VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

AS CONTRIBUIÇÕES DOS GESTORES DA GERAÇÃO Y PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

ESAÚ DE SOUZA BORBA
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE

ISSN: 2317-8302

AS CONTRIBUIÇÕES DOS GESTORES DA GERAÇÃO Y PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Resumo

Uma boa governança corporativa tende a criar mecanismos de proteção à instituição, ajuda a proteger o resultado financeiro, por meio do supervisionamento das atividades desenvolvidas e das tomadas de decisões que atendam ao interesse das partes envolvidas. Nesse contexto, faz-se necessário pensar um sistema de governança corporativa que inclua de imediato a geração Y na gestão e nos conselhos de administração, considerando a perspectiva que já estão entrando na linha sucessória. O objetivo deste trabalho foi identificar as contribuições que os gestores da geração Y podem oferecer para a governança de uma Instituição Financeira (IF). Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter multidisciplinar, realizada em uma IF de economia mista em 2015 e 2016, utilizando-se do estudo de caso como método. As fases metodológicas foram construídas tendo como referência os princípios globais de governança corporativa, propostos por Silveira (2015), por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados permitiram concluir que a IF atende esses princípios globais e possui oportunidades de melhorias, com adaptações ao perfil da geração Y.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Gestores da Geração Y, Instituição Financeira.

Abstract

A good corporate governance tends to create improved protective mechanisms to the institution, it helps to protect the financial result through the constant overseeing of the activities developed and decision-making about the stakeholders interest. Considering this context, It is necessary to think of a corporate governance system that includes Immediately the generation Y employees in management positions in general and on boards of executive management, Considering the perspective that they are entering in the line of succession already. The objective of this study is to identify the contributions that generation Y can offer for the governance of a Financial Institution (IF). It is a qualitative and multi-disciplinary research of a mixed economy type IF , during 2015 and 2016 years period. Using the "case study" as methodology. The methodological stages were built on the basis of global governance principles applied to corporations, proposed by Silveira (2015), through semistructured interviews and documentary analysis. By the results obtained it can be concluded that IF adheres to these global principles and has improvements opportunities, with further adaptations to the generation Y profile.

Keywords: *Corporate Governance, Generation Y Managers, Financial Institution.*

1. INTRODUÇÃO

Os acontecimentos corporativos internacionais, especialmente os ocorridos nos Estados Unidos na década de 1980 – como a tentativa de aquisição do controle da Texaco pela Chevron, foram base para a criação de leis, normas e regulamentos para o mercado, que, a cada dia mais, com o acirramento econômico, a globalização e seus benefícios e malefícios, trouxeram para discussão assuntos até então pouco então debatidos, como a governança corporativa.

No Brasil, vive-se um momento de consideráveis ajustes por diversas Instituições, as que estão contabilizando valores expressivos por fraudes, propinas, lavagem de dinheiro, corrupção, além de emergir uma lei na tentativa de aprimorar a governança – Lei Federal n°. 13.303/2016 – Lei das Estatais.

Diante disso, os princípios e valores que norteiam a governança corporativa, ganham contorno necessário para a solução de problemas éticos, de transparência, sistemas inadequados de avaliação e remuneração de executivos, aspectos de controles internos falhos, erros estratégicos, debilidade e amadorismo no sistema decisório dos conselhos de administração e outros dilemas de controle entre proprietários, gestores e investidores. De acordo com Silveira (2015), o tema se tornou desafiador, exigindo uma abordagem multidisciplinar.

Uma boa governança corporativa ajuda a proteger o resultado financeiro, por meio da supervisão das atividades desenvolvidas e das tomadas de decisões que atendam aos interesses das partes envolvidas. As boas práticas de governança beneficiam diretamente as instituições pelo maior acesso ao mercado de crédito, menor custo de capital, melhoria da performance e aumento da longevidade, entre outros.

No contextual atual, a geração dos *Babyboomers* ocupa, em muitas organizações, as funções de conselheiros de administração pela experiência profissional que possui e a gestão dessas instituições está sob o comando dos gestores da geração X. Considerando que os sistemas de governança corporativa atuais foram desenvolvidos por essas gerações com base em suas características, valores e no contexto vivido por elas, atualmente apresentam como desafio a manutenção e a continuidade dos negócios e operações das Instituições pelas novas gerações que estão assumindo os postos na gestão e nos conselhos de administração.

Andrade e Rossetti (1994, p. 98), destacam que a estrutura empresarial do final do século passado foi, em grande parte, edificada nas décadas de 1950 e 1960 e que, meio século depois a geração que empreendeu passa a ser sucedida por uma segunda e, em parte dos casos, por uma terceira geração. Esses autores indicam que as sucessões avolumaram os casos de mudança no controle acionário, gerando novos acordos entre acionistas e novas práticas de governança (ANDRADE; ROSSETTI, 1994).

Nesse cenário, surge uma nova geração de gestores – os jovens da geração Y, com ideias revolucionárias, valores distintos dos até então observados, ligados em tecnologia, com anseio de significados, senso de urgência e de construção colaborativa e despadronizada (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Daí, emerge a necessidade de se pensar um modelo de governança corporativa que considere as contribuições trazidas por esses gestores. Para esta esta pesquisa, entende-se por contribuição as sugestões que os gestores da geração Y têm acerca do modelo de governança da instituição pesquisada, ou seja, as percepções destes gestores do modelo atual.

O segmento escolhido para foco da discussão foi o de negócios financeiros, mais especificamente o de uma Instituição Financeira (IF) de natureza jurídica e economia mista – tendo como acionista controlador a União.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

No caso de uma IF, onde o objetivo é maximização do retorno total dos *shareholders* e a intermediação de produtos e serviços financeiros, em um ambiente altamente competitivo, com estruturas complexas, rígidas e hierarquizadas, o desafio pode ser ainda maior na lida dos gestores da geração Y, que possuem perfil com características, tempos e movimentos diferentes.

Esse desafio é potencializado quando se trata de uma IF de economia mista, que, além de ser uma IF de mercado, atua com políticas públicas governamentais e regulatórias, ou seja, tem a função social de realização do interesse coletivo orientado para o bem estar econômico e alocação eficiente dos recursos geridos.

Em um primeiro momento, parecem contraditórios os sistemas atuais de governança corporativa com o perfil da geração Y, pois esses, via de regra, são rígidos. Segundo Lancaster e Stillman (2011), a geração Y é acelerada, flexível, com dinâmica, valores, tempos e movimentos próprios e diferentes das gerações anteriores. Mas vale destacar que a geração Y é a próxima na linha sucessória e os formuladores das estratégias de governança corporativa precisam estar preparados para a transição. Desta forma, olhar para a dinâmica presente e repensar o futuro pode constituir valor, no sentido de evidenciar suas práticas e respectivas decorrências e promover as adequações necessárias.

Este trabalho tem por objetivo identificar as contribuições que os gestores da geração Y podem oferecer para a governança corporativa de uma IF.

Essa identificação pode promover inovações na governança e apresentar sugestões para estudo e decisões por parte da IF. Este estudo justifica-se por uma preocupação da área de gestão de pessoas de consolidar um sistema de governança corporativa que inclua de imediato, a geração Y na gestão e nos conselhos de administração, considerando a perspectiva de que estes gestores já estão entrando na linha sucessória e a estrutura da organização precisa estar preparada para recebê-los e, assim, garantir a sua perenidade.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção discorre sobre Governança Corporativa, Gestores da Geração Y e Instituição Financeira, conceitos relevantes para o atingimento do objetivo deste estudo.

Governança Corporativa

A base conceitual de governança corporativa gira em torno de direção, monitoramento, controle, relação dos agentes e da estrutura, poder e normas. Considerando o contexto da "gestão de interesses", Andrade e Rossetti (2014) definem Governança Corporativa segundo quatro critérios: como guardiã de direitos, como sistema de relações, como centrada no poder e como normativa.

No critério **guardiã de direitos**, o foco é dado ao retorno total de longo prazo dos proprietários, considerando desde os investidores institucionais (fundos de pensão, fundos de investimentos, seguradores, etc.) até os acionistas minoritários. Porém, a governança corporativa guarda direitos como justiça, transparência e responsabilidade das companhias nos interesses dos negócios e nos da sociedade (WILLIAMSON, 1996). Em 2004, a OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, definiu governança corporativa como o sistema pelo qual as companhias de negócios são dirigidas ou controladas; a estrutura de governança especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diversos participantes, define regras e procedimentos para a tomada de decisões; também

oferece bases por meio das quais os objetivos da companhia são definidos, bem como os meios para alcançá-los e instrumentos de mensuração. Já em 2015, com a revisão dos Princípios da OCDE, o conceito foi revisto na tentativa de torná-lo mais claro.

> A governança corporativa envolve um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, sua diretoria, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e os meios para alcançar esses objetivos e acompanhamento dos resultados obtidos (OCDE, 2015, p. 11).

Como **sistema de relações**, a prática de relacionamentos entre os *stakeholders* explícita no conceito de Governança Corporativa – acionistas majoritários e minoritários, conselho de administração, diretoria executiva, auditorias interna e externa e conselho fiscal – busca por maximizar os resultados para todas as partes envolvidas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20), assim define:

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

O conceito definido por Shleifer e Vishny (1997, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 139), também é classificado no mesmo sistema: Governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas.

No critério de **centralização do poder**, observa-se o interior das corporações; ele envolve as estratégias, as operações, a geração de valor, além da destinação dos resultados (ANDRADE e ROSSETTI, 2014). O Relatório de Cadbury (1992, p. 14), em sua versão original define: "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas". Nesse critério, encontra-se a Teoria da Agência que se baseia na separação de papéis que existe na sociedade por ações entre representantes/gestores (encarregados de tomar de decisões de negócios) e representados/proprietários, as pessoas que transferem o poder decisório para o terceiro. Para Silveira (2015, p. 34), a teoria da agência, também conhecida como teoria da representação, tem sido a abordagem conceitual mais utilizada para discutir a governança corporativa.

Na discussão da direção e controle das companhias, encontra-se a teoria do conflito de agência, que consiste na assimetria de interesses entre a propriedade e a gestão. Essa assimetria ocorreu na medida do agigantamento das corporações, a inerente pulverização dos acionistas e as dificuldades de sucessão dos dirigentes, em função do desinteresse e inaptidão para o exercício de funções gerenciais por parte dos sucessores, tornando inevitável a contratação de gestores no mercado de trabalho (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Os proprietários (acionistas – outorgantes) têm o interesse no máximo retorno, focam decisões financeiras, alocação de recursos, riscos e diversificação. Os gestores (contratados – outorgados) estão focados nas decisões, no domínio do negócio, no conhecimento da gestão, estratégia e operações da companhia. Ocorre que estes gestores outorgados também têm seus interesses, resultando daí os conflitos que não são perfeitamente simétricos entre acionistas e gestores (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Como **sistema normativo,** a governança corporativa se dá a partir do conjunto de instrumentos regulatórios para a busca da excelência pela gestão da companhia. Esse conjunto compreende as leis (federais, estaduais, distritais, municipais), atos jurídicos, pactos, regulamentos e normativos internos e externos à companhia, acordos firmados, código de

conduta e integridade, etc. Para Andrade e Rossetti (2014, p. 141), trata-se de um "conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos, que objetiva a excelência em gestão e a observância dos direitos dos *stakeholder*s que são afetados pelas decisões dos gestores".

Há ainda, autores que tentam dar amplitude ou agregar todas as classificações em um único conceito. Como tentativa de síntese, minimizando os conflitos por conta dos elementos de imperfeição dos contratos e imperfeição dos agentes, Andrade e Rossetti (2014, p. 153), propõem uma definição para Governança Corporativa.

> Um conjunto de princípios, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

Construindo um conceito multidisciplinar, Silveira (2015, p.3), traz uma amplitude ainda maior e deixa de mencionar alguns dos agentes da estrutura de governança. Para o autor,

> governança corporativa diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre os principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas. Trata-se de um tema que exige uma abordagem multidisciplinar, englobando áreas como ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, entre outras.

Após a elucidação das questões conceituais acerca do conceito de governança corporativa, é importante compreender os marcos históricos que contribuíram para o que hoje se denomina boa governança corporativa. Destacam-se alguns deles: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório de Cadbury, os princípios da OCDE, a lei SOX e a crise financeira de 2008.

Outro ponto relevante no campo das dimensões conceituais de governança corporativa são os princípios que lhe dão sustentação. Os grupamentos de princípios mais discutidos no Brasil são: os Princípios Globais de Governança Corporativa (Silveira, 2015), os Princípios da OCDE (OCDE, 2015), os Princípios do IBGC (IBGC, 2015) e, mais recentemente, os Princípios da Governança Eficiente (MAY, 2016).

Este trabalho será suportado pelos Princípios Globais de Governança Corporativa propostos por Silveira (2015):

i. Transparência e integridade das informações prestadas: divulgação aberta, honesta e tempestiva das informações financeiras e não financeiras aos públicos interno e externo;

ii. Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas: vontade dos administradores de apresentar os resultados da sua gestão e os elementos que fundamentam as decisões, bem como a assunção de responsabilidade;

iii. Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia: avaliação regular dos administradores e órgãos de governança, atribuindo-lhes remuneração compatível com o desempenho, na visão de longo prazo;

iv. Contrapesos independentes no processo decisório: visões diferentes na tomada de decisões;

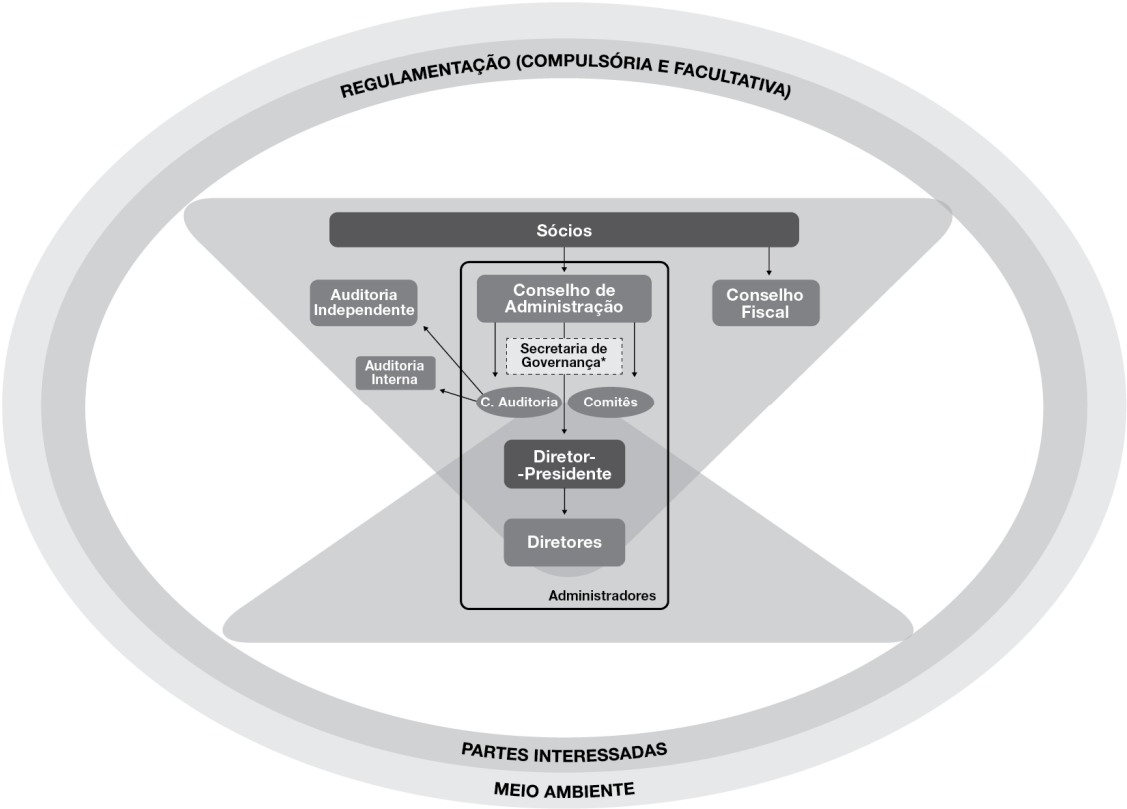
v. Sustentabilidade e visão de longo prazo: visão de longo prazo nas tomadas de decisões;

vi. Respeito às formalidades, controle e supervisão independentes: respeito à formalidade e à segregação de papéis em todos os segmentos (gestão e na governança);

vii. Tom e comportamento ético das lideranças: liderança pelo exemplo, notadamente pelos administradores e conselheiros, com integridade, elevados padrões éticos e de conduta;
viii. Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização: fomento à cooperação entre colaboradores e executivos, evitando competições excessivas e colocando o interesse da empresa frente aos demais;
ix. Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas: igualdade de direito entre os acionistas, favorecendo o exercício dos direitos dos mesmos;
x. Diversidade interna, tratamento justo dos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias: políticas concretas de diversidade, com definição e monitoramento de parâmetros em relação ao tema.

Esses princípios são aplicados no contexto e na estrutura de governança corporativa, representados na figura a seguir:

FIGURA 1 – Contexto e Estrutura de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa IBGC (2015, p. 19).

A figura acima representa o contexto e a estrutura de governança corporativa proposta pelo IBGC (2015). No centro, observa-se um retângulo com um conjunto de administradores (diretores, diretor-presidente, comitê de auditoria, comitês, e conselho de administração). A secretaria de governança é um órgão de apoio aos administradores. O triângulo invertido (maior) é destinado à estrutura de governança corporativa: aos donos do capital (sócios), ao conselho de administração, comitê de auditoria (independente e fiscal), comitês e secretaria. O conselho fiscal fica vinculado aos donos do capital (sócios). O triângulo menor concentra a estrutura de gestão: o diretor-presidente e a diretoria executiva (demais diretores). No entorno, observa-se as partes interessadas, o meio ambiente, o ambiente regulatório (compulsório ou facultativo).

Gestores da Geração Y

Em uma organização, parece natural que os mais velhos (*Belle Époque*, *Babyboomers* e Geração X) sejam substituídos pelos mais jovens (Geração Y, Geração Z), mas, também, ainda é natural o encontro de gerações, o que pode tornar o ambiente desafiador no que tange à convivência e à implementação de políticas e processos de trabalho; isso decorre da influência dos fatores históricos, sociais e políticos.

O termo Y *generation* surgiu pela primeira vez em 1993, numa publicação da revista tradicional americana *Advertising Age*, pela necessidade de entender esse grupo de consumidores assim denominado Geração Y. A Geração Y pode ser também conhecida como Geração da Internet, Millennials, GenNext, Geração Google, Echo e Geração Tech (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Cronologicamente, alguns autores apresentam pequenas divergências quanto ao período. Loiola (2010), define a Geração como os nascidos a partir de 1978. Oliveira et. al. (2012), consideram como Geração Y os nascidos entre 1980 e 1999. Branco (2013), refere-se aos jovens nascidos entre 1980 e 2000. Já Lancaster e Stillman (2011), tratam assim os nascidos entre 1982 e 2000. Para Oliveira et. al. (2012) essa delimitação cronológica é criticável se utilizada sem uma contextualização dos marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento desse grupo. Neste mesmo sentido, Lancaster e Stillman (2011), argumentam que as gerações são afetadas pelos eventos e condições que vivenciam. Os autores discutem os períodos, porém, os marcos históricos, as características, estereótipos, motivações, sentido e significado do trabalho dessa geração são os mesmos.

A Geração Y nasceu em um momento quando o modelo de família estava mais flexível, com pais morando separados, com irmãos de pais diferentes, com mães mais ausentes do dia a dia, com maior proximidade com *videogames* (o que, consequentemente, criou mais intimidade com a língua inglesa), com acesso à tecnologia, entre outros (BRANCO, 2013; OLIVEIRA, 2012). Kulloc (2010), corrobora que é uma geração muito ligada em tecnologia e novas mídias. A individualidade se dá a partir da opção por famílias menores, pela ausência dos pais suprida por condições tecnológicas favoráveis (babá eletrônica, *games*, *iPads*, *smartphones*, *notebooks*, etc.). Segundo Oliveira (2012), a tecnologia é o principal motor da aceleração dessa Geração. Nesse mesmo sentido, Branco (2013), destaca que essa geração possui confiança e intimidade com a tecnologia e que domina sistemas muito mais complexos do que as gerações anteriores.

A necessidade de reconhecimento, a informalidade, a facilidade em dar e receber *feedback*, a individualidade, os relacionamentos virtuais, multitarefa, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a valorização do meio ambiente – inclusive do trabalho, são alguns dos comportamentos pacíficos na literatura e que caracterizam essa geração (BRANCO, 2013; GUIMARÃES, 2010; KULLOCK, 2010; OLIVEIRA, 2010; SANTOS, 2012). Essas características podem ter contribuído para que Geração Y buscasse superar desafios mais complexos, ter sistemas de apuração de resultados objetivos e buscar um ambiente interacional maior.

A valorização do ambiente de trabalho, segundo Freitas (1999), se dá em função de esse ser uma fonte de referência para o indivíduo. O trabalho possibilita ao indivíduo preencher a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar a sua marca, de registrar sua importância no mundo, ou seja, ela dá uma satisfação ao ego, algo que é muito maior que a necessidade econômica (FREITAS, 1999).

Para Soares (2016), os jovens da geração Y são questionadores, ansiosos e ambiciosos, quebraram paradigmas corporativos ao não se importarem tanto com hierarquias, fidelidade à empresa e estabilidade profissional e buscam desenvolvimento rápido de carreira, reconhecimento da liderança e desafios constantes. Branco (2014), esclarece que, para os

jovens da geração Y, questionar não é duvidar, é sinônimo de se relacionar, interagir e se conectar com as pessoas e com o mundo que os cerca. Oliveira (2010), chama a atenção para estereótipos como 'fazer questionamentos constantes, ansiedade, impaciência, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade' atribuídos a essa geração, ressaltando que se faz necessário aprofundar os estudos para se evitar julgamentos precoces. Uma afirmação é pacífica, esta geração possui tempos e movimentos diferentes das gerações anteriores.

Logo, o encontro de gerações no ambiente de trabalho é um desafio, pois os tradicionalistas preferem conversar pessoalmente, os *babyboomers* aceitam bem o telefone, a geração X costuma usar o e-mail e a geração Y prefere o WhatsApp. Segundo Santos (2012), esses jovens "chegam ao mercado de trabalho ansiosos por reconhecimento e promoções na carreira e, também, com sua forma inovadora e questionadora de trabalhar". Tulgan (2009, *apud* Oliveira et. al., 2012), acredita que é uma "geração de jovens altamente qualificada e, principalmente, voltada para o imediatismo".

A geração Y está procurando um emprego com significado. De acordo com Lancaster e Stillman (2011), os jovens dessa geração buscam ter uma vida boa graças a um trabalho que contribua para a empresa, para o país, para uma causa ou para a comunidade. Questões que até então giravam em torno da remuneração, hoje são percebidas como um elemento a mais na cadeia de valor. O que a empresa faz precisa ter relação com as crenças e valores desses jovens. Nesse mesmo sentido, Freitas (1999), já afirmava que as organizações modernas (à época) não eram apenas locais de trabalho, mas eram também espaços de interações e representações humanas.

Em debate no Congresso de Exposição de Tecnologia das Instituições Financeiras – Ciab Febraban (2016), Patrícia Fris, gerente de seleção e desenvolvimento organizacional do Citibank, observou que as gerações mais novas buscam trabalho colaborativo, alternância de funções e mais autonomia. "Os mais jovens são mais autoconfiantes, então acreditam em si para realizar os trabalhos e querem crescer rapidamente", afirma Fris. No mesmo sentido, Monica Santos, líder de recursos humanos da Google na América Latina, afirma "são profissionais que precisam de reconhecimento constante e, algumas vezes, de *job rotation*" (Valor Econômico, fonte eletrônica, 2016). No mesmo debate, Rodrigo Dantas e Silva, sócio líder da prática de serviços financeiros da Ernest Young, disse que "as empresas precisam entender que vão entrar numa seara do propósito e, a partir daí, declarar de maneira mais evidente seu propósito, como ele se materializa no dia a dia e como engaja suas atividades". A nova geração busca propósito e quer sentir que o trabalho realizado no dia a dia precisa ser feito para que algo maior aconteça.

Esses jovens trazem consigo a mudança e o desejo de transformação; os novos valores trazidos por eles iniciaram debates recentes como o de qualidade de vida e ambiente engajador, destaca Habimorad (2016); para ela, "seja porque eles questionam mais a liderança, seja porque acompanham com naturalidade a mudança no mundo, o fato é que as empresas esperam deles a capacidade de inovar". A inovação é outra marca dos jovens da geração Y. Para o Banco Santander, que retomou em 2016 o programa de *trainees*, a busca é por jovens que queiram desafios e também desafiar. A vice-presidente de RH do Banco, Vanessa Lobato, afirma que "no mundo de complexidade contemporânea e tecnologia digital, é importante ter quem nos ajuda a fazer perguntas". Para Lobato (2016), uma das estratégias para atrair jovens com esse perfil é investir na diversidade, pois, para obter soluções eficazes, é preciso olhares diversos.

No mesmo sentido, Habimorad (2016), afirma que o jovem tem interesse genuíno pela inclusão e que a expectativa dos gestores é de que ele a catalise para dentro da organização. Lancaster e Stillman (2011), ressalvam que, mesmo adotando a diversidade, é possível ofender. Os autores relatam que após uma entrevista para estagiário, um diretor perguntou como a empresa poderia atrair mais pessoas da sua geração, e a resposta foi dura e

esclarecedora: "Bem, ajudaria se existisse menos gente idosa por aqui" (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Parte de uma cultura colaborativa envolve divertir-se junto. Para Lancaster e Stillman (2011) a geração Y aprendeu por meio da brincadeira. Destacam, ainda, que eles vão querer aprender no trabalho "brincando" junto. Este é um dos motivos de grande sucesso para os programas de treinamento corporativos que contêm jogos, simulações e competições envolvendo emoção e criatividade no processo de aprendizagem (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Freitas (1999), chama a atenção que as organizações são espaços coletivos, constituídos por indivíduos e que esses não se expressam somente pelo caráter consciente, racional e objetivo. Corroborando que a diversão é um dos atrativos para a geração Y, Manny Fernandez, gerente nacional de relações com universidades parceiras e recrutamento da KPMG, destaca que "a diversão é uma das três bases da proposição de valor do recrutamento da Geração Y", mesmo em uma empresa de contabilidade que, pela natureza do trabalho, não parece ser uma das mais divertidas para se trabalhar (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Logo, fazer a gestão dos jovens da geração Y exige dos líderes (gerentes e executivos) uma capacidade de gestão diferente, tanto com eles quanto na organização das equipes, que integram diferentes gerações. Essa nova forma de liderança e tomada de decisões pode afetar a governança corporativa, especialmente quanto à velocidade (tempo de resposta). O Itaú Unibanco está testando uma nova metodologia de trabalho, se organizando sem equipes fixas, com projetos multidisciplinares, com funcionários de diversas áreas, inclusive tecnologia. Para Lancaster e Stillman (2011, p. 230), "a Geração Y está procurando um estilo de liderança mais colaborativo no qual as equipes tenham algo a dizer, o que pode ser um desafio para outras gerações".

Instituição Financeira (IF)

Entende-se por Instituição Financeira, para efeito desta pesquisa, um conglomerado financeiro composto por um banco comercial (segmento bancário) e suas empresas controladas (segmento investimentos; segmento de meios de pagamento; segmento de seguros, previdência e capitalização; segmento de gestão de recursos; outros segmentos – tecnologia e serviços, securitizadora de crédito, gestão de cobrança e recuperação de crédito, administradora de consórcios, agência de viagens e turismo e *Asset Management*), cuja finalidade é otimizar a alocação de capitais financeiros próprios e/ou de terceiros, obedecendo uma correlação de risco, custo e prazo que atenda aos objetivos dos seus patrocinadores (no sentido da palavra inglesa *shareholders*), incluindo pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesses em sua operação, como os clientes, colaboradores, fornecedores e reguladores do mercado onde a instituição opere (*stakeholder*) no Brasil ou no exterior.

Observa-se que o termo é mais amplo que "banco", ou "instituição bancária". Aos conceitos de "banco" utilizados pelo mercado, acrescentam-se diversas empresas controladas em variados segmentos, aproximando-se da ideia de conglomerado financeiro, motivo pelo qual se optou pela utilização da terminologia Instituição Financeira.

4. MÉTODO

Este artigo é um recorte da dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE.

A pesquisa caracterizada qualitativamente, consistiu num estudo de caso, que, segundo Yin (2015), investigou um fenômeno contemporâneo em seu contexto. Definidos o problema,

a natureza e o tipo de pesquisa, optou-se por analisar as contribuições que os gestores da Geração Y podem oferecer para a governança corporativa de uma IF de abrangência nacional, com características de pública e privada.

Os dados foram coletados em uma IF de sociedade anônima bicentenária, de abrangência nacional e internacional, nos anos de 2015 e 2016. No Brasil, tal IF atua nos segmentos de varejo, atacado e governo e está presente em 99,7% dos municípios. No exterior, ela tem o objetivo de atender a empresas e indivíduos brasileiros, além de facilitar o fluxo do Brasil no mercado internacional; está presente em 105 países, sendo que em 23 deles possui 38 unidades próprias (nos principais polos globais e regionais) e nos demais possui acordos com 859 instituições financeiras. A estrutura de gestão é hierarquizada e as decisões são colegiadas. A estrutura de Governança Corporativa tem o Conselho de Administração (CA) como posição mais relevante e é assessorado pelos Comitês de Auditoria e de Remuneração. A IF possui um sistema de Governança Corporativa consolidado, sendo reconhecida pelas principais instituições nacionais e internacionais em Governança e Sustentabilidade. Sua composição acionária está distribuída entre a União Federal (57,7%), ações no mercado (*free float*, 39,8%) e ações em tesouraria (2,5%). Na última década, realizou aquisições e incorporações, tanto no Brasil, quanto no exterior. Segundo dados do Banco Central do Brasil (2015), a IF pesquisada é a maior da América Latina e possui 61 milhões de clientes.

Nos órgãos de governança, possui apenas 36 membros em regime estatutário – administradores segundo a Lei.

Dos 109 mil funcionários, em regime celetista, aproximadamente 33 mil são gestores, classificados pela IF internamente como "administradores" (6 mil) e gerência média – gerentes de equipes e carteiras de negócios (27 mil). Para esta pesquisa, foram considerados como "administradores", os gestores categorizados em "gerente geral" – 1º. gestor de uma unidade de negócios, apoio e tática e "gerente de negócios/área/administração" – 2º. gestor, lotado em unidades de negócios, de apoio e tática. Para esta pesquisa, delimitou-se trabalhar com os gestores classificados como 1º. gestor de unidade de negócios, ou seja, gerentes gerais de agências, lotados na região sudeste brasileira, no estado do Rio de Janeiro, nascidos entre 1978 e 2000 – geração Y – de acordo com Loiola (2010).

Caracterizado o campo no qual se realizou a pesquisa e tendo em vista o alcance do objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com questões abertas e fechadas, para obtenção de informações qualitativas dos gestores da geração Y no tocante aos princípios globais de governança corporativa propostos por Silveira (2015). Foram identificados, a partir de quadros conforme exemplo abaixo (Tabela I) e entrevistados seis gestores; as entrevistas obedeceram aos critérios de representatividade, facilidade de acesso, consentimento e histórico na entrega de resultados esperados pela IF. Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido declarando ciência sobre o desenvolvimento, critérios e objetivos desta pesquisa e concordando em participar da mesma, conforme solicita a Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

TABELA 1 – Perfil dos Entrevistados

Gestor	Tempo de IF	Idade (anos)	Formação	Tempo da entrevista
G1	8 anos	31	Mestrado em andamento	130 minutos
Biografia Gestor 1 (G1), 31 anos, é solteiro, não possui filhos, fica conectado na internet durante todo o dia, na IF ou fora dela. Costuma navegar pela internet para fazer amigos e namorar; utiliza redes sociais (Facebook, Instagran, Twiter, LinkedIn, Snapchat, etc.), e aplicativos de diversas naturezas (finanças, alimentação, educação, transporte, programas de fidelidade, músicas, filmes, notícias, entretenimento, etc.). Além do celular corporativo, possui um celular pessoal. Já faz uso de internet das coisas em seu apartamento. Faz mestrado em ciências sociais – administração e estuda "mídias sociais aplicadas ao marketing de relacionamento", alinhado ao estilo de vida da geração Y. Mora com um amigo e já alugou um quarto de seu apartamento via Airbnb para conhecer pessoas e compartilhar um pouco da sua vida com elas. Não possui carro e utiliza constantemente locomoção via transporte público do tipo metrô e/ou via veículo por meio da plataforma Uber. Viajou por diversos países (Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Alemanha, Dinamarca, Chile, Argentina, Holanda e Canadá) montando o seu próprio roteiro. Durante as interações para realização da pesquisa, demonstrou abertura para a diversidade de pessoas e ambientes. Seu objetivo em curto prazo é atuar numa unidade de negócios classificada pela IF como "escritório de negócios digitais", onde o modelo de relacionamento se dá por meio de plataforma virtual, sendo o chat como principal canal de comunicação.				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As entrevistas foram transcritas e, num primeiro refinamento, organizadas de acordo com os pontos considerados relevantes, e agrupadas de acordo com os princípios apresentados por Silveira (2015). A Tabela I apresenta o instrumento construído pelo pesquisador para sistematização e organização dos dados transcritos das entrevistas de acordo com cada princípio. Ressaltando-se que Silveira (2015), apresenta dez princípios, foram elaboradas tabelas de análise para cada um dos princípios, tendo em vista que, cada princípio e por isso cada tabela, terá conteúdo para análise diferente.

Tabela 2. Tabulação dos Dados

Princípio: 1 – Transparência e Integridade das Informações Prestadas				
Gestor	Acompanha ato/fato (RI)	Relatório anual (internet/pen driver)	Participou Apimec	**Sugestão**
G1				
G2				
G3				
G4				
G5				
G6				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Após a sistematização dos dados, a análise deu-se por meio do conteúdo das entrevistas e, por conseguinte, de sua articulação com as categorias.

5. ANÁLISE E RESULTADOS

O princípio da **Transparência e a integridade das informações** prestadas foi analisado por meio de questões sobre o acompanhamento dos atos e fatos relevantes, da leitura e estudo do relatório anual de governança e sustentabilidade e do conhecimento e participação dos Gestores da Geração Y nos eventos da Associação dos Profissionais de

Investimento e Mercado de Capitais (Apimec). O principal meio de acesso às informações são os canais internos; o relatório anual é pouco conhecido; e os eventos promovidos pela Apimec foram percebidos como de acesso restrito aos investidores e profissionais ligados à área de Relações com Investidores.

> "Eu participei do evento da Apimec uma vez, porém os eventos acabam sendo restritos aos profissionais diretamente ligados á área de finanças e aos grandes investidores, não chegando convite aos gestores". G3

A **Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas** teve a aplicação analisada a partir de questionamentos sobre o acompanhamento das decisões do CA, sobre a percepção da atuação e participação do Conselheiro eleito representante dos funcionários e sobre a responsabilização do gestor por eventuais efeitos negativos de decisões tomadas durante o período do gerenciamento de uma agência. Os gestores afirmaram que acompanham as decisões somente quando impactam a rede de agências (o seu dia a dia); percebem como relevante a função do Conselheiro eleito pelos funcionários, mas fazem criticas à atuação dos últimos ocupantes da função, destacando o viés político-partidário; afirmaram demonstrar preocupação com o "legado" deixado pelas decisões tomadas, mas percebeu-se também uma visão de curto prazo e pouca compreensão do Princípio.

> "Acabo lendo as matérias na agência de notícias e tento vislumbrar quais os métodos foram utilizados para aquela tomada de decisão, e como agiria dentro do ambiente de mercado face às oportunidades". (G3)
> "Acredito que a participação do representante no CA é relevante, porém <u>tenho um pouco de dúvidas uma vez que pode haver conflito de interesses</u> e também pela participação no conselho possa ser <u>utilizada para finalidades político-partidárias</u>". (G3)
> "Entendo que <u>é mais um fiscalizador que um membro que participa efetivamente das decisões</u>. Acredito que precisa ser aprimorado esse processo, sobretudo na divulgação das regras e do perfil desejado para tal atribuição". (G6, grifo nosso)
> "Acredito que seja relevante o representante no CA, porém <u>não temos informações sobre a atuação deste representante, como ele está agindo, em que decisões/projetos tem participado</u>, etc. Isto gera a impressão que não há nenhum representante lá. Sei como funciona. Já me interessei pela vaga também porque permite que tenhamos contato com a cúpula da instituição e participemos na definição dos rumos do banco. Isto é muito atraente". (G1, grifo nosso)

A **Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia** foram avaliadas por perguntas sobre o conhecimento do sistema de remuneração dos órgãos de governança, sobre a forma como o gestor conduz o processo de avaliação de desempenho sob sua responsabilidade (gestão) e sobre o rigor da condução, e, por último, sobre o entendimento do conceito de meritocracia constante nos direcionadores estratégicos da IF. Todos os gestores desconhecem o sistema de remuneração dos órgãos de governança; afirmam que fazem avaliação de desempenho utilizando a ferramenta e orientações disponibilizadas pela IF, foram apresentadas algumas críticas à gestão de consequências resultantes do processo de avaliação; destacam a meritocracia como "premiar as pessoas pelo bom desempenho"; o sistema de recrutamento e seleção interna (sistema TAO) foi criticado pela necessidade de reformulação.

Os **Pesos e contrapesos no processo decisório** foram avaliados por meio de questões sobre o processo decisório nos comitês de administração e de crédito e sobre o tratamento dado a eventuais conflitos de interesses. Os gestores afirmam que o processo é participativo, alguns destacam que o gestor interessado expõe a demanda e os demais atuam como "base consultiva", porém, são unânimes em admitir que as reuniões podem ser melhoradas. Foi

percebido que a informalidade prejudica os rituais decisórios. A análise sobre conflito de interesses ficou prejudicada, pois as respostas acabaram tratando de conflitos interpessoais.

A **Sustentabilidade e visão de longo prazo** foram analisadas pela percepção sobre a sustentabilidade nos negócios, sobre situações de fragilidade e ações mitigadoras, sobre possíveis passivos gerados por decisões não sustentáveis, e sobre atuação pessoal para garantia da sustentabilidade. Todos os gestores trouxeram diversos exemplos de atuação que materializam a sustentabilidade nos negócios, sobre ações mitigadoras, segregação de função, controle em primeira camada dos processos, e sobre a postura orientativa dada aos liderados.

O **Respeito às formalidades, controle e supervisão independentes** foram evidenciados por perguntas sobre a percepção da área de controles internos, sobre a segregação "processos – negócios", sobre ações diárias que contribuem para os controles internos e sobre ações mitigadoras diante de eventuais fragilidades. Todos os gestores destacam como importante a segregação das áreas de "processos – negócios" e exemplificam ações que demonstram que os controles internos já fazem parte da cultura da IF. A política de controles internos e *compliance*, aprovada pelo CA em 2016, prevê a disseminação dos controles internos e *compliance*, a manutenção dos programas de capacitação e comunicação, para qualificação dos funcionários em todos os níveis.

O **Tom e comportamento ético das lideranças** foram analisados pela exemplificação de ações práticas no dia a dia com os liderados, sobre o estilo de liderança, colaboratividade e sobre o atingimento de metas. A IF evidencia em todos os documentos corporativos a ética com um valor muito forte. Todos os gestores afirmam atuar com ética, justiça, transparência e ser referência para os seus funcionários em coerência, atitude, seriedade, respeito, atendimento ao cliente e em nada que possa ser visto como desvio. Vários exemplos foram citados que materializam o comportamento.

> "Certa vez, tomei conhecimento que um dos nossos parceiros comerciais (correspondente bancário) que tinha contrato de exclusividade conosco, estava usando informações de forma inadequada. Embora fosse o maior parceiro e que gerava o maior volume de negócios para a agência, comunicamos os responsáveis e efetuamos o descredenciamento". (G1)

Os gestores atribuem suas atuações exemplares como principal fator para a construção de um ambiente ético, e, secundariamente, os mecanismos de controle disciplinar (processos administrativos e suas respectivas sanções). A IF possui uma gama de treinamentos e programas de orientação a todos os escalões.

A **Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização** foram avaliadas por meio de exemplos do cotidiano sobre o estímulo à colaboração, sobre a prática como líder de rede e sobre as sugestões de como a IF poderia implementar novas práticas. Os gestores apresentaram diversos exemplos que evidenciam as suas práticas de gestão colaborativa (postura positiva, uso de filmes motivacionais, incentivo para o trabalho em equipe, divisão de responsabilidade, etc.).

> "É preciso entender a demanda como sendo de todos, desenvolvendo o sentimento de *accountability* e estimulando a ajuda mútua. A Instituição já está ensaiando <u>ambientes colaborativos de criação</u> de trabalho com relativo sucesso. Investir nesse tipo de ambiente expandindo-o para toda a empresa agregaria muito valor". (G1, grifo nosso)

Este princípio é um dos mais próximos do perfil do gestor da geração Y, evidenciando a conectividade, a tecnologia e a colaboratividade como características dessa geração.

Segundo Lancaster e Stillman (2011), as tecnologias estão se tornando ferramentas para realização de complexas interações sociais.

A **Equidade e promoção da participação efetiva dos acionistas** foram avaliadas a partir das sugestões dos gestores para estimular a equidade e participação efetiva dos acionistas (minoritários e majoritários). As principais contribuições foram no sentido da IF proporcionar o maior acesso aos espaços de discussões, vejamos:

> "Instituir gestores como "ouvintes" nos Conselhos da IF". (G1)
> "Divulgar informações em linguagem menos técnica". (G2)
> "Estimular encontros regionalizados e divulgar melhor os direitos de responsabilidades dos acionistas". (G6)

E por último, a adoção do princípio 10 – **Diversidade interna, tratamento justo dos *stakeholders* e a ausência de políticas discriminatórias** foi avaliado por meio da percepção dos gestores quanto à existência de políticas sobre a diversidade, por questionamentos sobre atitudes discriminatórias, sobre as ações tomadas quando da percepção de alguma atitude praticada por colaborador da equipe e sobre as contribuições para potencializar o princípio. Todos os gestores afirmam que a IF possui políticas de diversidade, no entanto, apresentam várias críticas, onde algumas delas vão ao encontro dos dados quantitativos divulgados no relatório anual da IF de 2015, baixo percentual de mulheres nos níveis hierárquicos mais altos da IF por exemplo.

> "Existem políticas sim, mas acabam gerando algumas bizarrices. Tanto na empresa como no país isso precisa mudar. As piadinhas fazem parte da cultura da empresa. A piadinha ou brincadeirinha é sim uma expressão de preconceito e de segregação, precisam e devem ser banidas do cotidiano das pessoas e em especial dos líderes e gestores". (G4, grifo nosso)
> "Percebo claramente que as mulheres são minoria na gestão da IF". (G4)
> "A IF é reflexo da sociedade". (G5)
> "Entendo que há poucas mulheres nas funções de diretrizes da empresa, fato que deveria ser mais bem avaliado". (G6)

Assim, as contribuições dos gestores da geração Y para a governança corporativa da IF foram organizadas por tópicos, em função da relevância e sobreposições, e seguem na seção de Conclusão.

6. CONCLUSÃO

O encontro de gerações (*Belle Époque*, *Babyboomers*, Gerações Z e Y) na estrutura de governança corporativa é desafiador, tanto quanto na estrutura de gestão. Mas é necessário, em função de essa geração ser a próxima na linha sucessória na gestão e nos conselhos.

Embora a pesquisa tenha caráter multidisciplinar, o enfoque foi positivo, no sentido de identificar as contribuições, recorte necessário para o alcance do objetivo proposto. As conclusões a que se chegou, refletem o período de desenvolvimento da pesquisa e o momento político e social no país e na IF. As principais **contribuições dos gestores da geração Y** acerca do modelo de governança da IF pesquisada foram:

1. Simplificação das informações estratégicas disponibilizadas nos canais internos de comunicação, inclusive com a realização de eventos para discuti-las;
2. Divulgação de casos considerados relevantes no tocante à responsabilização dos gestores pelas decisões tomadas, bem como as possíveis decisões esperadas e adequadas para cada caso divulgado;

3. Reformulação do sistema de recrutamento interno, acrescentando ao modelo atual uma maior flexibilidade e adequação à estratégia de desenvolvimento de competências digitais;
4. Atribuição de uma função de caráter consultivo à área de controles internos, com objetivo de prevenção e mitigação de riscos e para o desenvolvimento dos gestores da geração Y;
5. Incentivo à utilização dos ambientes virtuais de colaboração. Esse incentivo teria por objetivo aumentar o número de gestores usuários dos canais existentes, e favorecer uma cultura de colaboratividade virtual;
6. Promoção de fóruns permanentes de sugestões. Esses fóruns seriam moderados para atingir o objetivo de servirem como canais de sugestões e não de reclamações.
7. Permissão de representantes dos gestores previamente selecionados como 'ouvintes' nas reuniões do Conselho de Administração da IF;
8. Estímulo para a realização de encontros regionalizados para discutir os direitos e as responsabilidades dos acionistas (especialmente os minoritários) com a presença dos Gestores;
9. Reforço nos canais internos de comunicação sobre o respeito à diversidade;
10. Criação de campanhas internas que inibam eventuais atitudes inadequadas e reforcem o posicionamento da ausência de políticas discriminatórias.

Com base nessas contribuições, considerando a análise para caracterização do sistema de governança corporativa da IF, cabe observar ainda:

a. A necessidade de aproximação da estratégia com a realidade do Gestor. A compreensão da estratégia e dos aspectos de governança corporativa facilitaria, sobremaneira, a compreensão do negócio da IF e o envolvimento dos Gestores;
b. Os gestores da geração Y podem contribuir para a articulação de uma estratégia coordenada para indução do crescimento de forma sustentável, com visão de longo prazo;
c. Na medida em que as IFs são cada vez mais digitais, é salutar que a governança corporativa se adapte a essa tendência, por meio de processos internos e de gestão também mais digitais. Embora o controle e a supervisão das IFs pelos reguladores ainda não as tornem ambientes muito propícios à inovação, investir em tecnologia pode ser vantagem competitiva. Nesse sentido, a governança pode ser adaptada, utilizando-se da tecnologia para garantir a eficiência;
d. Observou-se a necessidade de ampliação da compreensão dos aspectos teóricos e práticos de governança corporativa por parte dos gestores da geração Y. Verificou-se que as maiores contribuições referem-se aos aspectos vivenciais dos gestores da geração Y. Sugere-se a indução de estudo do relatório anual da IF para todos os Gestores da geração Y, como forma de ampliar o conhecimento sobre governança corporativa;
e. Quanto ao modelo de negócios mais próximo dos Gestores da geração Y, seria importante investir e realizar pesquisas em *finctechs, startups*, ambientes de *coworking* e outros novos modelos colaborativos que favorecessem o desenvolvimento de competências e soluções digitais, não só para atuação nesses ambientes, mas para desenvolver estratégias competitivas e rever os processos internos da IF. Embora não seja objeto de estudo desta pesquisa, os Gestores mencionam, em alguns momentos, a sugestão de simplificação e desburocratização de vários processos. Uma alternativa para a simplificação seria a nova economia colaborativa, que viceja com o compartilhamento, a abertura e as conexões (CHASE, 2015);
f. A organização de estudo e aprofundamento nos aspectos teóricos e práticos de governança a partir dos princípios globais de governança corporativa propostos por Silveira (2015), pode ser analisada pela IF considerando a proximidade com a realidade do gestor;
g. A interação da Diretoria Executiva com os Gestores pode contribuir para a construção da gestão e do sistema de governança corporativa no sentido de reduzir barreiras hierárquicas, caraterísticas de gerações anteriores e de uma IF tradicional. Essa proximidade é um aspecto valorizado pelos Gestores da geração Y;

h. Com vistas a despertar nos funcionários o interesse por compreender o papel e a importância dos representantes dos funcionários no Conselho de Administração, caberia uma análise da IF no sentido de disponibilizar informações e formação para estímulo a novos conselheiros, bem como para compreensão da estrutura de governança corporativa da IF, ainda que a existência dele no CA decorra de força legal;

i. A IF poderia, também, analisar a possibilidade de reforçar a divulgação das informações de domínio público nas páginas internas (intranet corporativa), como forma de dar ainda mais transparência ao público interno. Essas informações poderiam ser feitas por filmes de curta duração ou mesmo charges;

j. O reforço da IF na fundamentação de princípios como 'Prestação de Contas Voluntária e Responsabilização Pelas Tomadas de Decisões' e 'Pesos e Contrapesos no Processo Decisório' (decisão colegiada e conflito de interesses, por exemplo), que foram percebidos como mais distantes do conhecimento dos Gestores. Poderiam ser reforçados veiculando campanhas internas na intranet corporativa, por meio de filmes de curta duração ou charges, pois seriam mais atrativas para os Gestores da geração Y.

Por fim, ressalta-se que este estudo não esgota as discussões e pesquisas em torno desta temática, mas abre possibilidades para o avanço deste trabalho e continuidade de pesquisas. No que tange ao *design* desta pesquisa, sugere-se a aplicação de uma abordagem quantitativa para exploração dos perfis dos Gestores, o que proporcionaria outras análises substanciadas com cruzamento de dados. Para estudos futuros, sugere-se que esta metodologia seja aplicada em outras unidades da federação da mesma IF com o objetivo de obter comparações e ter a possibilidade de generalizar (ou não) o resultado do estudo no âmbito da IF e identificar novas contribuições que os gestores da geração Y podem oferecer para a governança corporativa da IF.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.* 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pt-br#!/home> Acesso em: 09 ago. 2015.

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. *A gestão da geração Y nas organizações.* Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

BRASIL. *Lei n°. 13.303,* de 30 de junho de 2016.

CADBURY. *The Financial Aspects of Corporate Governance*. The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co Ltd. 1 december 1992. Disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> Acesso em: 12 set. 2016.

CHASE, Robin. *Economia compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão inventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo*. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

Conselho Nacional de Saúde (BRASIL). *Resolução n°. 466, de 12 de dezembro de 2012.* Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa***.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 21 nov. 2015.

_____. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180 >. Acesso em: 20 jan. 2015.

KULLOCK, Eline. *Por que as gerações estão no nosso foco?* 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/

LANCASTER, Lynne C. STILLMAN, David. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.* São Paulo: Saraiva, 2011.

LOIOLA, R. *Geração Y*. São Paulo. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,ED87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>. Acesso em: 20 mar. 2016.

MAY, Yduan de O. *Governança corporativa eficiente*. 2 ed. Curitiba: Íthala, 2016.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: O nascimento de uma nova geração de líderes*. Integrare, 2010.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD: Principles of corporate governance*, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. *2 ed.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOARES, V. *Geração do futuro*. Valor Econômico, São Paulo, 19 ago 2016. Disponível em <http://www.valoreconomico.com.br> Acesso em: 24 ago. 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.