



VAGNER MARTINHO DE ALMEIDA

**CONFLITO DE GERAÇÕES EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS:
UM DESAFIO AOS EMPREENDEDORES**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

VAGNER MARTINHO DE ALMEIDA

**Conflito de gerações em micro e pequenas empresas:
Um desafio aos empreendedores**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA

2023

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp

A452c

Almeida, Vagner Martinho de

Conflito de gerações em micro e pequenas empresas: um desafio aos empreendedores / Vagner Martinho de Almeida. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2023.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Sanches

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Conflitos geracionais. 2. Geração *baby boomer*. 3. Geração X. 4. Geração Y. 5. Geração Z. 6. Micro e pequenas empresas. 7. Empreendedores. I. Sanches, Maria Aparecida. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD – 658.42

CAMPO LIMPO PAULISTA

VAGNER MARTINHO DE ALMEIDA

**Conflito de gerações em micro e pequenas empresas:
Um desafio aos empreendedores**

Dissertação de Mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Manuel Meireles
UNIFACCAMP

Profa. Dra. Carla Campana
FGV EAESP

RESUMO ESTRUTURADO

Contexto: A convivência de pessoas com diferentes idades em um mesmo ambiente de trabalho, solicita aos gestores e demais funcionários o enfrentamento de situações conflituosas geradas por peculiaridades inerentes a cada faixa etária. As empresas buscam identificar as raízes dos conflitos, a fim de estabelecer estratégias para gerenciá-los, “uma vez que é importante possibilitar a manutenção de bom clima organizacional que contribua para um desenvolvimento saudável dos relacionamentos e resultados das organizações”. (FAGUNDES, 2011, p. 35).

Problema e Objetivos: Mediante tal contexto, surgiu como problema de pesquisa a necessidade de investigar qual o papel dos líderes na contenção e resolução de conflitos entre gerações. O objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar como donos/empreendedores de um grupo de micro e pequenas empresas, na comarca de Jundiaí, age para resolver e administrar conflitos dentro dessas organizações.

Abordagem metodológica: A pesquisa é de natureza exploratória, com uma abordagem mista, predominantemente qualitativa e descritiva. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, realizada por meio de roteiro semiestruturado.

Resultados Alcançados: Verificaram-se diferentes explicações para os conflitos interpessoais nas micro e pequenas empresas estudadas, o que destacou a superficialidade do conhecimento dos donos dessas organizações em relação ao tema pesquisado. Constatou-se que a fim de conter conflitos, independente da causa, esses donos optam pelo diálogo individual, principalmente, com seus colaboradores.

Implicações Práticas Alcançadas: Esse estudo demonstrou a importância de o empreendedor (dono) de uma MPE analisar mais profundamente o perfil dos seus colaboradores considerando, inclusive, as diferenças geracionais para troca de experiências, desenvolvimento da empresa, correta tomada de decisão; aspectos esses, relevantes ao novo mercado.

Palavras-Chave: Conflitos Geracionais; Geração Baby Boomer; Geração X; Geração Y; Geração Z; Micro e Pequenas Empresas; Empreendedores.

STRUCTURED ABSTRACT

Context: The coexistence of people with different ages in the same work environment, asks managers and other employees to face situations of conflict generated by situations inherent to each age group. Companies seek to be attentive to recognize the causes of conflicts to list strategies for their management, “although is important to enable the maintenance of a good organizational climate that contributes to a healthy development of relationships and goals of organizations”. (FAGUNDES, 2011, p. 35).

Problem and Objectives: Considering this context, the research problem was the need to investigate what is the role of leaders in the containment and resolution of generational conflicts. The general objective of this research was to investigate how owners/entrepreneurs of a group of micro and small companies, in the district of Jundiaí, act to resolve and manage conflicts within these organizations.

Methodological approach: The research is exploratory in nature, with a qualitative and descriptive approach. The instrument for data collection was the in-depth interview, conducted through a semi-structured script.

Results: Different explanations for interpersonal conflicts were verified in the micro and small companies studied, which highlighted the superficiality of the knowledge of the owners of these organizations in relation to the researched theme. However, in many cases, the owners of the micro- and small businesses are not aware of the causes of the conflicts, and they choose to discuss them individually, especially with their collaborators.

Practical Implications: This study has demonstrated the importance of the entrepreneur (owner) of a Small Business Enterprise (MPE) analyzing more deeply the profile of his employees, considering, also, the generational differences for the exchange of experiences, the development of the company, and the correct decision making; these aspects, relevant to the new market.

Key words: Generational Conflicts; Baby Boomer Generation; Generation X; Generation Y; Generation Z; Micro and Small Enterprises; Entrepreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Caput do formulário do *Google* enviado para donos/empreendedores de MPE's com o objetivo de fazer coleta de dados para análise de comportamentos e perfis dos colaboradores39

Figura 2: Primeiras questões apresentadas no formulário *Google*40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Critérios de Classificação das MPE's no Brasil	16
Quadro 02: Faces nos Estudos sobre Gerações	22
Quadro 03: Contexto Histórico de Cada Geração	23
Quadro 04: Síntese das Competências das Gerações	34
Quadro 05: Resumo do Perfil dos Entrevistados	43
Quadro 06: Compilado das Entrevistas – Parte 1	50
Quadro 07: Compilado das Entrevistas – Parte 2	53
Quadro 08: Compilado das Entrevistas – Parte 3	55
Quadro 09: Questionário Q2 – Questões de 01 a 06	58
Quadro 10: Questionário Q2 – Questões de 07 a 12	59
Quadro 11: Questionário Q2 – Questões de 13 a 18	59
Quadro 12: Questionário Q2 – Questões de 18 a 23	60
Quadro 13: Perfis Geracionais	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>ANVISA</i>	<i>Agência Nacional de Vigilância Sanitária</i>
<i>BB</i>	<i>Baby Boomer</i>
<i>BNDES</i>	<i>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</i>
<i>IBGE</i>	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
<i>JUCESP</i>	<i>Junta Comercial do Estado de São Paulo</i>
<i>MERCOSUL</i>	<i>Mercado Comum do Sul</i>
<i>MPE</i>	<i>Micro e Pequena empresa</i>
<i>PIB</i>	<i>Produto Interno Bruto</i>
<i>Sebrae</i>	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</i>

SUMÁRIO

1. Introdução.....	08
1.1 Problema de Pesquisa.....	09
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	09
1.2.1 Objetivo Geral.....	09
1.2.2 Objetivos Específicos.....	09
1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa.....	10
1.4 Organização da Dissertação.....	11
2. Fundamentos Teóricos.....	12
2.1 Cultura Organizacional.....	12
2.2 Universo das Micro e Pequenas Empresas	14
2.3 Gestão de Conflitos.....	18
2.4 Diversidade Geracional.....	20
2.4.1 Panorama sobre Gerações.....	21
2.5 Classes Geracionais: perfil e comportamento.....	25
2.5.1 Geração Baby-Boomer.....	25
2.5.2 Geração X.....	27
2.5.3 Geração Y.....	29
2.5.4 Geração Z.....	30
2.6 Gestão de Pessoas: Desafios.....	32
3. Procedimentos Metodológicos.....	35
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
3.2 Procedimentos para Coleta de Dados.....	37
3.3 Universo Amostral e Sujeitos da Pesquisa.....	38
3.4 Procedimentos para Análise de Dados.....	38
4. Apresentação e análise dos dados.....	41
4.1 Perfil dos Entrevistados	42
4.2 Síntese das Entrevistas.....	44
4.3 Síntese dos Questionários.....	58
4.4 Discussão dos Dados.....	61
4.5 Análise dos Pressupostos.....	63
5. Considerações finais.....	67
5.1 Conclusão Específica.....	67
5.2 Limitações da pesquisa.....	70
5.3 Sugestões e recomendações para futuras pesquisas.....	71
6. Apêndices.....	72
6.1 Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	72
6.2 Apêndice B – Questionário Q2.....	74
6.3 Apêndice C – Transcrição das Entrevistas.....	76
Referências Bibliográficas.....	98

1. INTRODUÇÃO

Em micro ou pequenas empresas é possível encontrar diferentes perfis geracionais, com objetivos e valores definidos, coexistindo em um mesmo espaço. Esse convívio pode ocasionar conflitos, que podem ser negativos ou positivos para as organizações, dependendo de como são geridos. Tal diversidade representa novas possibilidades e grandes desafios à gestão, pois implica lidar com pluralidade de valores (CODEÇO et al., 2013).

Estudos demonstram que, atualmente, convivem nas organizações diferentes gerações, cada uma com diferenças que vão muito além de suas idades, diferindo um indivíduo do outro por sua personalidade, opiniões, valores, comportamentos, expectativas e perspectiva de vida. Percebe-se que, em razão das grandes diferenças comportamentais apresentadas pelas gerações, o processo de liderança passou a ser ainda mais complexo e difícil, tornando ainda mais urgente um aprofundamento sobre o assunto (TREVISAN et al., 2019).

No contexto profissional, é comum surgirem divergências que têm origem nas distintas perspectivas individuais e profissionais, bem como nos métodos de trabalho de cada geração, “causando um choque de ideias de trabalho e diferença cultural.” (TAPSCOTT, 2010, p. 185). Esses comportamentos podem causar conflitos frequentes o que passa a representar um desafio à área de gestão de pessoas, a qual precisa encontrar maneiras, diferentes das utilizadas até então, para contê-los. Para Liston (2020), os gestores devem estar preparados para lidar com as adversidades e aplicar as estratégias mais adequadas para cada situação. Uma vez que as pessoas são diferentes, tratar todas da mesma forma pode ocasionar desengajamento; portanto é necessário identificar as inspirações individuais e incentivar os interesses de cada pessoa, além de corrigir disfunções e conflitos de interesse.

Desse modo, este trabalho, a partir do estudo, com quinze micro e pequenas empresas, no segmento varejista, na comarca de Jundiáí, investigou como os empreendedores/donos agem na resolução e contenção de possíveis conflitos geracionais em suas organizações.

1.1 Problema de pesquisa

Diante do exposto, o trabalho procurou responder à seguinte questão: Como os empreendedores/donos das MPE's resolvem e contêm os possíveis conflitos geracionais em suas organizações?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral (OG)

A pesquisa realizada teve como objetivo principal investigar como os donos/empreendedores de micro e pequenas empresas agem para resolver e conter potenciais conflitos que podem ocorrer entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos (OE)

OE1 – Caracterização dos perfis das gerações Baby Boomer, X, Y e Z associando-os ao contexto do trabalho;

OE2 - Descrição das relações entre os indivíduos de gerações diferentes são desenvolvidas, nos locais em estudo;

OE3 – Identificação dos possíveis conflitos gerados em uma pequena empresa em razão das diferentes gerações;

OE4 – Identificação das possíveis estratégias de liderança para situações de conflito, em razão da diferença de gerações, nas empresas analisadas.

OE5 – Demonstração de como o conhecimento do perfil geracional dos colaboradores pode contribuir para evitar conflitos, valorizar a diversidade e potencializar os resultados da empresa.

1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa

O relacionamento de indivíduos pertencentes a diferentes gerações é um grande desafio para as empresas. O conflito entre gerações, presente de forma acentuada no mundo corporativo, merece maior aprofundamento por envolver um fator chave para o funcionamento e o desempenho satisfatório de uma organização, o fator humano. Isso porque, como mostram alguns estudos (Robbins et al., 2010), quando um colaborador não se sente satisfeito em seu ambiente de trabalho, é comum que sua produtividade e seu desempenho frente às atividades atribuídas sejam prejudicados.

Embora exista interesse e debate por parte dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, a pesquisa científica sobre diferenças geracionais e como elas podem afetar o trabalho ainda é restrita (BENSON e BROWN, 2011). Ademais, enquanto os artigos internacionais abordam as diferenças geracionais com base em teorias sociológicas e psicológicas, os estudos nacionais se concentram, principalmente na comparação entre gerações em relação à carreira e o comprometimento organizacional, utilizando estudos de casos transversais. Além disso, por basearem-se predominantemente em referências internacionais, falta a estes estudos, pesquisas empíricas que identifiquem e discutam sobre as gerações no país (CORDEIRO, 2013)

Espera-se que este trabalho possa contribuir para uma melhor compreensão do assunto e que a partir dos resultados, haja um maior interesse na realização de novos estudos relacionados ao tema, focando em aspectos como produtividade do indivíduo e da organização, motivação, liderança, dentre outros. Além disso, o estudo justificou-se pela carência de pesquisas no Brasil sobre o tema. Dessa forma, pretende contribuir para as discussões acadêmicas, assim como possíveis reflexões nas organizações sobre a convivência das diferentes gerações no ambiente de trabalho, possibilitando a criação de práticas na gestão de pessoas nascidas em tempos diferentes e trabalhando juntas.

1.4 Organização da Dissertação

Esta Dissertação está organizado em 5 capítulos.

No capítulo 1 foi feita a introdução do estudo com a apresentação da questão da pesquisa, seguida do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa do tema e a aplicabilidade da pesquisa e, por fim, a organização da dissertação.

No capítulo 2 foi apresentado o referencial teórico, abordando os temas pertinentes à pesquisa: Cultura Organizacional; Micro e Pequenas Empresas; Gestão de Conflitos; Diversidade Geracional; Conflitos no Ambiente de Trabalho.

No capítulo, 3 foram apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados na construção da pesquisa: Caracterização da Pesquisa; Procedimentos para Coleta de Dados; Universo Amostral e Sujeito da Pesquisa Procedimentos para Análise dos Dados.

No capítulo 4, foram apresentados os Resultados Esperados a partir das pesquisas e análise de dados, com Perfil dos Entrevistados, Síntese das Entrevistas, Síntese dos Questionários, e Análise dos Pressupostos.

No capítulo 5, foram apresentadas as Considerações Finais, com Conclusão Específica, Limitações da Pesquisa bem como Sugestões e Recomendações para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Quatro gerações convivem, predominantemente, nos ambientes organizacionais. Cada uma delas nasceu e foi educada em épocas distintas, também acompanhou fatos marcantes e inovações tecnológicas diferentes. Diante disso, é necessário traçar um panorama sobre o cenário de gestão de pessoas, que deve ser explorado, a fim de constituir a base do estudo de comportamento dos indivíduos nas organizações.

Para compreender essas relações, e como essas podem se transformar em atitudes e/ou reações negativas, é preciso descrever as características de cada geração (Baby Boomers, X, Y, Z), com o propósito de o empreendedor poder criar estratégias que favoreçam o ambiente de trabalho e possibilitem o sucesso da empresa.

2.1 Cultura Organizacional

Em função das constantes e rápidas transformações da sociedade pós-industrial, as organizações contemporâneas procuram atualizar-se às novas exigências da tecnologia e do mercado. Esse movimento abala os modos clássicos de identificação e organização das demandas sociais.

Uma das preocupações das organizações é a de manter boas relações com seu consumidor, mas para que isto aconteça, também é necessário ter recursos humanos efetivamente participativos e comprometidos com a empresa. Para Malakowsky e Kassick (2014), as empresas enfrentam o desafio de estabelecer vantagens e criar mecanismos para atrair e manter profissionais mais qualificados em sua equipe.

Embora, seja difícil de ser definida de forma tangível, a cultura se materializa em diversos aspectos do ambiente de trabalho e exerce influência sobre o cotidiano da empresa. Além disso, confere identidade própria à organização, ao definir um conjunto de crenças, valores e comportamentos que a diferencia das demais. A cultura também orienta o comportamento dos funcionários e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. (MALAKOWSKY e KASSICK, 2014)

Para Lanzer (2017), hoje em dia é viável identificar, mensurar e descrever a cultura desejada. Com isso, é possível compreender a situação atual e futura dessa cultura empresarial e a partir disso, elaborar estratégias para torná-la realidade, pois, “a mudança é um processo lento, que necessita de uma estratégia, mas que gera retorno de resultados.” (LANZER, 2017, p.157)

A literatura reconhece também que a cultura organizacional pode ser vista como uma vantagem estratégica (FLAMHOLTZ e RANNDLE, 2012). Dessa forma, deve ser compreendida como uma dimensão chave para a análise da flexibilidade e pode ser usada para obter controle em ambientes turbulentos.

As empresas possuem em seu quadro uma significativa miscigenação de profissionais pertencentes a gerações com comportamentos profissionais diferentes, o que possibilita a existência de conflitos no ambiente de trabalho que podem ser entendidos como todo tipo de resistência relacionada à diferença de idade entre os colaboradores de uma empresa.

De um modo geral, esse comportamento é provocado por discordâncias nas formas antigas e novas de se trabalhar. Contudo, no ambiente profissional essa situação pode ser minimizada a partir do momento que o gestor saiba ser um mediador de conflitos interpessoais e organizacionais. Ademais, quando bem administradas, podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças.

Malakowsky e Kassick (2014) concordam que as diferentes gerações que são encontradas nas organizações atualmente contribuem para a ocorrência de conflitos de relacionamento. Atualmente, as empresas lidam com profissionais de gerações diferentes (Baby-Boomers, X, Y e Z) e todas precisam se esforçar para atualizar as competências e acompanhar as inovações corporativas.

Segundo De Moura e Lopes (2017), os conflitos entre gerações são comuns, devido à influência da globalização e das mudanças no ambiente organizacional. Isso resulta em pensamentos divergentes entre os grupos de trabalho, o que torna importante para entender cada geração, mediar e minimizar conflitos. Cortella (2021, p.35), aponta a liderança inteligente como aquela que, sendo capaz de reconhecer que vivemos no mesmo período, todavia com experiências distintas, consegue reunir as positivities nas experiências

ocorridas, “olhando para as diferenças intergeracionais como patrimônio e não como encargo”.

Nesse contexto, gerenciar uma empresa, na contemporaneidade, requer mais técnicas e conhecimentos que antes. Assim, é importante que o empreendedor esteja ciente dos procedimentos utilizados em toda a organização, para conseguir identificar a hora certa para tomar decisões.

2.2 O Universo das Micro e Pequenas Empresas

Perret e Costa (2018) explicam que apesar de as tendências do capitalismo contemporâneo e da globalização terem alavancado a competição mundial e exigirem que as organizações buscassem novas ferramentas de gestão a fim de aprimorarem seus processos, pouco tem mudado no âmbito social, o que resulta em uma ligação entre investimento e trabalho. Como resultado, muitas empresas de pequeno e médio porte puderam crescer e competir com base na inovação.

No Brasil, há cerca de 20,1 milhões de estabelecimentos empresariais de diversos portes, atuando em todos os setores da economia, conforme dados do Sebrae (2021). As MPE's, por criarem empregos e ampliarem os números de organizações que atendem os consumidores, fortalecerem a economia brasileira (DARELLA, 2010). Além disso, como são geradoras de emprego e de renda, movimentam o mercado. Portanto, para a sobrevivência dessas empresas, é necessária constante adaptação às inovações. (COSTA e OLAVE, 2014).

Estudos do Sebrae (2020) revelam que, em conjunto, as micro e pequenas empresas representam cerca de 90% dos negócios brasileiros, e respondem por aproximadamente 30% de tudo o que é produzido no País (PIB) e são responsáveis, em média, por 75% dos novos empregos gerados no Brasil. Ainda o Sebrae (2021) define como principais características das MPE's os produtos e serviços de baixo preço unitário, predominam vendas ao consumidor final, atendem necessidades básicas da população (alimentos, bebidas, vestuário, calçados, móveis e moradia), escalas de produção muito baixas e tecnologia de domínio público.

Como orientação, o Sebrae alerta que abrir uma empresa não exige apenas capital, requer muito trabalho e determinação. No entanto, é imprescindível que o administrador explore ferramentas da gestão, como planejamento, organização, economia entre outros aspectos, auxiliando-o na elaboração de estratégias para que a empresa se desenvolva.

A classificação das empresas quanto ao seu tamanho pode ser um obstáculo, pois algumas variáveis são levadas em consideração. Para Leone e Leone (2012), de maneira mais ampla, a classificação, quanto ao porte da empresa, pode ser compreendida pelos seguintes critérios: quantitativos, qualitativos e critérios mistos. Segundo os autores, entre as vantagens dos critérios quantitativos estão vantagens como a facilidade de coletar e manipular, bem como a rapidez para mensurar e definir parâmetros.

As especificações adotadas pelo Brasil são as quantitativas, pois no país faz-se uso da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa nº 123/06 como guia para categorizar o tamanho dos micros e pequenos negócios. Ainda de acordo com o Sebrae, a lei tem por objetivo fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas e do microempreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

Apesar das diferentes abordagens e classificações existentes, para este trabalho utilizou-se a classificação de empresas conforme o número de funcionários do Sebrae (2020), visto que a quantidade de pessoas existentes em uma organização influencia diretamente o trabalho gerencial, o que vem ao encontro do objetivo dessa dissertação, no que diz respeito à gestão de pessoas. Entretanto, existem outros órgãos brasileiros que dispõem das suas próprias diretrizes para classificá-las. O Quadro 01 traz como alguns órgãos definem as MPE's segundo alguns critérios.

Quadro 01 - Critérios de Classificação das MPE's no Brasil.

Órgão	Critério	Microempresa	Pequena Empresa
ANVISA	Faturamento anual	Até R\$360 mil	Entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões. De acordo com a Lei Complementar nº 139/2011
BNDES	Receita Operacional Bruta Anual.	Menor ou igual R\$360 mil.	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.
Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Até R\$360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
MERCOSUL (Comércio e Serviços)	Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 05 empregados e até US\$200 mil	De 06 a 30 empregados até US\$1,5 milhões
MERCOSUL (Indústria)	Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 10 empregados e até US\$400 mil	De 11 a 40 empregados até US\$3,5 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Comércio e Serviços)	Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 5 empregados e até US\$200 mil	De 6 a 30 empregados até US\$1,5 milhões

Órgão	Critério	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE	ROB Receita Operacional Bruta	Até R\$360 mil de acordo com a Lei Complementar 123/2006	Entre R\$360 mil e R\$4.8 milhões de acordo com a Lei Complementar 123/2006

Fonte: Adaptado de ANVISA (2015); BRASIL (LEI 139; 2011); BNDES (2010); Leone (2012); Mercosul (1998); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015); SEBRAE (2019).

A gestão é uma atividade crucial dentro de qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande. Assim, cabe ressaltar que as MPE's não devem ser meros instrumentos de realização das vontades dos seus responsáveis, mas precisam ser geridas corretamente e com sentido de responsabilidade para o bem dos seus responsáveis, colaboradores e da comunidade em geral.

Nas MPE's, o papel de gestor cabe, na maioria das vezes, ao dono da organização. Para Santos et al., (2016), a tomada de decisão nas MPE's está centralizada no proprietário destas empresas, que se utiliza da experiência profissional e consulta a família para tomar decisões. Segundo a afirmação de Putra e Cho (2019) é comum em micro e pequenas empresas que os proprietários assumam diversas funções e cargos, exercendo múltiplas tarefas.

De acordo com Moreno-Gené e Galizzo (2021), as micro e pequenas empresas, assim como as empresas familiares, precisam enfrentar um mercado global, dinâmico e altamente competitivo que demanda constantemente a adoção de novos produtos, tecnologias, métodos organizacionais e estratégias competitivas, para se manterem competitivas no mercado aberto. Nesse sentido, necessitam investir e crescer em certo grau, se desejarem manter a competitividade e garantir a sobrevivência a longo prazo, preservando a propriedade e o controle da empresa dentro da família.

Para Silva e Scheffer (2015), a gestão em micro e pequenas empresas é construída principalmente através de tentativa e erro, relacionamentos interpessoais, experimentação, práticas sociais e experiências enfrentadas no cotidiano, ao invés de ser fundamentada em cursos acadêmicos, reflexões

teóricas ou conhecimentos científicos. Essa constatação não deve ser vista como negativa, mas sim como uma estratégia inserida em um contexto particular, que exige do empresário maior flexibilidade, rapidez e habilidade para motivar e reter seus funcionários em meio a uma concorrência intensa e dinâmica do mercado globalizado.

Além dessa consciência, cabe ao empreendedor a tarefa de conhecer seu grupo de colaboradores, identificar suas diversidades, a fim de melhor aproveitar o potencial de cada indivíduo e evitar conflitos improdutivos.

2.3 Gestão de Conflitos

Os conflitos fazem parte das relações sociais, seja porque os indivíduos são diferentes, seja porque têm objetivo, cultura e interesses diversos. Malakowsky e Kassick (2014) explicam que como as pessoas pensam e agem de formas diferentes diante de certos casos, a tomada de decisão e a resolução de problemas também serão distintas.

O ambiente empresarial, por ser um local em que se exige o convívio entre pessoas, também está sujeito à existência de conflitos, que, se não forem bem administrados, podem causar sérios prejuízos. Assim, gerir conflitos é importante a fim de diminuir tensões que afetam, de forma negativa, a produtividade e o rendimento das organizações.

Para Gyurák et al. (2020), conflitos são vistos como um sinal de fracasso na gestão e devem ser evitados, pois desviam a atenção do objetivo principal de criar organizações de alto desempenho. A responsabilidade social corporativa, especialmente em relação às questões sociais e à abordagem dos gerentes, desempenha um papel crucial na percepção dos funcionários sobre o fardo do desempenho e afeta sua sensação de segurança no trabalho.

De acordo com Malakowsky e Kassick (2014), a gestão eficaz de conflitos é essencial para evitar prejuízos na produtividade e na lucratividade de uma empresa, sendo necessário garantir que os valores e objetivos individuais não se sobreponham à visão e metas organizacionais. Além disso, Ahrens (2012) destaca que o empreendedor ou dono da empresa deve encarar os conflitos

como uma oportunidade de crescimento para a organização, uma vez que podem estimular a criação de planos de ação, novas ideias e opiniões que possam contribuir para o sucesso da empresa. Vale ressaltar que a crescente diversidade faz com que as empresas se preocupem em programar estratégias adequadas para poder administrar os conflitos, convertendo aspectos negativos em uma experiência construtiva e positiva.

Essa diversificação, no entendimento de Robbins et al. (2010, p.16), refere-se a “características físicas e biográficas, entre as quais se salientam: gênero, raça, etnias, habilidades físicas e psicológicas, diferentes orientações sexuais e, ainda, idade e gerações”. Os autores salientam os efeitos positivos do gerenciamento de um clima organizacional que apoie a diversidade, e enfatizam que esta gestão é determinante “para o aumento nos índices de comprometimento da equipe e para a redução dos índices de rotatividade do grupo” (ROBBINS et al., 2010, p.146).

Já Stella Nkomo e Taylor Cox Jr. (2010, p. 350-351) corroboram dizendo que diversidade inclui: “idade, personalidade, história pessoal e corporativa, tempo de vida na organização, função, questão educacional, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e se a pessoa possui algum privilégio”. Defendem a conceituação para diversidade, como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. (NKOMO et al 2010, p.335)

Ferrari e Cabral (2019) alertam que em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, as organizações precisam se adaptar às novas realidades e exigências do mercado de trabalho. Assim, os gestores, no caso deste trabalho, donos e empreendedores de micro e pequenas empresas, devem ser capazes de tornar seus colaboradores mais sensíveis às necessidades e diferenças dos outros, principalmente, porque a diversidade tornou-se uma questão central para as organizações públicas e privadas do século XXI.

Entre as muitas formas de diversidade presentes nas organizações, a variável geração vem ganhando destaque e será objeto deste estudo. Segundo Cordeiro (2013), a questão geracional gera a expectativa de padrões de

comportamento e impacta a dinâmica dos grupos e os relacionamentos interpessoais, o que pode beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho.

Moreno-Gené e Galizzo (2021), antecipam a questão geracional nas MPE's ao afirmarem que a sucessão na empresa familiar envolve a transferência de liderança e controle de uma geração para a seguinte. Quando novos membros da família assumem a gestão da empresa, é provável que ocorra uma mudança de estratégia.

2.4 Diversidade Geracional

A gestão de pessoas, no contexto atual, passa por transformações nas suas práticas visando acompanhar as novas realidades do mundo dos negócios. Entre elas se sobressai a diversidade, que se manifesta sob diferentes aspectos: gênero, raça, religião e idade, a qual vem sendo tema de estudos que revelam que a atual força de trabalho das organizações é multigeracional.

Conforme Dos Santos (2014), a diversidade, mesmo que envolva ideias opostas em relação a crenças, preferências, gênero, idade e outras, é vista como uma fonte de riqueza para a formação do capital intelectual nas organizações. Assim, em organizações que apresentam em seu quadro funcional uma mistura de gerações, estratégias são necessárias no sentido de promover um convívio harmônico entre esses grupos.

Dos Santos (2014) acredita que os traços de personalidade e as expectativas profissionais e pessoais de cada geração são baseados em eventos-chave do contexto histórico e, ainda, pela educação proporcionada pelos pais ou educadores. Nesse viés, as pesquisas de Jaeschke (2014) demonstram que nos ambientes de trabalho, em que elementos como jornada de trabalho, conhecimento tecnológico, condução da carreira, desenvolvimento pessoal, forma de gestão e liderança, meios de comunicação entre equipe, valorização de hierarquias, entre outros, é perceptível a diferenciação das necessidades das várias gerações.

Observa Cortella (2021), que todos os indivíduos pertencentes a uma determinada época são contemporâneos entre si, mas não vivem a realidade

atual da mesma maneira. “Nós estamos no mesmo tempo, não do mesmo modo.” (CORTELLA, 2021, p. 34)

2.4.1 Panorama sobre Gerações

Sócrates (470 a.C - 399 a.C) já observava que a juventude de sua época era atraída pelo luxo, além de mal-educada, desrespeitosa com autoridades e não tinha consideração pelos mais velhos. Da mesma forma, Hesíodo (720 a.C.) expressou a falta de esperança no futuro do país caso a juventude daquela época chegasse ao poder, uma vez que era considerada insuportável, desenfreada e horrível. Os exemplos se propõem a mostrar que diferentes expectativas dos grupos etários individuais por si só não são um novo fenômeno.

Gomes (2016) remete geração ao conceito de pessoas que nasceram em um período específico e que foram influenciadas pelo contexto social da época. Apesar das características individuais distintas, é possível categorizá-las em uma geração com base em comportamentos e atitudes similares observados no período.

A esse respeito, Bauman (2011, p.49) esclarece que “nenhum ser humano é exatamente igual a outro – e isso se aplica tanto aos jovens quanto aos velhos”; no entanto, apesar dessa variabilidade, é possível notar a ocorrência frequente de certas características ou atributos. Essa concentração relativa de traços distintivos nos permite categorizá-los temporariamente, apesar de ignorarmos sua multiplicidade de características individuais que os tornam únicos e irrepetíveis.

A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional. Joshi et al. (2010) defendem a ideia de que o estudo das gerações deve ser feito em contextos nacionais, considerando aspectos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos de uma determinada região. Parry e Urwin (2011), a cultura nacional pode ter uma influência relevante nos valores, atitudes e comportamentos que caracterizam diferentes gerações.

Joshi et al. (2010) sugerem que o conceito de geração seja aplicado de forma mais ampla, levando em consideração não apenas a data de nascimento, mas também a relevância de eventos históricos significativos, inclusive dentro da própria organização, para a formação de gerações em microambientes. A partir da análise de diversos estudos sobre gerações no contexto organizacional, os autores identificaram três aspectos da identidade geracional que podem ser utilizados como critérios de categorização. No Quadro 2, encontram-se descritas as faces da identidade geracional propostas por Joshi et al. (2010).

Quadro 02 – Faces nos estudos sobre gerações

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

Elaboração própria. Fonte: Joshi, Dencker, Franz e Martocchio (2010)

Nkomo e Cox Jr. (2010, p.335) explicam que “a identidade dos seres humanos não é fixa nem estável, mas histórica e socialmente construída e sujeita a contradições, revisões e mudanças.” Dessa forma, devido às variações nos fatores econômicos, sociais e políticos de cada país, podem ser observadas diferenças na maneira como as gerações são agrupadas.

Cortella destaca que, nos últimos tempos, tem havido uma redução no intervalo entre as gerações. “Houve, nesses cinco anos, alterações nos padrões de comunicação, de relacionamentos, de conexões.” (CORTELLA, 2021, p.37)

O Quadro 03 mostra o contexto histórico de cada geração, apontando alguns acontecimentos que estabelecem uma caracterização nos perfis geracionais.

Quadro 03 - Contexto Histórico de Cada Geração

GERAÇÕES	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO Z
CONTEXTO HISTÓRICO	Pós-Guerra	Transição Política Hegemonia do capitalismo Movimento Hippie Revolução Sexual Aids Televisão em cores Cinema	Globalização Estabilidade econômica Surgimento da internet Celular	Mobilidade Redes sociais Teoria de Gênero

Fonte: (TAPSCOTT, 2010; KLAFFKE, 2014) Elaboração própria

Comazzetto (2016) explica que a diversidade de indivíduos no mercado de trabalho é evidente, independentemente da definição de gerações adotada por cada estudioso. As diferenças entre esses sujeitos vão além da idade, abrangendo comportamentos, valores e visões de mundo específicos de cada faixa etária. Para Lipston (2020) tal situação ficou acentuada pela geração da internet, pois essa causa ainda mais desafios à área de gestão de pessoas, obrigando as organizações a repensar como remuneram, desenvolvem, supervisionam e recrutam.

Essas diferenças podem afetar as competências organizacionais dos indivíduos, como liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal.

Contudo, de acordo com Hahn (2011), é essencial evitar a estereotipação de indivíduos ou grupos inteiros. Cada pessoa possui traços de personalidade e experiências de vida únicas, e essas características não são obrigatórias ou necessariamente representativas de sua coorte.

Nesse sentido, Becton e Jones-Farmer (2014) complementam que os estereótipos populares sugerem que as diferenças geracionais entre os trabalhadores apresentam desafios para os gestores nos locais de trabalho, uma vez que seria necessário adaptar liderança e estratégias de gestão para lidar com cada geração de forma eficaz.

Alguns demógrafos e outros cientistas sociais, entretanto, pretendem instar o *Pew Research Center* - um laboratório de ideias localizado em Washington, D.C. que fornece informações sobre questões, atitudes e tendências que estão moldando os EUA e o mundo - a parar de usar seus rótulos de geração. Por meio de carta aberta, publicada em maio de 2021, o grupo afirma, entre outros pontos, que a divisão entre gerações é arbitrária e não tem base científica. Com exceção do Baby Boomer, que foi um evento demográfico discreto, as outras gerações foram declaradas e nomeadas *ad hoc* sem justificativa empírica ou teórica.

Philip N. Cohen, professor de sociologia na University of Maryland, afirmou em entrevista concedida ao Washington Post em julho de 2021 que os criadores de rótulos geracionais apenas estabelecem as categorias e emitem opiniões sobre elas, sem questionar as pessoas sobre com qual grupo elas se identificam e por quê. Cohen (2021) argumenta que essa abordagem não reflete a realidade da identidade social.

Para o professor Cohen (2021), cabe ainda ressaltar que além de não haver pesquisa identificando os limites apropriados entre as gerações, nem base empírica para impor os traços de caráter abrangentes que se acredita defini-los, os descritores de geração são estereótipos embaraçosos ou caricaturas com conceitos vagos e, muitas vezes, contraditórios. Essa ideia de justifica em razão de muitas vezes, esses descritores serem baseados em generalizações

simplistas e superficiais que não consideram as diferenças individuais e as complexidades das experiências e trajetórias de vida de cada pessoa.

Além disso, essas categorias são frequentemente definidas por fatores demográficos arbitrários, como o ano de nascimento, e não levam em conta outros aspectos importantes, como a cultura, a classe social e a história de vida de cada indivíduo. Isso pode levar a estereótipos prejudiciais e imprecisos que obscurecem a diversidade e a complexidade da experiência humana.

Lipston (2020) afirma que a existência de distintas gerações no mercado de trabalho, com valores e expectativas diversas, tem gerado conflitos e perda de produtividade, tornando-se um dos principais desafios de gestão para empresários e gestores de pessoas. Para o autor, muitas organizações enfrentam um confronto geracional ao não conseguirem conciliar as expectativas, necessidades e demandas de cada uma dessas gerações.

2.5 Classes geracionais: perfil e comportamento

Cada geração de pessoas tem características e comportamentos únicos que geram perspectivas singulares sobre valores, traços de personalidade e atitudes no ambiente profissional. No entanto, essas diferenças geracionais podem levar a conflitos no trabalho, já que cada geração tem pensamentos e comportamentos distintos.

2.5.1 Geração Baby Boomer

A denominação Baby Boomer tem origem nos Estados Unidos da América, logo após a 2ª Guerra Mundial, devido ao elevado índice de natalidade nesse período (Silva, 2017). Esse acontecimento tem ligação com a volta dos combatentes ao lar, pelos pensamentos positivos deles em relação ao futuro, pelo fim da guerra.

O crescimento econômico e industrial moldou a forma de consumo dessa geração, que foi influenciada pela mídia, que além de produtos e serviços ofertados, ditava comportamentos (HORTA, 2018). Foi a primeira geração a se desenvolver em frente ao aparelho de TV, o que permitia a todos acessarem a mesma informação e compartilharem ideias similares.

A ideia de juventude surgiu pela primeira vez com essa geração, que passou a ser identificada dessa forma e mudou a maneira como a sociedade encarava o processo de desenvolvimento humano. Pesquisas mostram que, apesar de terem sido considerados jovens rebeldes, muitos deles se tornaram adultos conservadores. Essa geração foi marcada por movimentos como o hippie, feminista, negro e gay, além do rock'n'roll, entre outros. (HORTA, 2018).

Especialistas caracterizam essa geração como trabalhadora, que buscava estabilidade e segurança financeira para proporcionar um futuro confortável para suas próximas gerações. Eles tinham medo de voltar aos tempos de escassez que haviam experimentado e queriam oferecer aos seus filhos o que não puderam ter. Ainda vale destacar que se trata de pessoas que são frequentemente associadas a questões como o envelhecimento da população, o sistema de seguridade social e as perspectivas de trabalho para pessoas mais velhas.

No Brasil, a geração BB presenciou a mudança da capital do Rio de Janeiro para Brasília e teve participação direta, ou indireta, nos protestos contra o golpe militar, o que contribuiu para o seu aumento de consciência em relação aos seus direitos e deveres. Adicionalmente, testemunhou o surgimento do rock, ao mesmo tempo que a bossa nova e a jovem guarda despontavam no cenário artístico do país. (CHAVES e DIAS, 2017).

Jacques et al. (2015) confirmam que o grupo geracional Baby Boomer é mais ponderado, obediente e que, por nascerem no período do pós-guerra possuem ideais de responsabilidade e reconstrução. Quanto ao cenário do mercado de trabalho, os autores mencionam como características marcantes dessa geração a capacidade de trabalhar em equipe e a crença no poder da hierarquia.

Buscam crescer dentro da mesma empresa, pois consideram isso o status. São leais à empresa que colaboram (COMAZZETTO et al., 2016). A partir disso, pode-se dizer que a Geração Baby Boomers é composta por profissionais comprometidos com o trabalho e com seus valores. Possuem também como forte característica, a opção de escolher trabalhos estáveis e fixos,

com a intenção de construir uma carreira sólida, e se possível, na mesma empresa. Caracterizam-se como profissionais disciplinados, leais, primam pelo respeito à família e são colaborativos na organização (VELOSO et al., 2016 apud BOTELHO et al., 2018).

2.5.2 Geração X

Jacques et al. (2015) ratificam que as pessoas da geração X nasceram por volta de 1965 e 1978. A letra “X” foi introduzida pelo canadense Douglas Coupland, em 1991, no livro *Geração X: Contos para uma Cultura Acelerada*. O intuito era produzir um nome provisório para definir a nova classe geracional que surgia e aparentava ainda não possuir identidade.

Filhos do Baby Boomers, a geração é caracterizada por uma instabilidade atrelada ao mundo em constante transformação (CHIUZI et al., 2011). Aprenderam a não dependerem tanto dos pais, devido principalmente à ausência deles, seja por dedicação extrema ao trabalho ou pelos inúmeros casos de separação que ocorreram na época. Essa situação gerou dificuldade para os pais em estabelecer limites e, ao mesmo tempo, fortaleceu um grupo que não aprendeu a acatá-los (COMAZZETTO et al., 2016).

Silva (2017) acrescenta que, ao contrário de certas previsões sombrias sobre a geração X, ela desempenhou um papel significativo na história por testemunhar e fazer parte de grandes transformações, incluindo a revolução tecnológica dos meios de comunicação com a introdução do computador pessoal, celular e internet. Foi capaz de desenvolver criações para que a geração seguinte (Geração Y) tivesse acesso e as aprimorasse.

No Brasil, a Geração X tem um perfil ambíguo, influenciado pela experiência da ditadura militar e a restrição à liberdade de expressão, mas também pelo contexto de globalização, surgimento da AIDS e tecnologia. Eles observaram mudanças na lealdade ao trabalho dos pais e na independência das mulheres, além de terem acesso a novas oportunidades de comércio, aprendizado de idiomas e desenvolvimento tecnológico, como TV a cabo, informática aplicada ao trabalho e redes sociais. (FERREIRA et al., 2013).

Jaeschke (2014, p.46 apud Klaffke, 2014a, p.60) explica que essa geração se encontra na “hora do rush da vida, com diversas especificações e necessidades a serem atendidas nas áreas pessoal e profissional”. Para Becton e Jones-Farmer (2014), os trabalhadores da Geração X tendem a ser menos leais a uma organização específica, em virtude de sua maior independência, autossuficiência e empreendedorismo em relação a gerações anteriores. Um estudo de 2020 da MetLife intitulado *MetLife's 18th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study* revelou que a geração X é a mais propensa a valorizar a flexibilidade no trabalho e a busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A pesquisa constatou que 83% dos funcionários da geração X consideram importante ter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, em comparação com 77% dos *millennials* e 73% dos BB. Além disso, a geração X é a que mais valoriza os benefícios flexíveis e programas de bem-estar no trabalho.

Dos Santos (2014) afirma que a Geração X é caracterizada por um foco maior em resultados e um trabalho mais individualista, além de esperar reconhecimento pelo seu desempenho. Com uma mentalidade empreendedora, essa geração desenvolveu a capacidade de aprender novas tecnologias para se manter relevante no mercado de trabalho.

De acordo com Chaves e Dias (2017), os profissionais da Geração X não se concentram em atender às demandas de seus superiores, ao contrário dos Baby Boomers, e priorizam o contentamento em sua atividade. Eles geralmente optam por permanecer em uma mesma organização por um longo período, esperando por uma promoção. No entanto, após atingir essa meta tanto no âmbito profissional quanto pessoal, tendem a estagnar e não buscam mais o desenvolvimento em suas carreiras.

No Brasil, de acordo com a pesquisa "Carreira e Mercado de Trabalho no Brasil" realizada em 2020 pela Catho, a geração X é a que mais se sente estagnada em suas carreiras. Cerca de 53,8% dos entrevistados da geração X relataram que não tiveram oportunidades de crescimento profissional nos últimos anos, em comparação com 44,9% dos indivíduos da Geração Y e 45,5% dos BB. A pesquisa também descobriu que a geração X é a que mais valoriza o salário

como fator de motivação no trabalho e a que tem maior propensão a mudar de emprego em busca de melhores oportunidades de crescimento e remuneração.

2.5.3 Geração Y

Uma nova geração, a Y, surgiu entre as décadas de 1980 e 1990. Entre as diversas teorias sobre a origem do nome dado a essa geração, uma das mais aceitas é a de que essa geração veio após a geração X, resultando em sua nomenclatura como Y. Apresenta diversas características, como autonomia, estímulo, busca pelo imediato, interesse em novidades e tecnologia, preocupação com avanços sustentáveis, abertura a ideias originais e receptividade (GASPAR et al., 2014).

Seu surgimento ocorre coincidentemente com o primeiro lançamento de um ônibus espacial no mundo, além de se desenvolverem numa notável época da inovação da tecnologia, marcada pelo término da Guerra Fria, momento do auge da tecnologia, o que explica a Geração Y ter um conhecimento avançado em tecnologia e uma mentalidade empreendedora que pode trazer inovação e mudança positiva. No entanto, essa abordagem também pode levar a uma falta de experiência e precaução em relação às implicações potenciais de suas ações (COMAZZETTO et al., 2016)

Em sua pesquisa, Knob e Goergen (2016) concluem que a Geração Y tem uma percepção clara sobre o que desejam em suas carreiras e quais são os próximos passos a serem dados. No entanto, eles tendem a sentir insegurança em relação às oportunidades de trabalho, especialmente devido ao momento econômico atual de crise e incerteza financeira. Os valores mais importantes para essa geração são a cooperação e a competência.

O sucesso na carreira não é mais definido apenas pela permanência na empresa, e a psicologia desempenha um papel importante em compreender o que essa geração prioriza para que as empresas possam retê-los. A comunicação é muito valorizada, e a Geração Y espera um bom relacionamento com seus líderes e colegas, além de feedback claro e direto sobre seu trabalho. Diante disso, as empresas precisam “ter a gestão de pessoas ágil e atenta às

transformações garante que os impactos dessa diversidade sejam positivos”. (KNOB e GOERGEN, p.344, 2016)

Para Perret e Costa (2018), a Geração Y é poderosa por causa do acesso à informação e do networking online que criaram ao longo de suas vidas. Eles são ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo. Enquanto a Geração X testemunhou o surgimento da tecnologia, a Geração Y é a primeira a experimentar a globalização.

Para Cortella (2021, p.37) “houve alterações nos padrões de comunicação, de relacionamentos, de conexões”. Conforme o autor, os indivíduos pertencentes a essa geração percebem o trabalho como uma atividade que proporciona uma sensação de propósito e não somente como uma fonte de renda. Por outro lado, eles podem enfrentar desafios ao lidar com estruturas hierárquicas, regras de disciplina e prazos estabelecidos. No entanto, apresentam rapidez na tomada de decisões, criatividade para encontrar soluções alternativas e um espírito crítico para questionar o status quo.

2.5.4 Geração Z

Esse novo grupo de talentos da Geração Z, para a maioria dos autores, nasceu entre meados de 1990 e 1995 e com pouco mais de 20 anos já ingressou nas organizações carregando consigo inúmeros desafios para os gestores. Borges e Silva (2013) destacam que os jovens, por nascerem já familiarizados e integrados com a tecnologia, possuem uma abordagem inovadora para lidar com suas vidas pessoais e profissionais, apresentando um modo de pensar e se comportar.

Ainda segundo os autores, a geração conhecida como "zapear" - termo criado a partir do verbo "zap", que denota a ação rápida - não enfrentou as mesmas dificuldades que a geração Y em se adaptar às mudanças tecnológicas, pois cresceu em um ambiente em que a comunicação e a distribuição de informações eram mais fáceis e acessíveis. Essa geração ingressa no mercado de trabalho esperando encontrar um ambiente semelhante ao seu: interativo, conectado, ágil e com muita autonomia.

Sua maior característica é a interação e integração com os mais variados equipamentos, eletrônicos e tudo ao mesmo tempo. Estes não conhecem o mundo sem tecnologia, talvez seja por isso que para eles não existem fronteiras, os amigos virtuais estão espalhados pelo mundo, através das redes sociais (BORGES e SILVA, 2013). Nesse viés, trata-se de uma geração que leva para as organizações grandes ambições, otimismo e autoconfiança, características pouco presentes nas gerações anteriores.

Inácio (2014) afirma que a Geração Y apresenta grande ansiedade em relação às atividades profissionais devido à sua facilidade em obter informações rapidamente. Ao contrário de seus pais, eles não possuem o objetivo de trabalhar por longos períodos na mesma empresa. O que desejam é a realização pessoal rápida, visto que, essa Geração, como explica Fagundes (2011, p.41), “mais que conviver com a tecnologia, acompanha sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento.”

Jacques et al. (2015) alegam que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho é vista como uma oportunidade de contar com profissionais capazes de lidar com diversas tarefas e tecnologias. No entanto, há uma necessidade crescente por modelos de gestão e organização que possam atender às suas necessidades de orientação e instrução, ao mesmo tempo em que minimizem a tendência de se dispersarem diante de dificuldades em se concentrar em uma única atividade.

Conforme Gyurák et al. (2020) uma das possibilidades para se enfrentar esse público no mercado de trabalho seja conhecer suas preferências individuais e saber como atender às suas expectativas. Os autores adiantam que pessoas dessa geração valorizam conhecer as propostas e valores das empresas em que desejam trabalhar, buscando identificação com a cultura organizacional. São autossuficientes e criativos, acreditando que podem administrar suas próprias carreiras e desejando empreender e ser donos do próprio futuro.

Inácio (2014) reforça que o desafio se encontra em capacitar líderes que consigam uma boa comunicação e relação intra e interpessoal, para manter essa equipe constantemente focada e motivada. Grubb (2018) destaca que, apesar

das divisões geracionais serem importantes, cada indivíduo age, pensa e atua de forma distinta. Assim, a melhor alternativa para o gestor é entender as necessidades e particularidades de cada pessoa de sua equipe.

Liston (2020) reforça que a compreensão dos conflitos geracionais dentro das empresas pode ajudar na busca por soluções. Para isso, é necessário que os profissionais entendam as características de cada geração presente na organização, com o objetivo de estabelecer uma comunicação mais eficaz com cada uma delas. Explica que apesar de ser importante identificar que conflitos podem ocorrer, “o preparo dos líderes em saber lidar com os desentendimentos é o diferencial potencializador dos resultados”. (LISTON, 2020, p.50)

2.6 Gestão de Pessoas: Desafios

De acordo com Veloso et al. (2012), a partir dos anos 80, as empresas enfrentaram o desafio de conciliar os interesses pessoais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Essas mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas geraram uma tendência em que as pessoas não possuem mais interesse em construir uma carreira em uma única empresa e podem até mesmo ter múltiplas profissões.

Os autores acreditam que indivíduos da mesma geração compartilham expectativas, ambições, desejos e percepções sobre trabalho e o papel das organizações na vida coletiva, apesar de ser importante considerar as diferenças individuais. Para Liston (2021, p.50) “pessoas com pensamentos e percepções diferentes apresentam um potencial único para repensar novos modelos de soluções.”

Veloso et al. (2012) ajudam a elucidar os conflitos que as gerações vivenciam umas com as outras. A Geração Baby Boomers tem uma inclinação para a lealdade à organização, enquanto a Geração X valoriza mais as oportunidades de desenvolvimento profissional e é mais descrente do mundo corporativo, buscando independência. A Geração Y tem um foco no rápido crescimento na carreira e rejeita abordagens educativas tradicionais, optando por novas formas de aprendizado mais interativas. Já a Geração Z, que é criativa

e empreendedora, busca soluções inovadoras para problemas comuns, preferindo trabalhar de forma independente.

Os autores ainda explicam que a Geração Baby Boomer é mais leal à empresa, enquanto a Geração X valoriza o desenvolvimento profissional e não tem senso de fidelidade. A Geração Y busca um rápido crescimento na carreira, enquanto a Geração Z é mais dinâmica e procura soluções criativas e inovadoras. Há conflitos quando o tradicionalismo das gerações mais antigas não aceita as ideias das gerações mais recentes e quando os grupos mais jovens subestimam os mais velhos por acreditarem que seu conhecimento é mais atual e, portanto, melhor.

Veloso et al. (2012, p.205) concluem que “não se constatam diferenças significativas entre as gerações referente à sua influência sobre a percepção de crescimento profissional”, o que pressupõe que a influência é positiva em todas as gerações e o estímulo ao desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho é a parte mais concreta na percepção do crescimento profissional.

Enquanto Hahn (2011) destaca que a comunicação e o respeito são as principais estratégias subjacentes para entender e preencher a lacuna geracional no local de trabalho. Para Cresnar e Nedelk (2020), os valores de autovalorização e autotranscendência das novas gerações são mais bem descritos por meio de estudos que sugerem que os valores pessoais ligados ao dinheiro e à fama são mais proeminentes do que os princípios que enfatizam a moral, o altruísmo, a empatia e a preocupação com os outros.

Cresnar e Nedel (2020) ainda, observam que os millenials podem valorizar o tempo mais do que o dinheiro, o que sugere uma forte inclinação para o hedonismo e a autodireção. No que diz respeito à sua prontidão para se juntarem à força de trabalho, foram apresentados alguns argumentos que os elevados valores morais e éticos que surgiram em alguns estudos tornam especialmente milenares muito preparados para entrar no ambiente empresarial atual, mas as suas elevadas expectativas em termos de progressão na carreira não o fazem.

Jaeschke (2014, p.33 apud Klaffke, 2014 a, p.6) aposta que “haverá maior duração na colaboração entre as gerações”, ou seja, não haverá mais

exclusividade de uma geração na força de trabalho, mas sim uma composição multigeracional nos grupos de trabalho das empresas. Por isso, os gestores de recursos humanos precisam considerar que o método de trabalho, a comunicação, a execução de tarefas e o relacionamento com os colegas são diferentes para cada geração.

De acordo com a *Society of Human Resource Management - SHRM*, no futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais. Destarte, estão inseridas no mercado de trabalho várias gerações cada qual com suas particularidades, estímulos e percepção sobre sua trajetória profissional.

As características dos Baby Boomers incluem disciplina, estrutura, construção de carreira, estabilidade, segurança e lealdade. Já a geração X é descrita como cética, tolerante, egoísta, autônoma, compulsiva por trabalho, buscando estabilidade entre pessoal e profissional, aliada ao bem-estar. A geração Y é composta por adultos que utilizam redes sociais e tecnologias, são desafiadores, instantâneos, empreendedores e não gostam de subordinação, priorizando empregabilidade mais do que ocupação e procurando superar adversidades que surgem (FANTINI E SOUZA, 2015).

A geração Z, por sua vez, não concebe uma sociedade desconectada do ambiente online, onde as informações são trocadas instantaneamente. Além disso, são críticos, exigentes, autodidatas e não veem necessidade em seguir hierarquias. Em relação à carreira, a maioria não acredita mais em trabalhar em uma única empresa ou fazer a mesma coisa pelo resto da vida, sendo uma geração imediatista e globalizada. (CASAROTTO, 2020).

O Quadro 04 apresenta uma síntese das principais competências das gerações frente ao trabalho, considerando os estudos de Veloso et al. (2012); Jacques et al. (2015); Comazzetto et al. (2016); Casarotto (2020).

Quadro 04- Síntese das principais competência geracionais frente ao trabalho

Baby Boomer	X	Y	Z
Motivados	Céticos	Autonomia	Imediatistas

Baby Boomer	X	Y	Z
Otimistas	Meritocracia	Orientados na tecnologia	Ignora hierarquia vertical
Lealdade à empresa	Equilíbrio pessoal e profissional	Consumista	Hiperconectados
Respeito à hierarquia	Empreendedor	Curiosos	Aprendem o que querem, quando querem
Valorização da carreira	Hierarquia menos rigorosa	Imediatismo	Sem fronteiras
Preocupação com o dever e a segurança	Disposição em aprender	Criativos	Criativos
Estima o sucesso	Estabilidade financeira	Multitarefa	Ansiosos
Competitivos	Pouca produtividade	Busca reconhecimento	Pensamento complexo

Elaboração própria a partir da adaptação de Veloso, Silva e Dutra (2012); Jacques et al. (2015); Comazzetto et al. (2016); Casarotto (2020)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica utilizada para atingir os objetivos delineados para a pesquisa será abordada neste capítulo. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.17), a metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e a partir da “tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz”.

Nos próximos subcapítulos serão apresentados os Procedimentos Metodológicos utilizados na construção da pesquisa: 1 - Caracterização da Pesquisa; 2 - Procedimentos de Coleta de Dados; 3 – Universo amostral e Sujeitos da Pesquisa; 4 - Procedimentos de Análise dos Dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Zamberlan et al. (2014) entendem que uma pesquisa pode ser classificada com relação a sua natureza, a sua abordagem, aos seus objetivos e aos seus procedimentos técnicos.

Quanto a sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois, como Zamberlan et al. (2014, p.94), “a pesquisa aplicada tem como proposta gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade”. Também esclarecem que a pesquisa aplicada tem como objetivo solucionar problemas específicos da realidade, tendo como base as preocupações e problemas enfrentados pelas pessoas, visando gerar soluções potenciais para esses desafios humanos. Assim, a abordagem é predominantemente qualitativa, levando em conta a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, apesar de conter elementos quantitativos.

Segundo Wenger-Trayner (2019), tem sido comum adotar paradigmas de pesquisa participativa e pós-positivista, permitindo diferentes abordagens metodológicas, incluindo quantitativa, qualitativa e mista. A coleta de dados ocorre no ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave para interpretar fenômenos não quantificáveis, como comportamentos e processos. No caso da pesquisa em questão, serão obtidas informações dos proprietários de micro e pequenas empresas sobre possíveis conflitos geracionais.

Quanto aos objetivos, o estudo configura-se como uma pesquisa exploratório-descritiva, pois busca conhecimento em uma área ainda pouco explorada a fim de descrever a forma de pensar do grupo pesquisado. Para Gil (2017, p.41), “as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador”.

O objetivo das pesquisas exploratórias é proporcionar familiaridade com o problema e aprimorar ideias ou descobrir intuições. Essas pesquisas possuem um planejamento flexível que permite a consideração dos mais variados aspectos do fato estudado. Gil (2017, p.42) explica que “as pesquisas descritivas

são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”

Dessa forma, esta pesquisa vai ao encontro dessa caracterização, uma vez que tem como finalidade desenvolver e esclarecer conceitos sobre temas poucos explorados, como a percepção dos líderes de pequenas empresas a respeito de potenciais conflitos que ocorrem entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, quanto às suas causas e consequências de forma a demonstrar que o conhecimento do perfil geracional dos colaboradores, por parte do empreendedor (dono), pode resultar em um espaço mais produtivo e lucrativo.

3.2 Procedimentos para Coleta de Dados

A pesquisa de campo consistiu na visita às micro e pequenas empresas a fim da aplicação de questionários bem como a realização das entrevistas em profundidade, semiestruturadas. Tanto as entrevistas quanto os questionários tiveram como interlocutores os donos/empreendedores das empresas. Foram realizados por meio de abordagem individual e formulário previamente estabelecido, cujas perguntas, nas duas situações - entrevista e questionário - buscaram compreender o que empreendedores consideram como oportunidades e desafios para no ambiente de trabalho, em micro e pequenas empresas, considerando os possíveis conflitos geracionais.

Num primeiro momento, foi solicitada aos entrevistados autorização para que as entrevistas pudessem ser utilizadas. Posteriormente realizaram-se as transcrições das entrevistas na íntegra. Todas foram realizadas de forma individual e os entrevistados tiveram sua identidade preservada, para que assim se sentissem mais à vontade nas respostas. O roteiro apresentou perguntas semiestruturadas com o intuito de obter respostas mais espontâneas e mais detalhes a respeito do comportamento de quem trabalha nas organizações. Para Gil (2017, p.117), “a entrevista é técnica que apresenta maior flexibilidade”, pois quando a entrevista parcialmente estruturada é conduzida, o entrevistador segue uma relação de tópicos de interesse específicos, que são explorados ao longo da conversa.

3.3 Universo amostral e Sujeitos da pesquisa

Para a realização desta pesquisa foi utilizada uma amostra por conveniência de empresas cadastradas na JUCESP, (Junta Comercial do Estado de São Paulo). A página (www.jucesp.sp.gov.br) permite segmentar os dados por enquadramento sendo que nesta opção as empresas podem ser separadas em empresa normal, de pequeno porte, ou microempresa, sendo essas duas últimas objetos deste trabalho.

Cabe ainda ressaltar que das 50 empresas do varejo da comarca de Jundiaí, quantidade inicialmente considerada, apenas 15 atenderam aos seguintes critérios:

- a) empresas com mais de 4,5 anos de existência;
- b) enquadramento com mais de 06 funcionários e menos de 20, contemplando o empreendedor;
- c) existência de liderança;
- d) colaboradores com mais de 06 meses de empresa e que estejam situados e pertencentes há, pelo menos, duas faixas geracionais dentre as estudadas: (Baby Boomers, X, Y ou Z);

Já os sujeitos da pesquisa foram os proprietários, gestores de pessoas e gerentes das empresas, esses, responsáveis pela Gestão de Pessoas na organização, também responsáveis por recrutamento, contratações e demissões de empregados.

3.4 Procedimentos para Análise de Dados

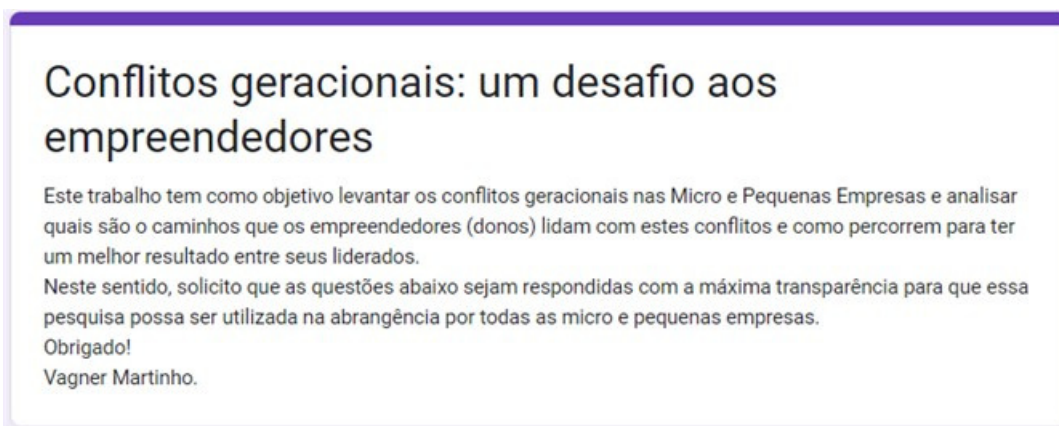
Conforme Gil (2017, p.141), “entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados.” Devido à variedade de procedimentos de coleta de dados em estudos de caso, a análise e a interpretação dos resultados podem envolver diversos modelos, mas é comum que a análise seja

predominantemente qualitativa. O estudo em questão utilizou três etapas para análise dos dados: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, incluindo inferência e interpretação. No presente estudo, os dados foram analisados em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, incluindo inferência e interpretação.

A etapa de pré-análise envolve a organização do material coletado, começando com a audição preliminar de cada entrevista e a transcrição do conteúdo usando o programa *Express Scribe*. Na fase de exploração do material, ocorreu a análise propriamente dita, na qual o conteúdo organizado foi tratado. Inicialmente, as transcrições das entrevistas foram separadas de acordo com os conflitos geracionais relatados pelos entrevistados. Em seguida, os resultados obtidos foram comparados com as teorias apresentadas no referencial teórico sobre as características de cada geração no ambiente de trabalho, levando em consideração o contexto geográfico e histórico da pesquisa.

Para Gil (2017) o questionário é uma técnica de pesquisa que consiste em um conjunto de perguntas escritas, cujo propósito é obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e outras características dos respondentes. Neste estudo, o questionário foi utilizado para coletar informações dos donos das micro e pequenas empresas, por meio de um formulário online do *Google Forms*, como ilustrado nas figuras 1 e 2.

Figura 1 - Caput do formulário do *Google* enviado para donos/empreendedores de MPE's com o objetivo de fazer coleta de dados para análise de comportamentos e perfis dos colaboradores

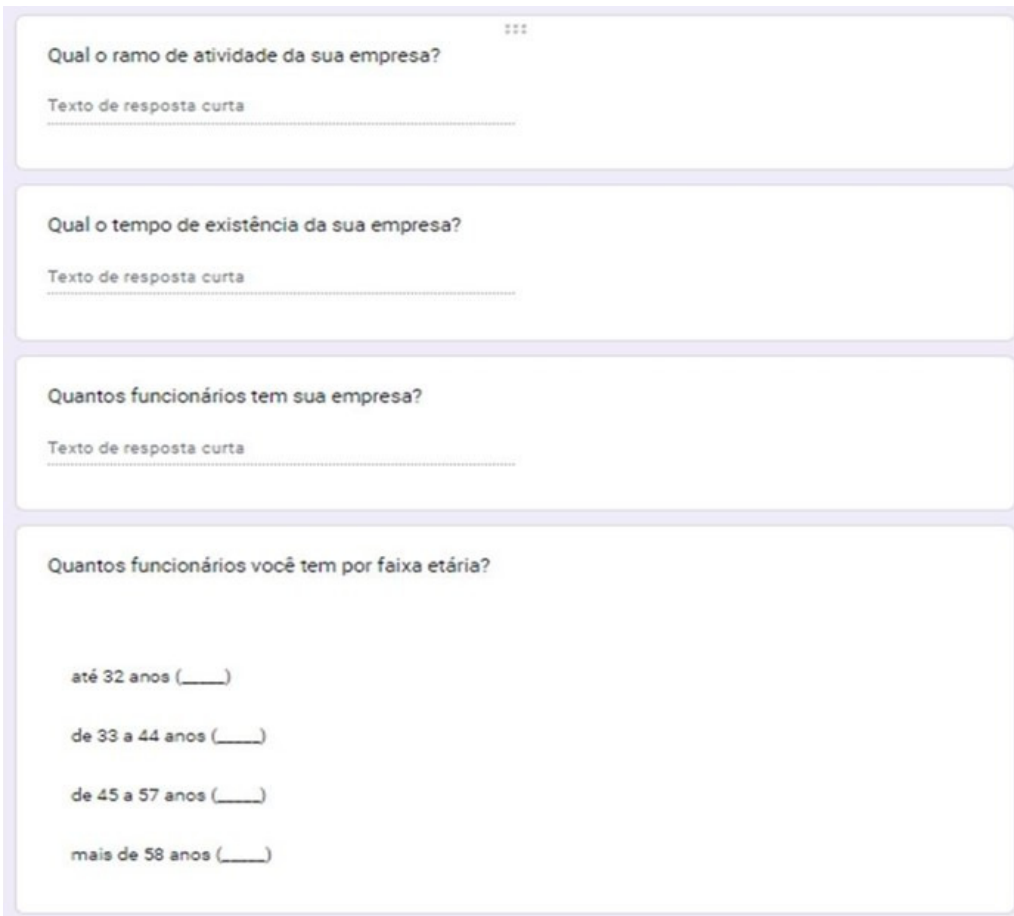


Conflitos geracionais: um desafio aos empreendedores

Este trabalho tem como objetivo levantar os conflitos geracionais nas Micro e Pequenas Empresas e analisar quais são os caminhos que os empreendedores (donos) lidam com estes conflitos e como percorrem para ter um melhor resultado entre seus liderados.

Neste sentido, solicito que as questões abaixo sejam respondidas com a máxima transparência para que essa pesquisa possa ser utilizada na abrangência por todas as micro e pequenas empresas.

Obrigado!
Vagner Martinho.

Figura 2 – Primeiras questões apresentadas no formulário *Google Forms*

The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. It contains four questions, each with a text input field for the answer. The questions are:

- Qual o ramo de atividade da sua empresa? (Qual o ramo de atividade da sua empresa?)
- Qual o tempo de existência da sua empresa? (Qual o tempo de existência da sua empresa?)
- Quantos funcionários tem sua empresa? (Quantos funcionários tem sua empresa?)
- Quantos funcionários você tem por faixa etária? (Quantos funcionários você tem por faixa etária?)

The fourth question has four sub-questions with input fields:

- até 32 anos (____)
- de 33 a 44 anos (____)
- de 45 a 57 anos (____)
- mais de 58 anos (____)

A elaboração de um questionário, ainda por Gil (2017, p.116) “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. As perguntas podem ser classificadas em abertas e fechadas, mas não há normas rígidas para elaboração do questionário. As abertas permitem liberdade ilimitada de respostas, mas exigem habilidade de escrita e raciocínio por parte do informante. Já as fechadas podem reduzir as possibilidades de resposta, limitando a manifestação do entrevistado.

A partir dos dados coletados, três pressupostos, identificados por P1, P2 e P3, foram testados considerando os objetivos geral e específicos deste trabalho.

Pressuposto 1

As diferenças de características e atitudes de cada geração apontadas na literatura correspondem às diferenças de características e atitudes das gerações dos colaboradores das MPE's.

Pressuposto 2

Os empreendedores/donos de micro e pequenas empresas conhecem o perfil geracional dos colaboradores e assim podem evitar conflitos e potencializar a diversidade no ambiente de trabalho

Pressuposto 3

Os donos/empreendedores possuem estratégias de liderança para identificar suas causas e gerenciar suas consequências.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados alcançados com os questionários aplicados e as entrevistas realizadas com os donos das micro e pequenas empresas estudadas. A entrevista se baseou em um roteiro preestabelecido, mas que possibilitou, quando necessário, a formulação de novas questões. Portanto, caracterizou-se como semiestruturada (Apêndice A).

Todos os respondentes consentiram com a publicação dos dados coletados, desde que mantido o sigilo de identidade. Para Creswell (2015), a interpretação dos resultados em uma pesquisa permite que o pesquisador faça inferências com base nas respostas às perguntas e na exposição dos objetivos da pesquisa. Os entrevistados também responderam a um questionário que teve a pretensão de avaliar o conhecimento desses gestores sobre o perfil de seus colaboradores (Apêndice B).

De início, foi apresentado um perfil dos entrevistados e, posteriormente, apresentou-se um panorama de como as participantes do estudo definem os

desafios e as oportunidades que surgem a partir da diversidade geracional dos colaboradores e a gestão sobre os possíveis conflitos.

Assim, com a análise dos dados, espera-se, contribuir com a de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, com ênfase nos conflitos geracionais, uma vez que o trabalho se propõe a investigar como eles podem, quando identificados, ser contidos e resolvidos pelos líderes, no caso, os donos das MPE's.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Por meio de contato telefônico, as entrevistas foram agendadas com os donos de micro e pequenas empresas que atendiam aos requisitos da pesquisa, respeitando a disponibilidade de cada um.

Notou-se que, durante a entrevista, alguns entrevistados não tinham conhecimento, ou apresentavam conhecimento superficial, sobre essa temática ou não associaram os conflitos interpessoais à questão geracional. Outros, ainda, mostraram-se mais interessados pelo assunto, e solicitaram mais informações sobre o tema, as quais foram dadas de maneira sintética a partir dos referenciais teóricos estudados.

Observou-se também que para algumas das situações exploradas nas perguntas os entrevistados alegaram não reparar se existiam ou não nas suas organizações, porém, declararam que, a partir do dia da entrevista, começariam a prestar mais atenção a possíveis conflitos em razão de diferenças geracionais.

Ao se questionar possíveis motivos para esses gestores não avaliarem essas situações, umas das respostas mais recebidas foi “não tinha conhecimento da importância desse assunto para minha empresa”, o que revela a diferença de como a relevância do assunto diferencia-se em relação ao porte das empresas. No Quadro 05 é possível observar um resumo com as principais características dos entrevistados.

Quadro 05 - Perfil dos Entrevistados

Respondentes	Idade	Tipo de Empresa	Existência	Seguimento	No de Funcionários	Formação
Respondente 01	42	Pequena	21 anos	Automotivo	18	Superior
Respondente 02	54	Micro	18 anos	Alimentos	8	Fundamental I
Respondente 03	53	Micro	09 anos	Serviços	6	Superior Incompleto
Respondente 04	46	Micro	17 anos	Automotivo	7	Ensino Médio
Respondente 05	40	Micro	24 anos	Alimentos	6	Superior
Respondente 06	44	Pequena	50 anos	Bebidas	12	Superior
Respondente 07	43	Pequena	09 anos	Serviços	12	Superior
Respondente 08	46	Pequena	12 anos	Pet	18	Ensino Médio
Respondente 09	44	Micro	07 anos	Informática	9	Superior
Respondente 10	46	Micro	16 anos	Automotivo	7	Ensino Médio
Respondente 11	48	Micro	11 anos	Automotivo	6	Ensino Médio
Respondente 12	63	Micro	29 anos	Automotivo	8	Ensino Médio
Respondente 13	57	Pequena	26 anos	Serviços	13	Superior
Respondente 14	45	Micro	18 anos	Automotivo	7	Ensino Médio
Respondente 15	42	Micro	5 anos	Automotivo	6	Ensino Médio

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os entrevistados residem e trabalham na comarca de Jundiáí, estado de São Paulo. Todos são donos das empresas e responsáveis por sua gestão. Do total onze são homens e quatro são mulheres. A faixa etária está entre 40 anos, o mais novo, e 63, o mais velho do grupo entrevistado. Conforme a classificação das gerações apresentada no referencial teórico deste trabalho, quatro respondentes pertencem à Geração BB, oito pertencem à Geração X e três pertencem à Geração Y. Em relação à formação acadêmica, apenas um respondente não concluiu o Ensino Fundamental. O Ensino Médio foi concluído por sete respondentes, mesmo número de concluintes do Ensino Superior. Apenas um deles cursou pós-graduação.

De acordo com Leal e Moraes (2021), a má administração dos proprietários é frequentemente responsável pelo fechamento de micro e pequenas empresas no Brasil. Portanto, é recomendável que eles busquem qualificação acadêmica em áreas como gestão de pessoas, conhecimentos técnicos de mercado e avaliação situacional para aprimorar suas habilidades gerenciais. Mesmo aqueles com formação superior mostram insegurança em

relação a conceitos de cultura organizacional e gestão de pessoas, como pôde ser observado nas entrevistas.

Dos quinze respondentes, sete alegaram não ter conhecimento sobre o tema da diversidade geracional, o que dificultaria para eles poder gerir um conflito em função desse elemento. Com as perguntas, fica claro que mesmo sem esse conhecimento teórico, muitos desses sete respondentes observaram em algum momento conflitos interpessoais entre colaboradores de idades diversas, principalmente, entre os das Geração X com os da Geração Y. Os demais disseram conhecer o assunto, mas não de forma aprofundada.

Em relação às organizações, 10 classificam-se como microempresas e apenas 5 são consideradas pequenas empresas. Os ramos dividiram em automotivo (sete), alimentos (dois), bebidas (uma), informática (uma), pet (uma) e serviços (três). Nas microempresas o número de colaboradores varia entre 6 e 9, enquanto nas pequenas empresas, a quantidade de colaboradores está entre 12 e 18. Além disso, vale informar que duas dessas empresas estão há menos de cinco anos no mercado, duas existem há mais de 25 anos e a mais antiga opera há 50 anos.

O valor de receita bruta não foi considerado nesse trabalho, uma vez que os respondentes ou não sabiam precisar ou ainda mostravam-se constrangidos em relação à pergunta. Para classificar o porte das empresas e outras informações, o Sebrae utiliza como base pesquisas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para determinar o número de empregados. É importante ressaltar, porém, que para fins legais, o que vale é o que está previsto na Lei complementar de n. 123/2006. Assim, no segmento de comércio e serviços, o número de empregados pode variar para menos, de acordo com cada modalidade empresarial, sendo chamada de micro: aquelas com até 9 empregados e de pequena as que possuem de 10 a 49 empregados.

4.2 Síntese das entrevistas

Nesta seção, será apresentada uma síntese das entrevistas realizadas com os donos das micro e pequenas empresas, a fim de se entender melhor como eles se posicionam em relação ao tema dos conflitos geracionais e como

atuam em caso de conflitos interpessoais, conforme quadro 06. Nos relatos serão utilizadas palavras e expressões empregadas pelos próprios respondentes durante a entrevista e a transcrição completa das entrevistas está disponível no Apêndice C deste trabalho.

Considerando-se as características apontadas pela literatura sobre diversidade geracional, a questão norteadora das entrevistas foi em relação às diferenças que os donos observavam em seus colaboradores a partir de suas gerações etárias e como isso era refletia no dia a dia da empresa. A intenção foi de perceber se esses donos/empreendedores das micro e pequenas empresas conseguiam descrever características de seus colaboradores e como agiam para conter e resolver conflitos interpessoais. Aproveitando que a entrevista foi semiestruturada, algumas perguntas surgiram em razão de algumas respostas a fim de entender melhor a situação descrita pelo respondente.

Praticamente todos os respondentes afirmaram observar diferenças no comprometimento com o trabalho entre os funcionários de faixas etárias diferentes, porém a maioria não empregou termos ligados à geração e dividiram simplesmente os colaboradores entre os mais novos e os mais velhos, ou termos similares.

Segundo o Respondente 1 (R1):

Sim, os mais antigos, os mais velhos aqui da oficina, eles são mais pontuais, eles quando tem algum problema de precisam atrasar, faltar, eles avisam com antecedência, os mais novos avisam quando já estão atrasados.

Já, o Respondente 9 (R9) usou as classificações de geração: “Sim, a geração Z e Alfa tem dificuldade em manter o foco em tarefas” e os Respondentes 3 e 10 (R3) e (R10) não acreditam que há diferença no comprometimento de seus colaboradores em razão das diferenças de idade. “Não, não, não vejo diferença, até pelo fato de que cada um quando cumpre o seu trabalho, são trabalhos específicos, e diferenciados, não há diferenças nas faixas etárias não”, fala do Respondente 3 (R3).

Para os que enxergam essa diferença de comprometimento, a assiduidade é o elemento mais mencionado. Segundo o Respondente R2 “Sim,

aqui tem uma funcionária mais velha que ela cumpre com o horário certo e tem outro funcionário mais novo que não chega no horário”.

O Respondente 6 (R6) declarou:

Eh, por exemplo, se o funcionário acima de 40 anos, é mais difícil faltar, ele é mais comprometido com o trabalho, já o menino de 18, 19 anos vai pra balada no final de semana, joga uma bolinha, dá uma “machucadinha”, é dois, três dias de atestado pra ficar em casa de boa descansando.

Também é mencionada a falta de responsabilidade pelo Respondente 11 (R11):

Uns mecânicos têm mais, como posso dizer, tem mais vontade de trabalhar, de chegar no horário, assim, os mais velhos e com mais tempo de casa, os mais novos, tipo o (nome), é um bom mecânico, mas se não ficar no pé, não trabalha”.

Outro fator apontado foi em relação à dificuldade que os mais jovens possuem em relação a aceitar as frustrações. O Respondente 7 (R7) descreve da seguinte maneira:

Sim, uma pessoa mais jovem e com pouco tempo na empresa normalmente não lida bem com frustrações no trabalho, no dia a dia e logo buscam outra oportunidade onde entendem que será um novo emprego e melhor. Pessoas mais maduras conhecem o mercado de trabalho e entendem que problemas são encontrados em todos os lugares.

Ainda há quem perceba o comportamento diferente em relação aos jovens pelo fato desses serem mais atentos que os funcionários mais velhos, como citou o Respondente 4 (R4): “Olha, a geração mais nova, os adolescentes eles costumam tá atender um pouco melhor, até porque tem mais informações a ser passada pelo cliente, mais rapidez no atendimento.”

Em relação ao tempo para realizar as tarefas e a qualidade do serviço prestado, a maioria entende que os mais jovens são mais rápidos em desenvolver suas atividades, porém pecam em qualidade, diz o Respondente 11 (R11):

Os mais novos, eles são mais ágeis pela parte física, que nem eu, tô com problema no ciático, e com dificuldade de mobilidade, então eles são até mais rápidos, mas deixam o trabalho a desejar, e depois eu tenho que ficar olhando se o serviço foi bem-feito.

Já o Respondentes 7, 8 e 9 (R7), (R8) e (R9) acreditam que os mais jovens são mais rápidos quando desempenham uma função de que gostam, segue o relato do Respondente R8:

Funcionário mais novo, mais jovem, ele demora mais pra fazer a atividade, ou alguma coisa interna dentro do trabalho, porque eles gostam mais de parte informática, então, o que eles gostam de fazer, se você der um computador pra ele, ele vai desenvolver mais rápido, só que nem tudo, porque você tem que ficar em cima pra ver se não tá navegando.

Por outro lado, os Respondentes 3 e 10 (R3) e (R10) alegam que qualquer funcionário, independente da faixa etária, realiza as atividades, com a mesma rapidez. O Respondente R3, diverge até pela pergunta dos mais jovens terem mais dinamismo. Sua percepção é que não há diferenças:

... pelo fato da experiência dos mais velhos, eh, terem, eh, outros mecanismos de resultado, né, como por exemplo, um “mármore” específico, mais difícil de acabamento, eh, os mais velhos, por exemplo, eles acabam adaptando tipos de equipamento e acessórios que chegam num resultado mais rápido.

Em relação à existência de conflitos intergeracionais, apenas aqueles que não identificam diferença entre os comprometimentos também não observam situações de conflito, como o Respondente 3 (R3) que afirma:

Não, não, não há conflito, até porque pelo fato de eles terem um tempo desse tipo de trabalho extenso entre eles, um bom tempo, parece que existe uma união entre eles que não gera nenhum tipo de conflito.

Também o Respondente 7 (R7): “Não há conflitos, mas respeito entre as gerações” e o Respondente 9 (R9): “Não tenho conflitos assim com minha equipe”.

Para os que detectam o problema dentro da organização, as causas normalmente estão associadas à falta de entendimento entre os mais velhos e os mais novos, como exemplificam esses três depoimentos: “Ocorre, geralmente quando o mais novo vai questionar o mais velho pelo serviço, uma qualidade ou defeito que ele viu, o mais velho não gosta de responder”, comentou o Respondente 1 (R1).

Para o Respondente 2 (R2):

Sim, aqui eles brigam, eles ruzgam eles próprios e eles mesmos se resolvem, ficam sem se falar e depois voltam a se falar de novo. Eu não me meto nem minha colher no meio. Fica mais ou menos um mês um funcionário sem falar com outro e depois eles se resolvem.

Já, o Respondente 6 (R6):

Nossa, muita. Meu pai tem uma cabeça, ele tem aquela cabeça antiga, antigamente a gente era distribuidor da Antártica e só existia Antártica pra vender, então se vendia fácil, chegava no cliente, o cliente comprava tudo de você, não olhava preço, não olhava nada, porquê: - porque não tinha outra pessoa vendendo. Já hoje em dia com a concorrência muito grande, é, os clientes olham tudo, não existe mais, ah, porque a “bem servir”, não, eh, os cliente olha preço, olha a qualidade do serviço que nós vamos disponibilizar, se vai ter uma reposição, ou não. Então a gente tem muito conflito com isso, com meu pai, com meu irmão e comigo, que a gente já tá numa geração mais nova, nós queríamos até implantar uma venda por “Instagram”, uma coisa assim, mas ele acha que não vai dar certo, tipo: “ele acha que o jeito faz e o jeito que vai dar certo sempre”. Então tem bastante conflito de geração nessa parte da administração.

Em relação às estratégias adotadas por esses gestores que identificam o conflito a fim de conter ou resolver o problema, a maioria investe na conversa, no diálogo como melhor alternativa, conforme os exemplos dos Respondentes 1 (R1), 12 (R12) e 14 (R14).

Estratégia do Respondente 1 (R1):

A gente acaba deixando eles se resolverem, a gente não se mete muito na parte de um ficar com biquinho, uma briguinha, uma birrinha, também nunca chegou nada muito grave assim. Mas a gente deixa eles, a gente vai conversando geralmente individualmente com cada um e orientando que o jeito de cada pessoa, mas isso tem, conflito de gerações nessa parte de cobrança é muito difícil.

Estratégia do Respondente 12 (R12):

Quando se tem mais de um ser humano trabalhando, uma equipe ou um conjunto de pessoas, existe sem menor dúvida, como que a gente resolve? Tenta ajustar individualmente e depois faz uma reunião com todos, essa é a forma que a gente usa na nossa empresa.

No entanto, algumas vezes, a opção é a demissão do colaborador: “Primeiro, eu converso, ou tento, pelo menos, né, depois, se ele não entende, eu dispenso...”, relata o Respondente 14 (R14).

Alguns gestores enxergam poucas expectativas por parte de seus colaboradores, independentemente da idade e, na maioria das vezes, quando as identificam, essas estão mais ligadas ao grupo dos mais velhos. O Respondente 1 (R1) relata:

A principal característica é que eles não tem ambição nenhuma, eles querem o salário, o aumento de salário anual e dali acabou. Se eu oferecer pra ficar depois do horário, a maioria não vai aceitar, recebendo.

Para o Respondente 2 (R2): “Então eles querem pegar experiência e na realidade eles querem voltar pra terra deles”.

O Respondente 6 (R6) segue na mesma visão dos Respondentes 1 (R1) e 2 (R2):

Então aqui, como é uma empresa familiar não tem um jeito da pessoa falar: “ah, eu vou crescer profissionalmente”, é lógico, que a gente começa com funcionários sendo ajudante, a maioria dos meus motoristas hoje, foi meu ajudante, daí tiraram carta, foram ganhando experiência, e foi sendo motorista. O meu encarregado começou como ajudante, foi ser motorista e hoje é o encarregado, mas nas outras funções, não tem como, porque é meu pai, minha mãe, eu e meu irmão.

Porém as falas envolvendo as expectativas ligadas ao grupo mais jovem são exemplificadas como: “Os mais jovens sentem que já sabem tudo (risos) a expectativa deles deve ser a de ganhar na loteria e largar essa coisa de trabalho.”, comenta o Respondente 13 (R13).

Sobre algumas características, os gestores apontam as dificuldades em relação às mudanças: “talvez alguns mais velhos sejam mais resistentes a mudanças. Quando eu altero qualquer coisinha aqui, demora pra alguns voltarem pra rotina”, - Respondente 14 (R14).

O Respondente 12 (R12) faz o seguinte comentário:

Os mais velhos, antes até tinham um pouco de resistência com a tecnologia, mas né, depois da pandemia, acho que nem tiveram opção ... todo mundo, né, todo mundo teve que se virar e aprender. Nesse ponto os mais jovens dominam, sabem mais que eu. Quando aparece um dispositivo novo para instalar aqui no hotel, eu deixo na mão dos mais jovens. Se eles pudessem eles só fariam trabalho de tecnologia, internet, rede social. Nem pensariam em carregar mala, nem nada que exija muito esforço físico.

O Respondente 11 (R11) comenta: “Se tem um curso de um fornecedor, e eu falo pra eles irem, e se for depois do horário, e não for pagar hora extra, ninguém vai. O que importa aqui e só o salário para pagar as contas e tomar uma”.

Para os que sentem dificuldade em lidar com essa diversidade geracional, alguns aspectos apontados foram: “Eu percebo que você tem que saber falar com o funcionário mais novo, porque ele acha que ser mandado é uma, você tá humilhando ele, não é assim”, - Respondente 6 (R6).

O Respondente 9 (R9) comenta:

A principal dificuldade é equilibrar os recursos tecnológicos para atender a ambos colaboradores. Não pode ser muito complicado para não dificultar para os mais velhos e não pode ser muito manual para não ficar maçante para os mais novos.

A partir das entrevistas, elaborou-se um compilado com as principais informações nos Quadros 06, 07 e 08, a fim de fornecer um panorama sintético dos dados.

Quadro 06- Compilado das Entrevistas - Parte 1

Respondente	Comprometimento	Rapidez e Qualidade	Trabalho com diferentes faixas etárias
Respondente 01	Os mais velhos, são mais comprometidos	Discorda, os mais novos não fazem com qualidade	Sim, a diferença de idade não interfere na execução do trabalho/tarefa
Respondente 02	Mais velhos cumprem horário e os mais novos não	Não existe diferença, o mais rápido não é o mais novo	Tanto faz, velho ou novo, são iguais
Respondente 03	Não vê diferenças devidos as diferentes tarefas	Discorda, os mais velhos possuem experiências para resoluções rápidas	Sim, a diferença de idade não interfere na execução do trabalho/tarefa

Respondente	Comprometimento	Rapidez e Qualidade	Trabalho com diferentes faixas etárias
Respondente 04	Os mais novos atendem melhor os clientes	Os mais jovens são mais rápidos, porém executam com menor qualidade	Não existe diferença, a diversidade contribui entre ambos funcionários
Respondente 05	Mais jovens, mais resistentes as mudanças	Concorda devido à idade e facilidade no aprendizado	Sim, mas tem que saber conversar/ comunicar
Respondente 06	Acima de 40 anos são mais comprometidos	Concorda, porém com os mais novos não tem qualidade	Sim, a diversidade ajuda nos tipos de trabalhos/tarefas
Respondente 07	Os mais novos são mais frustrados, os mais maduros, entendem os problemas	Concordo, os mais jovens trazem mais ideias e conhecimentos da teoria	Sim, há diferenças, os mais velhos ocupam posições mais elevadas
Respondente 08	Os mais velhos são mais comprometidos com a empresa	Discorda, os mais jovens são rápidos, porém sem foco	Sem dificuldades, depende da situação e momento
Respondente 09	A geração mais nova tem maior dificuldade no foco de tarefas	Discorda, os mais jovens, por ter pressa, entregam com menos qualidade	Sim, tarefas que envolvem pesquisa, os mais novos produzem mais rápido

Respondente	Comprometimento	Rapidez e Qualidade	Trabalho com diferentes faixas etárias
Respondente 10	Todos são comprometidos	Discorda, tanto os mais novos como os mais velhos desenvolvem tarefas rápidas e com qualidade	Sim, com os mais velhos, sou mais "parceirão", sou mais rigoroso com os mais novos
Respondente 11	Os mais antigos, são mais comprometidos, os mais novos, precisa ficar no pé	Não concordo 100%, os mais novos são mais ágeis, mas há necessidade de olhar o serviço	Não existe diferença, todos são iguais na contratação
Respondente 12	Mais velhos, mais comprometidos, e com treinamento, os mais jovens entram no padrão	Os mais jovens são mais rápidos, e tem maior aptidão	Os mais velhos são mais eficientes
Respondente 13	Mais jovens com maior rotatividade	Discordo, os mais jovens são mais rápidos e sem qualidade	Sim, os mais jovens não são comprometidos, pra eles é mais um "bico"
Respondente 14	Os mais jovens são mais enrolados	Discordo, os mais jovens fazem de qualquer jeito	Para o trabalho a ser executado, não, mas para a empresa, sim
Respondente 15	Os mais jovens não têm responsabilidade, atrasam constantemente	Discordo, os mais jovens fazem rápido, mas não finalizam o trabalho com qualidade	Não, há trabalhos que o jovem pode executar aqui na oficina sem problema

Quadro 07- Compilado das Entrevistas – Parte 2

Respondente	Expectativas dos colaboradores	Características	Dificuldades com os mais novos e mais velhos
Respondente 01	Principal característica é a falta de ambição	Conformismo	Mais velhos não gostam que chame a atenção e os mais novos não estão nem ai pra isso
Respondente 02	Pegar experiência e voltar pra terra deles	Mais novos são extrovertidos e os mais velhos não gostam de brincadeira	Não existe
Respondente 03	Receber salário: 02 funcionários querem montar negócios próprios	Resistentes a mudança e tecnologia	Não há dificuldades. Existe um respeito mútuo
Respondente	Expectativas dos colaboradores	Características	Dificuldades com os mais novos e mais velhos
Respondente 04	Sem muitas expectativas, somente salário e ganhar experiência pra tentar a sorte em outra empresa	Intolerância	As diferentes opiniões. Os mais novos não aceitam outras opiniões, mesmos que estejam errados
Respondente 05	Adquirir experiência para abrir o próprio negócio	Mais velhos mais resistentes a mudança e intolerantes	Maior dificuldade é a comunicação

Respondente	Expectativas dos colaboradores	Características	Dificuldades com os mais novos e mais velhos
Respondente 06	De se aposentar	Conformismo, acomodação, mas com aprendizado tecnológico	Sentimento de humilhação dos mais novos pelos mais velhos
Respondente 07	Aprimoramento de trabalho, crescimento profissional e recompensa financeira	Resistência a mudança está no ser humano	Mais velhos precisam dar chance aos mais novos, e os mais novos pulam as etapas, querem o fim sem passar pelo meio
Respondente 08	Inconsistente a resposta	Inconsistente a resposta	Inconsistente a resposta
Respondente 09	Reconhecimento profissional e desafios	Inconsistente a resposta	Complexidade de tarefas e demandas
Respondente 10	Receber salário e bônus semanal	Não observa nenhuma característica	Não possui dificuldades, todos se respeitam
Respondente 11	Receber salário	Acomodados e conformistas	A falta de respeito entre os mais novos e os mais velhos

Respondente	Expectativas dos colaboradores	Características	Dificuldades com os mais novos e mais velhos
Respondente 12	Receber melhor salário e harmonia e relacionamento	Resistência e intolerância	São perfis diferentes: com maior maturidade, melhor pra conversar
Respondente 13	Ganhar na loteria, os mais jovens	Os mais velhos tinham resistência à tecnologia, mas teve mudança depois da pandemia	Falta de compromisso e arrogância dos mais jovens
Respondente 14	Só os mais velhos têm expectativa de melhorar no que fazem e ter melhor salário	Os mais velhos são mais esforçados	Todas, principalmente comunicação com os mais jovens
Respondente 15	Não sei dizer das expectativas	Os mais velhos respeitam e dão valor as regras e os mais jovens não aceitam ordens	Mais dificuldade com os jovens, pois eles não aceitam ordens

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 08- Compilado das Entrevistas – Parte 3

Respondente	Atendimento ao perfil de cliente	Conflitos geracionais	Estratégia adotada
Respondente 01	Não existe diferenciação	Sim, quando o mais novo, questiona o mais velho pelo serviço	Conversa individual

Respondente	Atendimento ao perfil de cliente	Conflitos geracionais	Estratégia adotada
Respondente 02	Não existe diferenciação	Eles, brigam ruzgam e ficam sem se falar	"Não meto minha colher no meio"
Respondente 03	Todos os funcionários atendem os clientes	Não há conflitos devido ao tempo e união da equipe	Não tem
Respondente 04	Os antigos são mais prestativos no atendimento	Sim, devido á discordarem do que a empresa pede	Uso de um ponto de vista para cada um numa conversa individual
Respondente 05	Era atendido pelos mais velhos e está em transição para os mais novos	Sim, falta de paciência em escutar, cada um faz do seu jeito, sem seguir padrões	Padronização e conversa
Respondente 06	Somente um funcionário atende os diferentes tipos de clientes	Sim, principalmente na administração	Conversa franca com ambas as partes
Respondente 07	Os profissionais mais experientes respondem aos diferentes perfis	Não. Não há conflitos, mas respeito entre as gerações	Não tem

Respondente	Atendimento ao perfil de cliente	Conflitos geracionais	Estratégia adotada
Respondente 08	Funcionários acima de 25 anos são mais adeptos	Sim, os mais velhos trabalham mais e sentem-se lesados	Conversa individual
Respondente 09	Inconsistente a resposta	Sem conflitos com os funcionários	Não tem
Respondente 10	Não existe diferenciação de um modo geral, mas tem um funcionário que atende as senhoras de um jeito carinhoso	Sim, principalmente na percepção dos mais novos acharem que os mais velhos são "firulentos"	Bate papo individual
Respondente 11	Todos os funcionários atendem os clientes	Sim, principalmente se um colaborador faz "corpo mole" para ajudar o colega	Conversa individual e as vezes, dou "uns gritos"
Respondente 12	Profissionalismo e ética: 1o. atendimento personalizado	Sim, com ajustes individuais e coletivos	Bate papo individual e depois uma reunião com todo grupo
Respondente 13	Os mais antigos possuem mais paciência	Sim, os mais jovens ficam com raiva quando o mais velho chama a atenção	Conversa individual

Respondente	Atendimento ao perfil de cliente	Conflitos geracionais	Estratégia adotada
Respondente 14	Os mais velhos, pois sabem da importância do emprego	Sim, até briga física	Demissão
Respondente 15	Os mais velhos de idade e tempo de oficina	Os mais velhos encenam com os mais novos (atrasos, perda de concentração, gritos)	Primeiro converso ou tento conversar, se não der certo, demito

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Síntese dos questionários

Nesta seção será apresentada uma síntese dos questionários aplicados com os donos/empreendedores das micro e pequenas empresas estudadas, por meio dos quadros abaixo, de Q07 a Q10, a fim de contemplar todas as questões dicotômicas (sim ou não) respondidas.

Quadro 09 - Questionário Q2 – Questões de 01 a 06

Resp./ Questão	01 Caract. x Idade	02 Def. Geração x Idade	03 BB Respeito	04 X Estudo	05 Y Opinião	06 Z Reconheci mento
Resp.01	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Resp.02	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Resp.03	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Resp.04	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.05	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.06	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Resp.07	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
Resp.08	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.09	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Resp./ Questão	01 Caract. x Idade	02 Def. Geração x Idade	03 BB Respeito	04 X Estudo	05 Y Opinião	06 Z Reconheci mento
Resp.10	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Resp.11	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.12	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.13	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.14	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.15	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10 - Questionário Q2 – Questões de 07 a 12

Resp./ Questão	07 BB Família	08 X Linguajar	09 Y Individual	10 Z Watts	11 BB Longevi dade	12 X Financeira
Resp.01	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.02	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Resp.03	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Resp.04	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.05	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resp.06	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.07	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.08	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.09	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.10	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.11	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
Resp.12	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.13	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Resp.14	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Resp.15	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 - Questionário Q2 – Questões de 13 a 18

Resp./ Questão	13 Y Tec. Int.	14 Z Inovações	15 X Decisão	16 Y Hierarq.	17 Z Multitar.	18 BB Disciplinado
Resp.01	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.02	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Resp.03	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO

Resp./ Questão	13 Y Tec. Int.	14 Z Inovações	15 X Decisão	16 Y Hierarq.	17 Z Multitar.	18 BB Disciplinado
Resp.04	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Resp.05	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
Resp.06	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.07	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.08	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.09	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Resp.10	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Resp.11	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.12	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.13	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
Resp.14	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.15	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 - Questionário Q2 – Questões de 19 a 23

Resp./ Questão	19 Z Concentração	20 Y Questiona dores	21 Consciência do Perfil Geracional	22 Estratégia x Perfil Geracional	23 Feedback x Perfil Geracional
Resp.01	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resp.02	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Resp.03	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resp.04	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.05	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.06	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resp.07	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Resp.08	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.09	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.10	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.11	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM
Resp.12	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Resp.13	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resp.14	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Resp.15	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Discussão dos Dados

É certo que ao se realizar uma pesquisa, espera-se que os resultados encontrados estejam alinhados com as teorias e conceitos previamente estabelecidos. No entanto, em algumas situações, os dados coletados podem ser incoerentes com os referenciais teóricos, situação que foi comprovada nesta dissertação.

Nesse contexto, sentiu-se a necessidade de encontrar justificativa para os resultados encontrados e, entre elas, a que parece mais adequada é a possibilidade de que a pesquisa tenha revelado uma nova perspectiva sobre o objeto de estudo, que pode ser apreciada como complementar ou contrária aos referenciais teóricos.

A maioria do material já publicado envolvendo conflitos geracionais liga-se ao contexto de grandes empresas, enquanto o objeto de estudo deste trabalho foi a análise desses conflitos em micro e pequenas empresas. No caso das primeiras, devido a uma estrutura hierárquica mais rígida e um grande número de funcionários, as diferenças geracionais podem ser mais intensas e complexas, visto que as gerações convivem em diferentes níveis hierárquicos e funções. Além disso, a gestão das grandes empresas costuma ser mais formalizada e orientada por processos e políticas, o que pode gerar resistência às mudanças propostas por uma geração mais jovem ou com ideias diferentes.

Já nas pequenas empresas, em que a estrutura é mais enxuta e a gestão costuma ser mais flexível, as diferenças geracionais podem ser menos acentuadas e os conflitos podem ser resolvidos de forma mais rápida e informal. Além disso, a proximidade entre os funcionários e a possibilidade de participação em diferentes áreas da empresa podem favorecer o diálogo e a compreensão mútua entre as gerações. Essa situação permite concluir que, apesar que as teorias sobre conflitos geracionais poderem ser aplicáveis em ambos os contextos, é importante considerar as particularidades de cada organização para compreender como esses conflitos se manifestam e como podem ser gerenciados de forma efetiva.

Ainda é possível apresentar razões como as limitações da pesquisa, conforme será demonstrado no capítulo Limitações da Pesquisa, como a amostra utilizada, a forma de coleta de dados, a metodologia adotada, entre outros fatores, ou ainda as lacunas teóricas presentes nos referenciais que serviram de sustentação para este estudo. No entanto, resultados inesperados podem ser importantes para a evolução do conhecimento científico, uma vez que estimulam a revisão e o aprimoramento das teorias e conceitos previamente estabelecidos.

Em relação à amostragem, apesar de ter sido idealizada com um número representativo de sujeitos, os critérios estabelecidos, limitaram esse universo, o que pode ser considerado um agravante para tais incompatibilidades. Gil (2017, p.46) afirma que “Quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos”.

Além disso, a coleta de dados aconteceu em um momento ímpar da história, pois acabávamos de passar por uma pandemia, o que gerou mudanças sociais significativas, principalmente em relação ao uso da tecnologia, no tocante a esse trabalho. Isso porque o domínio e a atualização tecnológica são dois elementos de distinção entre as gerações estudadas; no entanto, com a pandemia, a necessidade tecnológica, para poder se manter no mercado e em comunicação, desfez muitos desses contornos distintivos. Assim, pessoas da geração BB, na pesquisa, não se mostraram intimidadas pela tecnologia, como era alegado nos estudos teóricos, grande parte anterior a 2019.

Cabe destacar que não era pretensão deste estudo confirmar as teorias existentes, mas, confrontá-las em um outro contexto e buscar novas informações e dados que possam aprimorar e complementar o conhecimento existente. Mesmo que haja discrepâncias, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de novas teorias e práticas na área, possibilitando o surgimento de novas soluções para os desafios enfrentados.

Para tanto, foi fundamental uma condução ética e rigorosa da pesquisa, visando sempre a obtenção de resultados confiáveis e relevantes. Nesse

sentido, as entrevistas foram todas agendadas por telefone, confirmadas e remarcadas quando necessário, e gravadas com o consentimento dos respondentes, de modo a preservar a privacidade e confidencialidade.

4.5 Análise dos Pressupostos

A partir dos dados coletados, e de sua análise, pode-se avaliar os pressupostos pretendidos com este trabalho.

Pressuposto 1

As diferenças de características e atitudes de cada geração apontadas na literatura correspondem às diferenças de características e atitudes das gerações dos colaboradores das MPE's.

A partir as diferentes faces nos estudos sobre gerações, muitos teóricos afirmam que as diferentes gerações que são encontradas nas organizações atualmente contribuem para a ocorrência de conflitos de relacionamento. As empresas lidam com profissionais de gerações diferentes (Baby-Boomers, X, Y e Z) e todas precisam se esforçar para atualizar as competências e acompanhar as inovações corporativas.

Outros cientistas e demógrafos, no entanto, alegam que tal divisão não é cientificamente comprovada e a rotular gerações não é adequado, uma vez que os traços de personalidade e as experiências de vida são únicos para cada indivíduo, e não representam, obrigatória e necessariamente, características de sua coorte.

Nesse sentido, algumas questões foram pensadas a partir de características associadas a alguns estereótipos geracionais a fim de analisar a correspondência entre literatura e realidade, sendo que esta última deve considerar o contexto de micro e pequenas empresas na comarca de Jundiaí no Brasil, com uma amostra de quinze gestores, que trouxeram uma visão mais subjetiva que técnica sobre os temas tratados.

Para a Geração BB, algumas características foram questionadas a partir das questões Q3, Q7, Q11 e Q18. De acordo com as respostas dos

entrevistados, muito do que se afirma na literatura corresponde à prática do mercado. Assim, tanto de acordo com a teoria quanto na prática, essa geração se apresenta como mais ponderada, mais obediente, mais responsável, disciplinada e com maior grau de fidelidade à empresa.

O perfil da Geração X foi o que mais apresentou incoerências. Apenas uma das questões Q15 (sobre autonomia das decisões) ultrapassou a média de 50% em relação à identificação (sim) de determinadas características, como maior preparo acadêmico e independência financeira.

Já o perfil da Geração Y teve apenas uma questão Q9 (postura individualista) abaixo da média de 50%. As demais envolvendo a postura de defender sua própria opinião, ser mais tecnológico e apresentar dificuldade em respeitar hierarquia foram identificadas como presentes para mais de 53% dos respondentes.

Foi a Geração Z que mais obteve coerência por meio dos questionários. As questões Q6, Q10, Q14, Q19 e Q20 obtiveram todas mais de 60% de concordância (respostas sim), e apresentam as seguintes características respectivamente: pressa de reconhecimento, vício em zapear, fascínio pelas inovações tecnológicas, dificuldade de concentração e questionamento para as ordens dadas.

Nas entrevistas, porém, foi possível observar muitas incoerências entre as respostas dadas nos questionários (sim ou não) e as apresentadas na entrevista (discursivas), principalmente em relação ao fato de os respondentes não empregarem a ideia de geração, ou coorte para diferenciar os colaboradores, mas sim termos genéricos como mais novos e mais velhos. Além disso, alguns atribuem os conflitos muito mais a questões individuais do que a diferenças geracionais. A maioria, porém, concorda com a visão de que as gerações mais jovens (Y e Z, principalmente, são menos responsáveis, de modo geral e não encontram no trabalho um caminho de crescimento profissional, nem se prendem muito a questões de hierarquia). No Quadro 13 é possível avaliar quantitativamente as respostas em relação a alguns comportamentos definidos

para as gerações estudadas e observadas pelos donos das micro e pequenas empresas investigadas.

Quadro 13 - Perfis geracionais

B. Boomer	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	Gen. X	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Q3	100,0%	0,0%	Q4	40,0%	60,0%
Q7	100,0%	0,0%	Q8	26,7%	73,3%
Q11	86,7%	13,3%	Q12	46,6%	13,3%
Q18	80,0%	20,0%	Q15	86,7%	13,3%
Gen. Y					
	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>	Gen. Z	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Q5	73,3%	26,7%	Q6	60,0%	40,0%
Q9	26,6%	73,4%	Q10	80,0%	20,0%
Q13	53,3%	46,7%	Q14	80,0%	20,0%
Q16	86,6%	13,4%	Q19	80,0%	20,0%
			Q20	66,7%	33,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pressuposto 2

Os empreendedores/donos de micro e pequenas empresas conhecem o perfil geracional dos colaboradores e assim podem evitar conflitos e potencializar a diversidade no ambiente de trabalho

A literatura traz a informação de que as pequenas e microempresas possuem papel de suma importância para o desenvolvimento econômico do país, pois são geradoras de emprego e de renda e, com isso, movimentam o mercado. A fim de garantir a sobrevivência dessas empresas, é necessária constante adaptação às inovações. A maioria dos estudos sobre conflitos intergeracionais encontrados remetem a médias e grandes empresas, em que o grau de intimidade entre os funcionários difere do que acontece em pequenas e microempresas.

Tanto o questionário quanto as entrevistas mostraram uma grande falta de conhecimento dos gestores quanto a seus colaboradores. A maioria não consegue precisar as expectativas que eles possuem, independente de idade, e resumem normalmente à busca de salário, de experiência, ou de comprar um

carro, abrir um negócio ou reformar uma casa. Também possuem dificuldade em identificar características ligadas à atitude e postura. As respostas ficam bastante vagas, com termos como responsáveis, irresponsáveis, brincalhões, intolerantes, barulhentos, arrogantes. Trata-se de uma análise bastante superficial quando se considera os princípios de gestão de pessoas em uma organização.

Pressuposto 3

Os donos/empreendedores possuem estratégias de liderança para identificar suas causas e gerenciar suas consequências.

De acordo com Ferrari e Cabral (2019), adotar um modelo de gestão e comunicação que considera e respeita a interculturalidade e a diversidade tornou-se uma questão central para as organizações públicas e privadas do século XXI. Assim, é esperado que o gestor tenha a capacidade de construir articulações entre seus colaboradores, independente das diferenças, a fim de minimizar suas consequências negativas para os indivíduos e para as empresas, além de poder aproveitar os recursos potenciais que cada um oferece.

Tais articulações são possíveis por meio de estratégias de gestão que busquem mitigar ou sanar conflitos interpessoais e organizacionais. No entanto, a experiência deste trabalho, por meio, principalmente dos questionários e das entrevistas, revelou um grupo de gestores bastante despreparado em relação a conhecimentos ligados à cultura organizacional e à gestão de pessoas e de conflitos. Essa conclusão é possível frente a respostas dadas para como eles procuravam lidar com os conflitos que surgiam. Respostas como “nem meto a minha colher no meio”, “deixo eles se entenderem” mostram o hiato na relação entre esse dono que deveria intermediar as situações conflituosas e seus colaboradores que não recebem orientação quanto às posturas inadequadas. Outros, mais radicais preferem apenas demitir os funcionários e “evitar mais problemas”. A maioria, no entanto, opta por uma conversa individual, informal com os envolvidos e apenas um (dono BB) realiza uma reunião posterior com o todo o grupo.

Essas constatações vão ao encontro dos estudos de Silva e Scheffer (2015) de que a gestão nas micro e pequenas é muito mais construída na prática, a partir de acertos e erros, de relacionamentos, de experimentação, de construções sociais, experiências vividas e enfrentamento do cotidiano, do que a partir de cursos acadêmicos, reflexões teóricas ou saberes científicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusão Específica

O presente estudo se fez a partir de uma amostra de 15 MPE's localizadas na comarca de Jundiaí, São Paulo, sobre o conflito entre gerações, presente de forma acentuada no mundo corporativo. Isso porque o tema envolve um fator chave para o funcionamento e o desempenho satisfatório de uma organização, o humano.

O objetivo geral deste estudo, que consistiu em investigar como os donos/empreendedores de micro e pequenas empresas agem para resolver e conter potenciais conflitos que podem ocorrer entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho, foi alcançado ao observar-se que, apesar de uma correlação positiva moderada entre as respostas dadas pelos gestores, aqueles que identificam conflitos em suas organizações, muitas vezes os atribuem a questões etárias e apresentam uma resposta para saná-los, ainda que não empreguem um planejamento estratégico em gestão de pessoas.

A escolha das MPE's se justificou, pois, as empresas desse porte, apesar de desempenharem um papel importante na economia, não costumam ser objeto desse tipo de pesquisa. Nesse sentido, deve-se observar que essas empresas têm características específicas, que as distinguem das empresas de maior porte. Conforme verificado, os donos das empresas participantes demonstraram maior preocupação com a produtividade e qualidade de atendimento ao cliente do que com questões ligadas à gestão de seus colaboradores.

No entanto, o cenário atual, marcado pela globalização, em muitas organizações, independentemente de sua classificação, convivem diversas faixas geracionais, com diferenças comportamentais, que exigem da gestão

capacidade de liderança e tomada de decisão para que tal diversidade represente, sobretudo, novas possibilidades. Contexto que justifica a voz uníssona da literatura em afirmar que essas pessoas que ocupam o papel de gestor precisam adaptar tanto o seu negócio, quanto suas próprias características e comportamentos às mudanças internas e externas, que podem prejudicar ou favorecer o crescimento sustentável do seu empreendimento.

Assim, apesar de o planejamento estratégico ser uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações e impor aos gestores a necessidade de superação da informalidade nos processos administrativos, as ações tomadas pelos gestores entrevistados neste estudo, estão inseridas em uma lógica particular que exige do empreendedor/dono maior flexibilidade, rapidez e destreza, para gerir seus colaboradores.

Para poder comprovar os pressupostos apontados, foi utilizado um questionário que avaliou o nível de conhecimento desses gestores em relação às características comportamentais de seus colaboradores. Para tanto, selecionaram-se habilidades definidas pela literatura para cada uma das gerações estudadas: Baby Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z. As respostas foram quantificadas e descritas no capítulo 4 a fim de permitir uma visão global das observações.

Também se aplicou uma entrevista com profundidade e presencial com esses gestores a fim de adquirir mais referenciais sobre a realidade cotidiana nas empresas, a partir dos possíveis conflitos interpessoais entre os colaboradores. Foram apresentadas transcrições das entrevistas que mostram e caracterizam a experiência de trabalho, quando se afloram as principais características desses colaboradores, evidenciando e trazendo à tona informações importantes e relevantes para os acadêmicos da área da administração.

Os dados obtidos foram analisados por meio de métodos descritos na seção 3, demonstrando, de forma geral, que, embora tais gerações sejam descritas com características distintas, elas devem ser consideradas apenas tendências gerais, uma vez que não se aplicam a todas as pessoas de uma

geração de forma universal. Ademais, em micro e pequenas empresas essas categorizações são ainda menos precisas. Com poucos funcionários e recursos limitados, o ambiente se mostrou, geralmente, mais colaborativo e menos hierarquizado do que em uma empresa maior, o que pode levar a posturas diferentes daquelas esperadas para cada geração. Foi identificada dificuldade de domínio em relação ao aspecto conceitual da gestão de pessoas, principalmente, envolvendo diferenças geracionais, que se mostraram quase que completamente desconhecidas da grande maioria dos proprietários das empresas pesquisadas, os quais apenas dividem seus colaboradores entre os mais velhos e os mais novos.

Na análise dos resultados, foi possível identificar a incoerência entre alguns comportamentos apontados na literatura e aqueles observados pelos gestores. Contudo, o que mais despertou a atenção do pesquisador foi que conforme disposto aqui, por meio das narrativas dos gestores, verificou-se a dificuldade que eles possuem em demonstrar compreensão sobre seus próprios colaboradores, tanto para descrevê-los do ponto de vista comportamental, quanto em relação a suas expectativas ou dificuldades, por exemplo.

Outro ponto abordado, referiu-se à percepção em analisar os estilos dos gestores ao tomarem uma decisão em relação aos possíveis conflitos intergeracionais. A maioria sente-se mais confortável em conversar com os mais velhos, que são vistos, de forma geral, como mais educados, comprometidos e responsáveis. Além disso, este grupo traz mais confiança aos gestores, apesar dos pontos favoráveis apontados em relação aos mais jovens, como domínio de tecnologia, maior acesso a informações e rapidez na execução do serviço. A maioria opta, como estratégia, por uma conversa individual com os envolvidos, em busca do objetivo maior da empresa, que é a satisfação do cliente.

Assim, as diferenças de características e atitudes de cada geração apontadas na literatura não correspondem, efetivamente, às diferenças de características e atitudes das gerações dos colaboradores das MPE's. Tal conclusão corrobora a teoria de alguns teóricos de que não há base empírica para impor os traços de caráter abrangentes que se acredita defini-los, e podem

ser empregados como estereótipos embaraçosos ou caricaturas com conceitos vagos e, muitas vezes, contraditórios.

Além disso, os empreendedores/donos de micro e pequenas empresas pouco conhecem, ainda que superficialmente, o perfil geracional dos colaboradores, quanto a evitar conflitos e potencializar a diversidade no ambiente de trabalho, os gestores trabalham de modo improvisado, explorando a conversa informal, muitas vezes, em razão do tempo, ou do próprio contexto do ambiente, que dificulta uma abordagem mais formal. Alguns gestores declaram nem haver conflitos entre seus colaboradores, apesar da convivência entre diferentes gerações.

Por fim, infere-se que os donos/empreendedores das MPE's estudadas não possuem estratégias de liderança para identificar causas e gerenciar as consequências dos conflitos geracionais, uma vez que, de acordo com as entrevistas, eles decidem por uma conversa informal ou, na pior das hipóteses, na demissão do colaborador. Apesar desse resultado, os conflitos, quando não geridos de forma eficaz, podem levar a problemas como baixa produtividade, danos à reputação da empresa e aumento da rotatividade de funcionários.

5.2 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa apenas se ocupou de:

- Micro e pequenas empresas do setor de serviços situadas na comarca Jundiaí, São Paulo.
- Análise de resultados dos anos de 2022 e 2023, em um contexto pós-pandêmico, que pode ter influenciado em algumas questões relacionadas à tecnologia e à quantidade de funcionários.
- Pequena quantidade amostral em razão da disponibilidade de alguns empreendedores, o que pode comprometer a generalização dos resultados;
- Tratar de tema pouco conhecido e/ou relevante entre os empreendedores das MPE's;

- Considerar, por princípio, que as respostas são verdadeiras e confiáveis.

5.3 Sugestões e recomendações para futuras pesquisas

Primeiramente, como a presente dissertação não esgotou o tema abordado, sugerem-se pesquisas posteriores que ampliem a abrangência deste estudo, verificando diferentes regiões geográficas, com diversos e distintos eixos de atividade para ampliar as possibilidades de resultado. Entrevistas também com os colaboradores podem ser factuais quando na comparação com as respostas dos respectivos gestores, pois poderiam contribuir com a constatação da dificuldade desses proprietários em identificar habilidades comportamentais de seus funcionários.

Ademais, corroborando com o avanço no campo de estudo do empreendedorismo, percebeu-se a necessidade de uma maior capacitação dos empreendedores de MPE's como tomadores de decisão, ferramentas e mapeamento em gestão de pessoas, pois quanto mais informações tiverem e a sua disposição, mais, provavelmente, aumentará seu grau de assertividade. Para tanto, pode ser pensado um guia prático fundamentado, voltado para gestores de MPE's, para que consigam lidar com situações críticas pelas quais eventualmente possam passar suas empresas, uma vez que há carência de materiais acadêmicos de estudos sobre o contexto de conflitos geracionais nas MPE's.

Vale destacar um maior aprofundamento em relação ao fato de as divisões geracionais poderem criar estereótipos e gerar preconceitos no mercado de trabalho.

6 APÊNDICES

6.1 Apêndice A – Roteiro de entrevista

A entrevista compõe-se de questões abertas, com o objetivo de averiguar a percepção dos gestores sobre o comportamento de seus liderados, no ambiente de trabalho. Será aplicada após devolução dos questionários enviados, com aqueles empreendedores/donos que tiverem o quadro de funcionários caracterizado pela diversidade geracional. A entrevista será feita presencialmente e gravada, após autorização do entrevistado. Não haverá qualquer identificação dos gestores no questionário respondido.

1- Você observa diferenças no comprometimento com o trabalho entre os funcionários de faixas etárias diferentes? Quais? Você poderia contar alguma situação que ilustre essa situação?

2- Você concorda ou discorda da afirmação de que os funcionários mais jovens desenvolvem as tarefas mais rapidamente e com melhor qualidade do que os mais antigos? A partir de que elementos você chega a essa conclusão? Você pode contar um ou mais episódios?

3- Para seu trabalho, há diferenças em trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias? Como você analisa essa diversidade no cotidiano da empresa? Você pode citar uma situação prática em que se verifica ou não essa diferença?

4- Quem responde de forma mais adequada aos diferentes perfis de seus clientes? Por quê?

5- Há conflitos entre essas gerações? Em caso afirmativo, de que tipos e como são resolvidos? Você poderia descrever episódios que ilustrem esses conflitos caso ocorram.

6- Quais as principais expectativas dos colaboradores, a partir da sua observação: por exemplo, satisfação profissional, superar desafios, ganhar experiência, realizar projetos significantes, receber o salário, outras?

7- Você observa alguma dessas características em seus colaboradores: intolerância, resistência a mudanças, resistência à tecnologia, conformismo? Alguma outra que seja perceptível?

8- Você consegue avaliar as diferenças de hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas de seus colaboradores? Pode apontar casos?

Observação: questão cancelada após observação de desconforto do respondente.

09- Qual a principal dificuldade, de modo geral, na relação entre os colaboradores mais velhos e mais novos? Dê um exemplo.

6.2 Apêndice B – Questionário Q2

Questionário Q2 (responder sim ou não e justificar)

01 Você percebe que, decorrente da idade, seus colaboradores apresentam características distintas? S N

02 Você acredita que, decorrente da idade, seus colaboradores podem ser definidos como constituintes de gerações distintas? S N

03 BB Há uma geração que você considera mais ponderada e obediente?

04 X Há uma geração que você considera que tem um bom preparo acadêmico?

05 Y Há uma geração que você considera que gostam de defender as suas opiniões.

06 Z Há uma geração que você considera que tende a ter pressa de reconhecimento profissional (promoção)?

07 BB Há uma geração que você considera declara muito respeito pela família e especialmente os pais?

08 X Há uma geração que você considera tem um linguajar específico da sua profissão (Técnicos)

09 Y Há uma geração que você considera mais individualistas

10 Z Há uma geração que você considera que é obcecada por “zapear” no celular?

11 BB Há uma geração que você considera que tende a ficar na mesma empresa por muito tempo?

12 X Há uma geração que você considera se apresenta com mais independência financeira?

13 Y Há uma geração que você considera mais tecnológica lidando bem com computação e internet?

14 Z Há uma geração que você considera que são fascinados por inovações tecnológicas?

- 15 X Há uma geração que você considera mais independentes das decisões
- 16 Y Há uma geração que você considera que tem dificuldade para aceitar a hierarquia?
- 17 Z Há uma geração que você considera que dispostos a multitarefas
- 18 BB Há uma geração que você considera muito disciplinada?
- 19 Z Há uma geração que você considera que tem dificuldade de concentração no trabalho?
- 20 Z Há uma geração que você considera mais questionadora?
- 21 Ao lidar com os seus subordinados, tem consciência do respectivo perfil geracional?
- 22 Ao lidar com seus subordinados usa estratégia que leva em conta o perfil geracional deles?
- 23 Ao dar feedback do trabalho de cada um você leva em conta o perfil geracional dele?

6.3 Apêndice C – Transcrição das Entrevistas

Respondente 1

1.Sim, os mais antigos, os mais velhos aqui da oficina, eles são mais pontuais, eles quando tem algum problema de precisam atrasar, faltar, eles avisam com antecedência, os mais novos avisam quando já estão atrasados. Então, o cara “ah, preciso levar minha esposa ao médico”. Ele sabia disso, já um dia antes pelo menos, ai ele pega, simplesmente quando já está meia hora atrasado ele manda: “ó tô no médico”. O mais velho não, os mais antigos de casa, o mais velho, um dia antes ele fala, ó amanhã vou chegar atrasado, tenho uma consulta médica daqui quinze dias, ele me chamou o postinho, “taqui”o comprovante, tal, não sei o que! Os mais novos, não tem isso.

2.A geração mais nova faz mais rápido com menos qualidade, com mais erros. A geração mais antiga faz com mais detalhes, com mais atenção com mais capricho, então por isso, acabam demorando um pouquinho mais. Então, desde limpeza de carro à pintura, o pintor mais novo ele pinta mais rápido, mais acelerado, só que qualidade final, fica um serviço pior, quanto mais antigo, ele demora mais, mas é mais caprichoso, mais atencioso, se importa mais com o que faz.

3.Não, não existe diferença pra efetuar o trabalho não existe nenhuma diferença sobre isso. Mas mesmo na qualidade vai importar o capricho e a pessoa se importar com o que está fazendo, mas não tem o mais novo vai fazer / vai se importar uma, não tem, no meu seguimento não tem isso.

4.Não tem muito isso, não tem, o cliente, o que vai corresponder é o jeito que o cliente vem tratar a gente primeiro. Então o jeito que ele vem a faz a abordagem, é o jeito que ele vai ser tratado. Então, não entra por idade da nossa parte, do nosso atendimento.”

5.Ocorre, geralmente quando o mais novo vai questionar o mais velho pelo serviço, uma qualidade ou defeito que ele viu, o mais velho não gosta de responder. Então ou o mais velho vem falar com a gente pra explicar o que aconteceu, e não responde pro funcionário mais novo ou o mais novo já vem direto: ah, falei lá e ele não quer ouvir”! Então, acontece, acontece, mas a gente

acaba deixando eles se resolverem, a gente não se mete muito na parte de um ficar com biquinho, uma briguinha, uma birrinha, também nunca chegou nada muito grave assim. Mas a gente deixa eles, a gente vai conversando geralmente individualmente com cada um e orientando que o jeito de cada pessoa, mas isso tem, conflito de gerações nessa parte de cobrança é muito difícil.

6.A principal característica é que eles não tem ambição nenhuma, eles querem o salário, o aumento de salário anual e dali acabou. Se eu oferecer pra ficar depois do horário, a maioria não vai aceitar, recebendo. Não tem vontade de ter um negócio próprio, ninguém, nenhum deles, aqui da minha equipe, mesmo a gente já, ó, dá pra você melhor sua vida, não liga, não liga pra viagem, pra jantar, não liga pra levar a esposa pro cineminha, nada. É trabalhar, receber, comer um espetinho, tomar uma cervejinha e pronto, não pensam em nada melhor. Eu tenho um funcionário que é um pouco mais qualificado, tem um pouco mais de estudo, apesar que a maioria tem estudo, eu ofereci 20% pra ele tocar um “e-commerce”, tudo que vendia, 20% era dele. Ele fez duas vendas e nunca mais, nem quis fazer um anuncio, preferiu ficar dormindo na hora do almoço. Tem uma hora e meia de almoço, então come e dorme de vez no horário dele, de no horário de descanso, tá levando um dinheirinho pra casa.

7.Conformismo, acredito que sim, sobre tecnologia, se for nova ferramenta de trabalho, eles se esforçam pra aprender, se for algo pra ajudar, mesmo sendo relutante no início. Tecnologia, fora isso, zero, não tem interesse nenhum.

9. O mais velho, o mais difícil, é o trato de chamar a atenção. Eles são mais, ficam mais incomodados com a chamada de atenção, quando os mais novos não estão nem ai com a chamada de atenção. A principal dificuldade de lidar, de percepção dos dois, de diferença é essa, todos eles vão aceitar, mas um aceita, um não gosta que chama a atenção, a geração mais nova não liga que chama a atenção, não estão nem ai. Você chama a atenção, pode chamar de novo, enquanto a geração mais antiga, os mais antigos de oficina, eles ficam incomodados, isso é o principal, eu acho.

Respondente 2

1. Sim, aqui tem uma funcionária (mais velha) que ela cumpre com o horário certo e tem outro funcionário (mais novo) que não chega no horário. E aí a gente vai falar e só fala que não deu pra chegar mais cedo e pronto. Aí a gente acaba mandando embora né? Por que não tem como ficar na empresa assim, né?

2. Não. Aqui no restaurante tem alguns que é mais rápido e outros que é mais devagar. Na realidade verdadeira não existe mais novo e mais velho. Existe agilidade no serviço. Aqui nós temos um garçom que ele é muito rápido e ele não é o mais novo. Eu tive um funcionário aqui que gostava de atender os mais velhos. Ele se sentia melhor atendendo os mais velhos, os mais idosos.

3. Os garçons atendem qualquer cliente com qualquer perfil. Aqui não tem isso não. Não tem essa diferença não. Tanto faz quanto tanto fez.

4. Pra mim é a mesma coisa. Aqui, pelo menos, no restaurante é a mesma coisa. Velho ou novo é a mesma coisa. A única coisa que é diferente é que a mais velha não gosta de brincadeira enquanto os meninos já gostam de brincadeira. Mas em questão de trabalho é a mesma coisa.

5. Sim, aqui eles brigam, eles ruzgam eles próprios e eles mesmos se resolvem, ficam sem se falar e depois voltam a se falar de novo. Eu não me meto nem minha colher no meio. Fica mais ou menos um mês um funcionário sem falar com outro e depois eles se resolvem.

6. Então eles querem pegar experiência e na realidade eles querem voltar pra terra deles. De onde que eles é, aonde que eles moravam e construir a vida deles lá. O local seria Minas Gerais que eles moram.

7. Sim, tem um funcionário que se for mudar de serviço (ele trabalha na chapa e se for por ele pra garçom) – ele não aceitaria. E eu acho que aqui tem muito mais pessoa assim que não quer trocar de serviço.

9. Não tem dificuldade nenhuma entre eles. Eles ruzgam, eles se resolvem entre eles próprios, né? Não dificuldade entre novos e velhos, são todos iguais.

Respondente 3

1. Não, não, não vejo diferença, até pelo fato de que cada um quando cumpre o seu trabalho, são trabalhos específicos, e diferenciados, mas não tem, não há diferenças nas faixas etárias não.

2. Eu discordo, até pelo fato da experiência dos mais velhos, eh, terem, eh, outros mecanismos de resultado, né, como por exemplo, um “mármore” específico, mais difícil de acabamento, eh, os mais velhos, por exemplo, eles acabam adaptando tipos de equipamento e acessórios que chegam num resultado mais rápido que isso diverge até pela pergunta dos mais jovens terem mais dinamismo.

3. Não, não. A diversidade de idade não interfere na experiência e na praticidade do trabalho específico nosso de polimento. O que é importante, é que todo o processo que nós fazemos, ele acaba tendo um resultado dependendo do dinamismo que a pessoa vai levar pra cada tipo de trabalho e isso depende muito do tempo de serviço, então acho que importante a gente, é saber contar com pessoas que tem à disposição pra, eh, ter a disponibilidade pra abraçar um trabalho e chegar num bom resultado”.

4. Não, não vejo diferença nenhuma em relação a faixa etária, ou diferenciação por conhecimento da equipe trabalha comigo, eh, todos tratam os clientes tanto quanto a equipe como igual.

5. Não, não, não há conflito, até porque pelo fato de eles terem um tempo desse tipo de trabalho extenso entre eles, um bom tempo, parece que existe uma união entre eles que não gera nenhum tipo de conflito.

6. Bom, acho que no geral, eh, pelo nível do meu pessoal, e a maioria receber o salário, pra, principalmente, hoje em dia a sobrevivência né, do que trabalha e ganha honestamente, mas existe pontos específicos de um ou outro né, vou citar o caso de um funcionário aqui, eh, o sonho dele é reformar a sua moradia, pra que traga conforto pra toda família, e tem um outro também que tá montando um negócio próprio pra esposa, pra que ela atinja lá o objetivo dela que é o sonho dela de ter seu próprio negócio e ele acaba criando esse desafio né, e a gente percebe que existe um dinamismo até no próprio trabalho, porque é o objetivo

dele, é significativo pra que ele passa, eh, atinja, eh, tenha um resultado, atinja a meta, pra correr atrás do resultado.

7.Sim, a resistência à tecnologia existe, porque pelo fato deles tarem sempre acostumado a fazer o seu trabalho eh, esperando sempre os mesmos resultados de qualidade, quando se diferencia um produto que envolve a tecnologia, pode até existir um certo constrangimento em relação ao cliente, eh, uma fraqueza na parte que se o resultado der diferente, esse, o colaborador ele acaba não querendo se constranger pelo fato, pelo modo de acabamento do trabalho, então, eles preferem fazer o mesmo processo sem ficar mudando de produto pelo fato da tecnologia ser mais diferenciada ou que até possa facilitar, mas mantém sempre o mesmo padrão de serviço.

9.Não, não. Nesse ponto eu não vejo dificuldade porque pelo nível de tempo de serviço entre eles, existe um respeito mútuo e até porque quando se tem bastante tempo de convivência, acaba não tendo conflito pela união do grupo né, isso é importante pra eles terem uma educação, um respeito entre eles, que acaba não conflitando nada a respeito do nível de idade”.

Respondente 4

1.Olha, a geração mais nova, os adolescentes eles costumam tá atender um pouco melhor, até porque tem mais informações a ser passada pelo cliente, mais rapidez no atendimento. Trabalho mais diferenciado para os mais novos. Na verdade eu não vejo diferença por faixa etária. Tanto os mais novos e os mais velhos eles tem o mesmo desempenho em relação à função. Diversidade ajuda bastante porque a troca de influências é muito grande. O novo aprende com o mais antigo e o mais antigo aprende com os mais novos.

2.Na verdade, os mais novos tendem a fazer o serviço mais rápido, porém com menos qualidade. Vou colocar aí em relação a uma retífica de disco, você não pode ter rapidez e sim precisão em desenvolver o trabalho. Aí o mais novo é mais rápido, só que com falhas né. Processo tem que ser um processo mais devagar mesmo para ter uma qualidade de serviço melhor e o mais velho tem essa característica aí de trabalhar mais cômodo e com melhor perfeição.

3.Em relação à idade dos funcionários, os mais antigos são bem mais prestativos. E a geração mais nova bem menos prestativa, principalmente em relação a obedecer ordens esse tipo de coisa.

4. Mais velhos.

5.Sim, há bastante, né. Dentro de uma empresa há bastante, principalmente pelo fato de pessoas de idade diferente, né. A questão é não concordar com o que a empresa pede ou até mesmo não concordar com o tipo de trabalho. Tem bastante disso aí. Há muito questionamento em relação a isso aí. Os funcionários acabam se desentendendo por conta de, como que eu posso dizer, de funcionamento da empresa. Um adere ao que empresa pede e outros não. Olha, pra falar a verdade que eu recorde não, né, mas há bastante pra dizer assim, vamos dizer assim, tem muitos episódios desses né. Mas recordável não no momento.

6.Olha a maioria, tá, tem a expectativa de ter um bom salário, tá, de receber uma premiação maior, tá, por conta desse trabalho, tá, mas tem muitos que não tem expectativa nenhuma, que está lá só pra ganhar alguma experiência e pra tentar a sorte em outra empresa.

7.Olha na verdade a intolerância hoje vem em grande maioria. Mas até mesmo em relação à tecnologia, ainda estão muito atrasados, né, não estão acompanhando o desenvolvimento do país e das empresas. Estão deixando bastante a desejar, independente da idade.

9.Olha em relação a dificuldade entre os mais velhos e os mais novos são as diferentes opiniões. Geralmente os mais novos tem opinião formada e não aceitam outra opinião. Eu vejo isso daí como uma grande dificuldade dentro da empresa, eles não aceitam a opinião dos mais velhos, mesmo que correta. Ele firma o pé mesmo estando errado.

Respondente 5

1.Eu percebo que os mais novos são mais resistentes a mudanças”. Todos são comprometidos, qualquer mudança e foco, os mais novos são mais resistentes, batem mais o pé.

2. Sim, concordo que os mais jovens desenvolvem as operações do processo produtivo mais rápido, eu acredito que seja também pela idade e também pela tecnologia embargada que tem hoje disponível pra gente. E os mais novos também tem a mente aberta a mudanças e o mais novo vai desenvolver uma operação, ele tem mais agilidade, primeiro, por causa da idade e depois porque ele tem as informações na palma da mão, através celular, “tablete”, etc. Os mais antigos desenvolvem mais lentamente a operação, por questão da idade, eu vivencio isso diariamente.

3. Sim, existem diferenças de trabalhar com várias faixas etárias, porque pra cada faixa etária você tem que ter a flexibilidade de saber conversar, então tem a forma de conversar e também a gente tem que ter a paciência de ouvir. Então os mais velhos tem a dificuldade de ter o “time” de escutar, processar e responder, os mais novos são mais atenciosos, isso reflete no desempenho numa determinada operação da produção, do dia a dia do nosso trabalho.

4. Quando se trata de cliente, nesse momento está havendo uma transição, então nessa parte de atendimento a cliente sempre foi com a faixa etária mais velha e nesse momento a gente tá fazendo uma mudança de transição de faixa etária na faixa de quarenta anos, mas pelo que eu percebo de nossos clientes, o que faz a gente fidelizar os nossos clientes é a confiança, como se fosse uma relação de um casal. Então tem ter uma confiança entre as duas partes, o que é certo é certo e o que é errado é errado. Então fazendo dessa forma, a gente consegue fidelizar nossos clientes e aumentar as nossas vendas.

5. Os conflitos são de diferenças de conversas, vamos dizer assim. Diferença que eu vejo é de informação entre as gerações e também ter a paciência de um escutar o outro. Um exemplo assim é, eu faço do meu jeito e você faz do seu. Porém numa empresa, você tem que ter padrões, se você não tiver o padrão, você foge da sua referência e pode dar um problema no seu produto e o cliente, quem vai sentir é o cliente final.

6. Com a gente o pessoal quer adquirir experiência e também vai muito do perfil da pessoa né? Tem uns que tem a preocupação de redução de custo, de economizar a matéria prima, outros é um pouco mais relaxado, vamos dizer

assim, não pensa na saúde da empresa. Eu penso que eles querem adquirir experiência para abrir seu próprio negócio.

7. Sim, na faixa etária mais velhos né, são intolerantes a tecnologia e resistência a mudança, depois que aprende fala: nossa é tão fácil? Mas antes de chegar a esse nível, é todo um stress, né? Eu acredito que são as pessoas mais velhas, né, de faixa etária maior.

9. A maior dificuldade entre os mais velhos e mais novos é a comunicação. Se trata as vezes, você precisa treinar um colaborado, não tem a paciência e a destreza de treinar a pessoa e é importante passar todas as informações, todos os detalhes para que a pessoa possa desempenhar sua função da melhor forma possível”.

Respondente 6

1. Sim, observo. Eh, por exemplo, se o funcionário acima de 40 anos, é mais difícil faltar, ele é mais comprometido com o trabalho, já o menino de 18, 19 anos vai pra balada no final de semana, joga uma bolinha, dá uma “machucadinha”, é dois, três dias de atestado pra ficar em casa de boa descansando. A meninada atualmente num quer saber muito de trabalhar, eles querem trabalhar seis meses numa empresa, apronta pra gente mandar embora e fica em casa seis meses recebendo do governo. Já a geração mais velha, acima dos quarenta, eles querem trabalhar pra se aposentar e ter um futuro, meninada nova não, eles querem saber de trabalhar seis meses, ficar em casa seis meses as custas do governo e não fazer nada” “É muito, como vou dizer, difícil.

2. A faixa etária mais nova, faz tudo mais rápido, mas porém, não faz com tanta atenção, então tem muito erro “da faixa mais nova”. A faixa mais velha faz mais devagar, mas faz o serviço bem feito. Eu vejo pelos meus motoristas que vão separar carga, os motoristas mais novos sempre fazem uma coisa errada, os mais velhos fazem mais devagar, mas fazem com mais atenção. Aqui, por exemplo, nós temos produtos que é chá verde com limão, tem vez que o mais novo carrega chá verde de pêssego, porque não prestou atenção por fazer mais rápido.

3.No meu trabalho eu não vejo diversidade no cotidiano da empresa por trabalhar com funcionários de diferentes faixas etárias, até porque dependendo da faixa etária é um tipo de trabalho. Meu pai, tem setenta anos fica na parte gerencial olhando tudo. O meu irmão que tem a faixa de quarenta e cinco, é a parte de vendas, eu que tenho a faixa de quarenta e quatro, é só a parte financeira, minha mãe que também tem sessenta e oito, fica comigo na parte financeira, eu fico na financeira e contábil e meus funcionários, eu tenho funcionário na área de vendas que tem cinquenta, eu tenho funcionário encarregado de pátio que separa as cargas, é, na faixa também de cinquenta, tem os motoristas e ajudantes na faixa de vinte e cinco a quarenta anos, que fazem as entregas de mercadorias nas rua, então não difere a diferença de idade, porque cada faixa etária tá num cargo diferente

4.É, quem responde meus clientes é somente o meu irmão, principalmente que é o supervisor de vendas que faz a área externa e conversa com os clientes. E meu irmão ele tem quarenta de cinco anos e já tá aqui na empresa desde os quinze, então ele tá bem calejado e já sabe lidar com diferentes tipos de clientes.

5.Nossa, muita. Meu pai tem uma cabeça, ele tem aquela cabeça antiga, antigamente a gente era distribuidor da Antártica e só existia Antártica pra vender, então se vendia fácil, chegava no cliente, o cliente comprava tudo de você, não olhava preço, não olhava nada, porquê: - porque não tinha outra pessoa vendendo. Já hoje em dia com a concorrência muito grande, é, os clientes olham tudo, não existe mais, ah, porque a “bem servir”, não, eh, os cliente olha preço, olha a qualidade do serviço que nós vamos disponibilizar, se vai ter uma reposição, ou não. Então a gente tem muito conflito com isso, com meu pai, com meu irmão e comigo, que a gente já tá numa geração mais nova, nós queríamos até implantar uma venda por “Instagram”, uma coisa assim, mas ele acha que não vai dar certo, tipo: “ele acha que o jeito faz e o jeito que vai dar certo sempre”. Então tem bastante conflito de geração nessa parte da administração.

6.Os meus funcionários infelizmente, é eu tô com muitos funcionários pra se aposentar. Eu tenho funcionário aqui que já tá, que se aposenta esse ano, tenho dois ou três que vai se aposentar o ano que vêm, uns dois que se aposenta

depois, que são funcionários muitos antigos, então eles querem continuar trabalhando aqui, pra conseguir se aposentar, pra não ter problema futuro, então aqui, como é uma empresa familiar não tem um jeito da pessoa falar: “ah, eu vou crescer profissionalmente”, é lógico, que a gente começa com funcionários sendo ajudante, a maioria dos meus motoristas hoje, foi meu ajudante, dai tiraram carta, foram ganhando experiência, e foi sendo motorista. O meu encarregado começou como ajudante, foi ser motorista e hoje é o encarregado, mas nas outras funções, num tem como, porque é meu pai, minha mãe, eu e meu irmão. Então vai ser uma sucessão, não tem como um funcionário entrar no meu cargo, por exemplo e nem no cargo do meu irmão, até porque eles fazem um setor totalmente diferente do que administrativo.

7.Sim, a maioria tá, é um conformismo, né?Ah, tá bom vou continuar aqui, porque dai eu me aposento, num que procurar coisa melhor. Meus funcionários entram 6:30H e saem as 16:30H da tarde, eles querem essa vida. Eles não querem trabalhar até as 18h. Se fala de pagar uma hora extra, ficar até mais, já fazem até uma carinha meia feia, entendeu? Porque é uma geração que gosta de trabalhar naquele “horarinho” e depois tá tranquilo, entendeu? A tecnologia, não. Eu consegui colocar com os meus vendedores que tem trinta anos de casa, eh, todos com “palm”. Antes era na mão, então eles conseguiram se adaptar a tecnologia, é mais mesmo ao, assim, não querer sair pra não se aposentar no futuro entendeu, porque a gente é uma firma sólida, que já tá há cinquenta anos no mercado, eles tem medo de mudar e ir pra uma, perder o emprego e de começar tudo de novo procurar pra conseguir se aposentar. Então temos funcionários aqui meios acomodados.

9.O mais velho, gosta muito de mandar e o mais novo não sabe escutar e não gosta de receber ordem. Eu percebo que você tem que saber falar com o funcionário mais novo, porque ele acha que ser mandado é uma, você tá humilhando ele, não é assim.

Respondente 7

1.Sim, uma pessoa mais jovem e com pouco tempo na empresa normalmente não lida bem com frustrações no trabalho, no dia a dia e logo buscam outra oportunidade onde entendem que será um novo emprego e melhor. Pessoas

mais maduras conhecem o mercado de trabalho e entendem que problemas são encontrados em todos os lugares. Hoje percebo que os mais jovens trazem mais ideias e conhecimentos novos, pois estão com a teoria aprendida na faculdade fresca na memória e uma pessoa jovem por não ter tanta responsabilidade ou estar iniciando sua jornada consegue ter uma visão mais inovadora de uma situação. Por exemplo no setor de Marketing, é uma área que surgem novos termos, canais de comunicação, é preciso sempre estar se atualizando.

2. Concordo.

3. Sim há diferenças, para cargos mais elevados sempre é composto por pessoas mais velhas e os mais jovens são estagiários e aprendizes. Há uma funcionária na empresa de 25 anos, ela é jovem e com uma aparência de adolescente, porém tem maturidade, independência e postura profissional que impõe respeito a todos os que duvidam de sua capacidade.

4. Comparando profissionais maduros e experientes com jovens, certamente os profissionais mais experientes respondem de forma mais adequada aos clientes.

5. Não. Não há conflitos, mas respeito entre as gerações.

6. As principais expectativas dos colaboradores é inovar o próprio trabalho, aprimorar as tarefas para que haja um crescimento profissional visando sempre um aumento de salário. O salário é um fator determinante para ficar na empresa ou buscar novas oportunidades.

7. Resistência a mudança é algo que está no ser humano, criamos rotinas, nos acostumamos com o dia a dia e certas mudanças nos fazem começar de novo, reprogramar a rota. É algo que muitas vezes precisamos fazer e mostro que com a mudança novas ideias surgirão, novos planos e novos resultados. Os colaboradores mais velhos precisam ensinar, dar uma chance para que os novos aprendam as tarefas, mas os mais novos não aceitam algumas tarefas, não querem ser pouco, não querem o início, querem pular etapas, não tem paciência em ser apenas um assistente, já pensam logo quando serão líderes, quando terão aqueles benefícios, já querem ver o fim sem passar pelo meio. Vejo os mais jovens hoje procurando oportunidades que se encaixam dentro da sua força de vontade e muitas vezes ela é pouca.

9. Gosto de trabalhar com pessoas experientes, apesar de já carregarem vícios de trabalho, trazem responsabilidade e comprometimento com as tarefas realizadas. Vejo um futuro com mais velhos que continuarão a trabalhar para manter a mente ocupada e a rotina, pois os mais jovens não terão paciência para desenvolver trabalhos no mesmo lugar, a mesma tarefa.

Respondente 8

1. São várias situações, mas eu vou dar um exemplo de um desafio que eu faço com minha equipe de trabalho. No balcão, principalmente no balcão de vendas, tá? Eu pego um medicamento e estipulo que essa pessoa vai ganhar um dinheiro por fora em cima da indicação, em cima da venda e eu sinto que as pessoas de idade mais avançada, acima de 30 anos a 60, eles tem mais essa dinâmica de oferecer e abordar o cliente e oferecer já de cara esse medicamento, em compensação, os mais novos, acha que o pouco de dinheiro que ele vai pegar individual é pouco e eles acaba não oferecendo e quem tem um lucro maior são a turma de 30 a 60 anos que guarda um dinheirinho melhor no bolso.

2. Referente a essa pergunta, eu discordo. Funcionário mais novo, mais jovem, ele demora mais pra fazer a atividade, ou alguma coisa interna dentro do trabalho, porque eles gostam mais de parte informática, então, o que eles gostam de fazer, se você der um computador pra ele, ele vai desenvolver mais rápido, só que nem tudo, porque você tem que ficar em cima pra ver se não tá navegando. O mais velho, ele vai fazer, ele vai aprender, só que ele vai fazer com qualidade.

3. Eu não vejo nenhuma dificuldade em trabalhar com várias faixas etárias de idade. São boas mas eu posso citar umas que tem um desenvolvimento maior, é tudo do jeito que você fala, com a pessoa mais nova e com a pessoa com a idade mais avançada, se você tem que é um jovem, você tem que chegar, entrar no jeito dele, na gíria dele, no momento dele, e falar, e mais velho não, você tem aquele momento mais sério, na hora que tudo mais calmo, você chega e já fala assim pra ele: ó, aquele cliente nós temos que tratar ele com outro tipo, de outra maneira, porque ele já é mais sistemático, ele é mais exigente. O mais novo não, você espero passar o movimento, você fala assim pra ele: ó, nós temos que ter

sabedoria pra falar com aquele cliente lá hein? “Vamo” nessa ai que a gente consegue, hein? Na próxima melhorar ai o atendimento.

4.A turminha mais emponderada são a turminha acima dos 25 anos. Eles sabem abordar o cliente, e resolver o que eles tão pedindo, o que eles tão pedindo, eles sabe. E o mais novo não sabe nem abordar, porque ele não fala: “bom dia”. Eles são muito virtual, o celular atrapalhou a vida deles. Eles não sabem atender, eles não conseguem fazer um atendimento pessoal, eles são tudo virtual, então eles estão acostumados “quero banana”, então eles não sabem abordar o cliente pessoalmente.

5.Tem conflito sim, e gerações diferentes principalmente, porquê: o mais velho vai trabalhar mais e vai se sentir lesado, ai onde se torna um atrito, ai eu vou lá, tento acalmar as pessoas, as duas, não entro no meio, falando assim, você tá errado, você...acalmo, acabou a discussão, relaxa, no outro dia, converso com uma, escuto a versão, escuto a versão da outra, e tento fazer ela voltarem a ter a amizade, porque nós precisamos de trabalho em equipe, e equipe que não tem comunicação não segue em frente.

6.A minha equipe, que supera os meus desafios, dá ideias nova, mostra qualidade de trabalho, eu vejo, reconheço e dou uma gratificação, eu dou um salário um pouco melhor, a assim vai indo. Ah, é o mesmo funcionário de novo? Por que ele tá evoluindo, eu tenho que gratificar ele as vezes que ele tá me mostrando sempre que ele tá crescendo, ele tá dando o melhor dele pra me ajudar na empresa.

7.Na minha equipe, do jeito que nos lidamos assim, que é muito familiar minha equipe né, minha equipe acaba sendo familiar, o que eu e minha irmã acaba sendo mãezona, curte elas bastante, então o que acontece, eu vejo que elas não tem um conformismo, não tem medo, elas sempre estão lá pra cima.

9.Essa pergunta é bem direta, aliás: os mais novos não gostam de trabalhar com os mais velhos, por que os mais velhos, gostam dos serviço, do trabalho certo e tudo organizado, os mais novo na hora que fala eu vou ter que trabalhar com esse velho hoje? Esse velho vai tirar meu coró, “num” vai dar certo, essa é uma das diferenças grandes que nos coincide diariamente.

Respondente 9

1. Sim, a geração Z e Alfa tem dificuldade em manter o foco em tarefas.
2. Discordo, por estarem mais antenados tecnologicamente, conseguem entregar tarefas mais rapidamente, mas por estarem menos envolvidos nas tarefas, podem entregar com menos qualidade.
3. Sim, para tarefas que envolvem pesquisas, colaboradores com menor idade conseguem entregar resultados mais rapidamente.
4. A geração Y, por ter o melhor equilíbrio entre tecnologia e processos que funcionavam de forma manual.
5. Não tenho conflitos assim com minha equipe.
6. Observo que os colaboradores anseiam por reconhecimento profissional e desafios de acordo com seus conhecimentos.
7. Não tenho problemas deste tipo na equipe.
9. A principal dificuldade é equilibrar os recursos tecnológicos para atender a ambos colaboradores. Não pode ser muito complicado para não dificultar para os mais velhos e não pode ser muito manual para não ficar maçante para os mais novos.

Respondente 10

1. Na parte de comprometimento dos funcionários é tudo igual, todos eles têm, tá. Iguais também. Não tem, não tem diferença assim pra fazer ou pra deixar de fazer. É só algum ponto no atendimento, um trato melhor com o cliente, uma brincadeira, uma conversa a mais. A única diferença é essa aí. Do restante, na parte de comprometimento é tudo 100%.
2. Olha em questão de desenvolver as tarefas com rapidez todos são iguais. Isso aí não posso questionar. A única diferença é que nos carros mais novos, assim, carros que chegam na loja, os mais novos, os funcionários mais novos, são mais atrevidos, eles vão pra cima, eles querem ver, eles já vão ver onde é o filtro de ar-condicionado e isso aí torna eles mais hábeis né, mas, no geral todos eles são bem rápidos para desenvolver e todos eles com qualidade também.

3. Não posso questionar qualidade nem de um nem de outro. Cada um tem um ponto específico né. Um dá aquela limpadinha a mais na parte do motor, outro bate papo com o cliente de uma maneira diferente. Então isso daí tudo no final chega a um contexto que a gente quer aqui pra loja, né, que é um serviço bem-feito, bem legal. E em relação aos elementos que chegam a essa conclusão, os mais velhos dão mais atenção pro cliente, certo, e os mais novos não são muito ligados ao cliente, eles desenrolam o serviço e falam “aí, beleza, tá bom, tá bom, tchau, bom dia e tal” e tem cliente que hoje quer assim, que seja assim. Cliente não quer conversar. Não quer gastar papo, palavra com o funcionário, ele só quer chegar, fazer o serviço e ir embora. Um pit stop na teoria.

4. Olha tem diferença no trato dos funcionários sim, né, dos mais novos e mais velhos, né. Os mais velhos você tem que trabalhar um pouco mais assim amizade, parceirão, tapa nas costas, brinca mais, tem mais liberdade; os mais novos já são de maneira diferente. São assim mais você tem que tratar eles mais assim (como é a palavra que eu posso dizer pra você) ah, tem que ser mais assim um controle mais rigorosos em cima desse tipo de funcionário, né. Porque se você solta a rédea ele fica mais folgado, já pula alguma etapa do serviço, tenta simplificar o serviço. Então o mais velho acaba sendo melhor de, nesse aspecto assim, de lidar.

5. Olha, são raros os conflitos, mas tem. Os mais novos acham que os mais velhos fazem muita firula, muita coisinha assim no carro do cliente, porque é o jeito deles trabalhar né, já vem das antigas e eles acham que tem que ser feita as coisas com mais rapidez, desenrolar e não ficar alisando muito o cliente. Eu sou do seguinte pensamento tem que ter a educação e tudo tem um equilíbrio né. O fato de você atender bem o cliente, fazer algumas coisas que o cliente pede e você deixar de atender bem o cliente e não fazer nada que o cliente pedir. É um fato assim, amarrar um protetor, passar uma cintinha rápida numa peça ou outra peça que está quebradinha vai lá e arruma, olha vou colocar um parafusinho aqui pra você. Tudo isso daí é diferente e os mais novos não gostam muito de fazer esse tipo de coisa. Assim eles resolvem isso no dia a dia, às vezes concordando, às vezes discordando, “ah eu vou fazer isso na próxima vez também”, o mais novo fala. É assim que funciona. A gente trabalha dessa maneira aqui. Cada funcionário responde de uma maneira diferente, né, é o perfil

de cada cliente. O cliente mais novo, o mais idoso, a mulher, o mais malandrão, que fala na gíria. Mas a gente tem um funcionário, né, o Wesley, que trata a cliente, principalmente a cliente feminina, de uma maneira diferente, com um bom dia diferente “oi, mocinha” pra uma senhora e ele ganha a confiança, ele vai cativando o cliente e com isso daí ele consegue oferecer os serviços que nós temos aqui na loja com mais facilidade e aceitação do cliente também.

6.Olha, pros funcionários nossos aqui, a expectativa deles é sempre ter um salário melhor com relação ao trabalho que eles desenvolvem, por isso a gente sempre acrescenta sempre alguma coisa sempre a mais, pra dar uma ajuda pra eles a mais. Uns usam pra pagar uma parcela de carro, que quer trocar seu carro, outros usam pra fazer uma melhoria dentro de casa, outros usam pra fazer coisas pessoais com a família. Tem um caso de um funcionário que está fazendo uma construção e está contente e é isso aí.

7.Não observo não. Todos eles, como posso dizer, aceitam bem os conselhos que a gente passa, eles mesmos entre eles tentam se conversar quando estão fazendo algum tipo de trabalho em algum carro, uma maneira mais fácil de fazer o veículo, sem ter que desmontar tanta coisa. Isso aí ajuda no dia a dia, eles vão criando um vínculo e uma amizade. É legal isso daí. Acaba não tendo isso aí, pelo menos aqui no nosso estabelecimento. Não tem muita mudança para a pessoa resistir, é um serviço padrão, né.

9.Olha, assim, dificuldade na relação com os colaboradores eu posso dizer pra você que eu não tenho porque você bater um papo, dar um puxãozinho de orelha no dia a dia isso não é dificuldade, isso aí tá tranquilo. Até mesmo porque mesmo os funcionários mais novos trocam ideia comigo “O Adriano vamos resolver dessa forma?” e eu também sempre tô aberto pra receber o que eles têm pra me dizer, as vezes eles tem alguma crítica de mim, pra mim mudar alguma atitude minha durante o dia, e a gente tenta melhorar, tenta mudar isso no dia a dia, pra ficar no perfil do mais velho, do mais novo. E assim, é bate papo mesmo, viu, não tem muito que dizer assim de dificuldade não. Graças a Deus a gente tem uma equipe bem centrada assim, os caras são quase assim que uma família, todo muito se respeita.

Respondente 11

1. Uns mecânico tem mais, como posso dizer, tem mais vontade de trabalhar, de chegar no horário, assim, os mais velhos e com mais tempo de casa, os mais novos, tipo o (nome), é um bom mecânico, mas se não ficar no pé, não trabalha.

2. Eu não concordo 100%. Os mais novos, eles são mais ágeis pela parte física, que nem eu, tô com problema no ciático, e com dificuldade de mobilidade, então eles são até mais rápidos, mas deixam o trabalho a desejar, e depois eu tenho que ficar olhando se o serviço foi bem feito.

3. Pra mim, todos os mecânicos são iguais, os mais velhos e os mais novos. Só minha recepcionista, que faz também o papel de secretária, ela é mais nova de todos, tem 18 anos, mas eu não contratei pela idade e sim, porque precisava de alguém pra ajudar a organizar as coisa aqui.

4. Aqui, que tive disponível. Todos atendem os clientes. A recepcionista, embora tenha essa função, fica nos fundos da oficina, onde é o escritório, então, se tiver o mecânico na entrada, ele recepciona, e se não souber como atender, ai, pede ajuda, ou pra um mecânico mais experiente, ou pra recepcionista. Se eu estiver na oficina, eu atendo todos os clientes.

5. Nossa senhora, o “Cherebebeu”, por exemplo, se o “Malária” pede pra ele pegar uma peça, e ele vê que o “Malária” não pegou de propósito, começa a xingar, e muitas vezes na frente do cliente, ai eu tenho que dar uns gritos com os dois pra resolver.

6. Sombra e agua fresca, é sério! Os caras não querem saber de muita coisa não. Se tem um curso de um fornecedor, e eu falo pra eles irem, e se for depois do horário, e não for pagar hora extra, ninguém vai. O que importa aqui e só o salário pra pagar as contas e tomar uma.

7. Todos acomodados.

9. Dá briga toda hora, mas a gente consegue resolver conversando.

Respondente 12

1. É até natural, essa diferença de faixa etária, que as pessoas mais maduras acaba tendo uma responsabilidade maior, e os mais novos, não é que não tem

comprometimento, tem, mas é um pouco diferente, não resta a menor dúvida que a gente enxerga dessa forma, mas desde que ele “seje” bem treinado, bem equalizado com a empresa, ele segue o padrão normal. Os mais jovens tem uma maior aptidão, não digo em geral, mas tem mais informação, ele tá mais conectado na alta tecnologia, ele tem mais habilidade para os cursos, pra manter as informações mais ativa do que os mais velhos.

2.Os mais velhos não digo que ele não tenha essa eficiência, não resta a menor dúvida, mas os mais jovens são mais rápidos, até uma ordem natural

3.Não resta a menor dúvida que existe sim uma diferença, as pessoas com faixa etária maior, ele pode até ter uma velocidade menor, mas não resta a menor dúvida que são mais eficientes.

4.Nós usamos essa habilidade por uma questão até de profissionalismo e ética, se vem uma senhora, a gente coloca uma mulher pra atendê-la, se vem uma pessoa com perfil mais elevado, ai eu ponho uma pessoa, um profissional com perfil mais elevado. Dosamos de acordo com a necessidade na recepção. Então, a gente usa essa habilidade. Cada caso é um caso.

5.Então, essas divergência, esses conflitos existem em qualquer situação, em qualquer equipe. Quando se tem mais de um ser humano trabalhando, uma equipe ou um conjunto de pessoas, existe sem menor dúvida, como que a gente resolve? Tenta ajustar individualmente e depois faz uma reunião com todos, essa é a forma que a gente usa na nossa empresa.

6.Então, a equipe olha muito a questão da harmonia, harmonização do ambiente, mas não resta a menor dúvida que a remuneração e importante, é algo que as pessoas necessita, mas tem a parte de satisfação de trabalhar em ambiente eh, sem restrições, local, ambiente familiar mesmo, então isso, nos preservamos muito, e a equipe enxerga muito desse lado, relacionamento entre o chefe com os colaboradores.

7.Eu observo assim: não resta a menor dúvida que existe as pessoas com maior resistência, ela não abre mão de duplicar o serviço que ela sabe, ela fala bom, olha, quer começar um trabalho e quer ir até o final. Mas eu não vejo motivo pra isso, ela não duplica o tempo dela, mas essa é uma pessoa resistente, mas eu

acho que é um número muito pequeno, que tem esse tipo de procedimento, em geral elas são flexíveis, são maleáveis. Eu tenho um quadro de profissionais, da área técnica, especificamente, eu tenho um com uma tolerância “zero”, o que significa isso, ele não abre mão, ele começou um trabalho, ele tem que ir até o final, ele não sabe repassar, ele não sabe duplicar o tempo dele, então não importa, se é algo muito difícil, ou algo muito fácil, pra ele tem essa resistência pessoal, então nós estamos conseguindo conviver com ele há seis anos, e vai dosando, vai equalizando ai com ele, trocando as ideias e tal, mas pode ser que um dia ele mude, que um dia ele tenha uma mudança, é isso que a gente espera.

9. Não resta a menor dúvida que são dois perfil, perfil com uma certa maturidade, encontra mais facilidade pra se conversar. Não resta a menor dúvida que o mais jovem também é ajustado, encaixa dentro da equipe, ou volta pra equipe normalmente, mas eu acho que ambas as parte, a gente precisamos dentro da nossa empresa”.

Respondente 13

1. Sim, a própria rotatividade é maior entre os mais jovens, que não se comprometem com o trabalho. Eu já tive um funcionário que não quis fazer determinado serviço e preferiu pedir demissão a voltar atrás de sua decisão.

2. Discordo. Apesar de fazerem mais rápido, muitas vezes é para poder já ir para o celular, o que significa um trabalho sem qualidade e que me traz muitos problemas. Como eu já disse, os mais jovens não são comprometidos. Isso aqui pra eles é mais um bico do que um emprego.

3. Não, pro trabalho não, em relação à diversidade deveria ser positiva, né? Mas aqui, mesmo que pareça que estou tipo generalizando, a moçada mais jovem deixa muito a desejar. Uma situação que eu lembro é de quando um funcionário novo começou a atender um cliente e a responder no celular, tava no zap. O cliente ficou bem irritado. Quando fui conversar com o funcionário depois ele ainda quis ter razão.

4. Com certeza, meus funcionários mais antigos. Eles têm mais educação e paciência que os mais jovens.

5.Muitas. Nossa. Já tive que dispensar muito funcionário por conta disso. Os mais novos não aceitam as observações dos mais velhos. Quando eles chamam a atenção, os mais novos ficam com raiva e parece que começam a fazer as coisas erradas de propósito. Conversa não adianta com eles. São, assim, no geral, muito mal educados. Isso pode trazer muito conflito e isso atrapalha na empresa.

6.Ao mais velhos de casa e de idade né, eles esperam crescer na empresa, ampliar os estudos, tipo querem comprar uma casa e por isso se comprometem mais aqui. Os mais jovens sentem que já sabem tudo (risos) a expectativa deles deve ser a de ganhar na loteria e largar essa coisa de trabalho.

7.Já tive funcionário intolerante, mas acho que não tinha a ver com a idade. Os mais velhos, antes até tinham um pouco de resistência com a tecnologia, mas né, depois da pandemia, acho que nem tiveram opção ... todo mundo, né, todo mundo teve que se virar e aprender. Nesse ponto os mais jovens dominam, sabem mais que eu. Quando aparece um dispositivo novo para instalar aqui no hotel, eu deixo na mão dos mais jovens. Se eles pudessem eles só fariam trabalho de tecnologia, internet, rede social. Nem pensariam em carregar mala, nem nada que exija muito esforço físico.

9.A falta de compromisso dos mais jovens e o fato de serem muito arrogantes é minha maior dificuldade, pois gera muita treta entre eles e os demais funcionários.

Respondente 14

1.Nossa, muitas. Tanto que se dá eu agora contrato só pessoal mais velho. Essa molecada enrola demais e não tem noção de educação.

2.Discordo.Eles enrolam demais e fazem de qualquer jeito. Como eu chego a essa conclusão? Trabalhando com eles e vendo como tem que muitas vezes refazer o trabalho porque os bonitos fizeram um serviço ruim.

3.Pro trabalho não, qualquer um de qualquer idade poderia fazer, mas pra empresa tem sim, porque acabando prejudicando a qualidade. Os mais jovens atrasam demais o trabalho, só querem fazer graça e são cheios de direitos.

4. Os mais velhos, porque sabem a importância do emprego, têm conta pra pagar e aí tipo, se esforçam pra ser bons funcionários e não querem perder clientes. Os mais jovens acham que se o cliente for embora quem perde só sou eu então eles nem ligam.

5. Só dá encrenca com os mais novos. Pelo menos as que eu me lembro. Todos arrumam treta com eles, inclusive eu, por isso que evito esse grupo agora. O tempo e os problemas não valem a pena. Já tive até briga física entre funcionários.

6. Só os mais velhos possuem alguma expectativa de melhorar no que fazem e ganhar mais dinheiro, mas só os que têm família também viu... não são todos não.

7. Ah, não sei não... talvez alguns mais velhos sejam mais resistentes a mudanças. Quando eu altero qualquer coisinha aqui, demora pra alguns voltarem pra rotina.

9. Todas né, principalmente a dificuldade de comunicação, os caras não entendem. Por isso que evito os mais jovens.

Respondente 15

1. Sim, observo muita diferença, sabe. Os mais jovens são barulhentos, chegam atrasado, faltam e não avisam. Eles não têm nenhuma responsabilidade. Eu sempre contrato para dar uma chance, mas é também quem eu mais tenho que dispensar. Os mais velhos já dão mais valor nas nossas regras, não respondem, no máximo, ficam quietos para mostrar que não gostaram de alguma coisa.

2. Concordo. Eles são rápidos, mas muitos deixam o serviço incompleto e outro tem que consertar.

3. Não, há trabalhos que um jovem pode efetuar aqui na oficina sem problemas, o problema são eles, que tem preguiça, sempre insatisfeitos, e tal.

4. Com certeza, os mais velhos de idade e de oficina são os mais adequados e eu confio mais neles.

5. Sim, muitos conflitos. Os mais velhos encrencam com os mais novos porque eles ficam no celular, atrasam volta do almoço, falam gritando...

6. Não sei dizer de todos. Primeiro, eu converso, ou tento, pelo menos, né, depois, se ele não entende, eu dispenso...

7. Não sei muito sobre as expectativas. O Valfrido, que é meu funcionário mais velho, entrou aqui sem saber muito de elétrica de carros, mas aprendeu muito e é bastante dedicado.

9. Do que você falou eu percebo muita dificuldade dos mais jovens aceitarem ordens. Se eu mudo um horário de almoço já causa uma confusão. É bem difícil lidar com esse grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHRENS, Veronica Erna. O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos. 2018. 210 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012019-151913/publico/CorrigidoVeronica.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Enquadramento de Porte da Empresa. Portal ANVISA, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/comprovar-porte-economico-de-empresa>. Acesso em: 05 ago. 2022.

BAUMAN, Z. “44 Cartas do Mundo Líquido Moderno”. In BAUMAN _____. No rastro da geração Y. Tradução de Vera Pereira. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2011. Cap. 12, p. 49.

BECTON, J. B.; WALKER, H. J.; JONES-FARMER, A. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 44, n. 3, p. 175-189, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BELMONT, W. Desigualdade familiar. Carta aberta para o Centro de Pesquisa Pew sobre rótulos de gerações. *Family Inequality*, WordPress, 26 maio 2021. Disponível em: <https://familyinequality.wordpress.com/2021/05/26/open-letter-to-the-pew-research-center-on-generation-labels/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.573966>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BNDES. Circular nº 11/2010. Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 13 set. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Altera as Leis Complementares nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm. Acesso em: 13 set. 2022.

BORGES, M. L.; SILVA, A. G. da. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10314895-Implicacoes-de-um-cenario-multigeracional-no-ambiente-de-trabalho-diferencas-desafios-e-aprendizagem.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRAND, B. M.; RAUSCH, T. M.; BRANDEL, J. The Importance of Sustainability Aspects When Purchasing Online: Comparing Generation X and Generation Z. *Sustainability*, v. 14, n. 9, p. 5689, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14095689>. Acesso em: 25 ago. 2022.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, v. 14, n. 3, p. 295-323, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>. Acesso em: 21 out. 2022.

CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H.; VIANA, M. Novas Gerações no Mercado de Trabalho: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais?. *Cadernos EBAPE.BR* [online], v.10, n.1, pp.162-180. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512012000100011&script=sci_arttext. Acesso em: 01 mai. 2021.

CASAROTTO, C. Dossiê das gerações: o que são as gerações Millennials, GenZ, Alpha e como sua marca pode alcançá-las. Online. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

CHASE, S. E. *Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials* (pp. 57-94). Los Angeles: Sage, 2008.

CHIUZI, R. M.; GONÇALVES P. B. R.; LORENZINI, F. G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751438018>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CODEÇO, P. V.; COSTA, I.; BOUZADA, M. A. Perfis Motivacionais das Gerações X e Y: Um Estudo Junto aos Funcionários de um Banco Estatal na Cidade do Rio de Janeiro. *Revista Desafio Online*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/1119/734>. Acesso em: 02 mai. 2021

COHEN, Philip N. Family Inequality. Open letter to the Pew Research Center on generation labels. [S.l.], 2018. Disponível em: <https://familyinequality.wordpress.com/2018/03/09/open-letter-to-the-pew-research-center-on-generation-labels/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

COHEN, Philip N. Opinion Generation labels mean nothing. It's time to retire them. *The Washington Post*, [S.l.], 7 mar. 2022. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/03/07/generation-labels-mean-nothing-its-time-retire-them/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: Um Estudo Comparativo entre as Gerações. *Ciência e Profissão*, Santa Maria, v. 36, n. 1, p. 146-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2021.

CORDEIRO, H.T.D. et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 2-18, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16531>. Acesso em: 25 ago. 2022.

CORTELLA, M. S. Quem sabe faz a hora! Iniciativas decisivas para gestão e liderança. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2021.

COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju – SE. In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. Anais [...]. Goiânia: EGEPE, 2014.

CRESNAR, R.; NEDELK, Z. Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? *Sustainability*, v. 12, p. 4417, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12114417>. Acesso em: 12 set. 2022.

DARELLA, G. C. Análise da competitividade externa das micro, pequenas e médias empresas: um estudo de caso em Santa Catarina. Tese de graduação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84045>. Acesso em: 26.set.2022.

DE MOURA, G. L.; LOPES, R. H. T. O papel dos gestores de RH como estabelecedores de novos modelos de convivência nas organizações através dos conflitos geracionais. *Revista Valores, Volta Redonda*, v. 2, n. 1, p. 103-123, 2019. Disponível em: <https://revistavalores.org/index.php/revistavalores/article/view/51/35>. Acesso em: 02 set. 2022.

DOS SANTOS, I. C et al. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. *Revista Científica Hermes*, n. 11, 2014. p. 26-46. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/477/47764715802.pdf>. Acesso em: 25.ago.2022.

ESPÓSITO CAVALCANTI, G. GERAÇÕES Y: FATORES MOTIVACIONAIS. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar* - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 3, n. 8, p. e381813, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i8.1813. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1813>. Acesso em: 12.jul.2022.

FAGUNDES, M M. Competência informacional e geração z. Monografia para o curso de Biblioteconomia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Competência informacional e geração z: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>. Acesso em: 25.ago.2022.

FERREIRA, E. J. dos S. I, PAIVA, E. M., FERREIRA, G. R. & SUZUKI, M. M. Conflito de gerações nos projetos. ENIAC, v. 2, n. 2, p. 127-140, 2013. Disponível em: https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/114/pdf_14. Acesso em: 28 ago. 2022.

FLAMHOLTZ, E. G., & RAND/LE, Y. Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. Journal of Human Resource Costing & Accounting, v. 16, n. 2, p. 76-94, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>. Acesso em: 05 set. 2022.

GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. de M.; CAMPI, R. N. SANTOS, G. R. Estilos de Gestão de Empreendedores de Diferentes Gerações: Um Estudo com Proprietários Baby Boomers, X E Y em Franquias. Anais do Encontro de Estudo em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), v. 8, Goiânia, Goiás, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema04/121.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, A. G. Geração milênio: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho Comparação com gerações anteriores. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21687/1/TFM.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2022.

GRUBB, V. M. Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. 1. ed. São Paulo: Autentica Business, 2018. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/35_mariah_os_impactos_das_diferentes_geracoes_na_gestao_de_talentos_0.pdf. Acesso em: 18 ago. 2022.

GYURÁK BABELOVÁ, Z.; STARECEK, A.; KOLTNEROVÁ, K.; CAGANOVÁ, D. Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. Sustainability, v. 12, n. 2, p. 574, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12020574>. Acesso em: 25 ago. 2022.

HAHN, J. A. Managing multiple generations: scenarios from the workplace, Nursing forum, v. 46, n. 3, p. 149-157, Jul-Sep 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>. Acesso em: 22 ago. 2022.

HORTA, A. A. Design, comportamento e juventude: gerações Baby Boomer, X e Y. Cuadernos del Centro de Estudios em Diseño y Comunicación. Ensayos, [S.l.], n. 69, p. 1-6, 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232018000400006&lng=es&tlng=pt. Acesso em: 12 set. 2022.

INÁCIO, A. E. P. Os desafios da nova gestão diante a geração Z. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

ISSA, Tomayess; ISAIAS, Pedro. Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. Information Processing & Management, v. 52, n. 4, p. 592-617, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2015.12.006>. Acesso em: 15 set. 2022.

JACQUES, T. C. Pereira, G. B. Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 9,67-85. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226>. Acesso em: 05 set. 2022.

JORDÃO, M. H. A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações. Universidade de São Paulo (USP) – Campus São Carlos, 2016.

JOSHI, A.; DENCKER, J. C.; FRANZ, G.; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking Generational Identities in Organizations. Academy of Management Review, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25682421>. Acesso em: 13 ago. 2022.

JAESCHKE, Juliana. Gestão de pessoas e diversidade geracional: um estudo comparativo entre organizações brasileiras e alemãs. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014.

KNOB, M. A. S.; GOERGEN, C. Percepção de carreira para a geração Y - um desafio para as organizações. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 6, n. 3, p. 53-72, 2016. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31061>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31061/21487>. Acesso em: 13.ago.2022.

LANZER, F. Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar. Amstelveen, Holanda: LCO Partners BV, p. 217, 2017. <https://www.colegioheloalonso.com.br/pdf/monografias/20141012.pdf>. Acesso em: 08.jul.2022

LEAL, P. S.; DE MORAES, D. D. Importância do administrador na gestão de uma pequena empresa. Revista Gestão & Tecnologia, v. 21, n. 33, p. 37-49, 2021. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/gt/article/view/11859>. Acesso em: 10.mar.2023

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. Revista Eletrônica do Mestrado em Administração (RAUnP), v. 4, n. 1, p. 67-83, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7303/pequenas-e-medias-empresas--contribuicoes-para-a-discussao-sobre-por-que-e-como-medir-o-seu-tamanho/i/pt-br>. Acesso em: 13 ago. 2022.

LEVY, F., et al. O papel do RH na gestão de conflitos organizacionais: resultados da pesquisa conduzida pelo grupo de estudos da ABRH-SP sobre Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais. ABRHSP, 2016. Disponível em: https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/resultado_rh_resolucao_2016.pdf. Acesso em: 26.nov.2021.

LISTON, J. Diversidade geracional e a gestão de pessoas no ambiente corporativo: estudo de caso. 2020. 60 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapeco, 2020. Disponível em: <http://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4040/1/liston.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

MALAKOWSKY, H. F.; KASSICK, C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 11, n. 2, p. 33-47, 2014. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>. ISSN 1807-5436. Acesso em: 01 nov. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCOSUL. Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum. 1998. OEA. Sistema de informações de comércio exterior. Disponível em: <http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/res5998p.asp>. Acesso em: 13 set. 2022.

MORENO-GENÉ, J.; GALLIZO, J.L. Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability. Sustainability, v. 13, n. 12, p. 6979, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6979>. DOI: 10.3390/su13126979. Acesso em: 01 mai. 2022.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2010. p. 335-354.

PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. da. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. Revista de Educação do Ideau, Alto Uruguai, v. 13, n. 27, p. 1-15, jan./jun. 2018.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 4, p. 1-23, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>. Acesso em: 01 jan. 2022.

PUTRA, E. D.; CHO, S. Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, v. 78, p. 36-46, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011>. Acesso em: 09 fev. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ambiente Contábil*, v. 8, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2016.

SEBRAE SP. *Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional*. Brasília: SEBRAE, 2020.

SILVA, E. T. da. *Tecnofobia: comportamento e possíveis sintomas em pessoas das gerações x e Baby Boomers que residem em Parnamirim-RN*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6344/1/EmersonTS_Monografia.pdf. Acesso em: 05.ago.2022.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 3, p. 100-120, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i3.189>. Acesso em: 25.ago.2022.

TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Liderança e Gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 2, 2019.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE Revista de Gestão*, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. DOI: 10.1016/j.rege.2015.05.001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>. Acesso em: 10.set.2022.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Rev. bras. orientac. prof*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 197-208, dez. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v13n2/07.pdf>. Acesso em: 01.nov.2021.

WENGER-TRAYNER, Beverly et al. Boundaries and boundary objects: an evaluation framework for mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 13, n. 3, p. 321-338, 2019.

<https://doi.org/10.1177/1558689817732225>. Acesso em: 10.jun.2022.

ZAMBERLAN, L.; et al. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.