

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

CLEBER DE ARAUJO

**A HETEROGENEIDADE DE GERAÇÕES TEM RELAÇÃO DE CAUSALIDADE
COM OS CONFLITOS EXISTENTES E RECORRENTES NO AMBIENTE
EMPRESARIAL ATUAL**

Orientador Acadêmico

PROFa. DRa. CARMEN PIRES MIGUELES

Rio de Janeiro

2022

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

CLEBER DE ARAUJO

**A HETEROGENEIDADE DE GERAÇÕES TEM RELAÇÃO DE CAUSALIDADE
COM OS CONFLITOS EXISTENTES E RECORRENTES NO AMBIENTE
EMPRESARIAL ATUAL**

Orientador Acadêmico

PROFa. DRa. CARMEN PIRES MIGUELES

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Empresarial.

Rio de Janeiro

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Araujo, Cleber de

A heterogeneidade de gerações tem relação de causalidade com os conflitos existentes e recorrentes no ambiente empresarial atual / Cleber de Araujo. – 2022.

102 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Conflito de gerações no ambiente de trabalho. 2. Diversidade no ambiente de trabalho. 3. Relações entre gerações. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.3

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Mestrado em Gestão Empresarial
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

CLEBER DE ARAUJO

"A HETEROGENEIDADE DE GERAÇÕES TEM RELAÇÃO DE CAUSALIDADE COM OS CONFLITOS EXISTENTES E RECORRENTES NO AMBIENTE EMPRESARIAL ATUAL".

DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE Mestrado em Gestão Empresarial para obtenção do grau de Mestre(A) em Administração.

DATA DA DEFESA: 16/02/2022

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFª CARMEN PIRES MIGUELES

PROFª CARMEN PIRES MIGUELES
ORIENTADOR(A)

PROFº HÉLIO ARTHUR REIS IRIGARAY
MEMBRO INTERNO

PROFº LUIS FERNANDO FILARDI FERREIRA
MEMBRO EXTERNO

RIO DE JANEIRO, 16 DE FEVEREIRO DE 2022.

PROFº/ª FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR(A)

PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por estar ao meu lado nesta jornada intensa de muito aprendizado e resiliência.

Gostaria de agradecer imensamente a minha orientadora professora doutora Carmen Pires Migueles pela paciência e pelos ensinamentos valiosíssimos durante todo o processo de orientação. Acredito que apesar dos percalços, ela conseguiu transferir um pouco do seu vasto conhecimento. Seus ensinamentos e coerência na condução da orientação em todas as etapas foram fundamentais para a conclusão dessa dissertação.

Por fim, gostaria de agradecer a algumas pessoas fundamentais que sempre me apoiaram em momentos difíceis ao longo dessa jornada! Minha grande irmã Kely Neves, obrigado pelo apoio, sabedoria e sua perseverança. Mestre José Mauro, muito obrigado pelos ensinamentos e por alguns momentos de descontração, pois sem isso, o caminho seria muito mais sinuoso. Minha amiga Andréa Cardoso, que apesar das minhas atitudes, ríspidas e não condizentes com sua amizade, teve papel importantíssimo para que eu concluísse meu mestrado. E minha amiga Ana Beatriz Casagrande obrigado pela contagiante alegria que você sempre trazia aos grupos de estudos e nas horas mais complicadas.

RESUMO

Objetivo - Este estudo tem como objetivo geral identificar se a heterogeneidade de gerações pode ser um dos fatores de conflitos no ambiente empresarial em uma empresa de consultoria sob a percepção dos indivíduos e categorizar as principais causas dos conflitos para que as percepções individuais converjam para uma visão coletiva.

Metodologia – O presente trabalho é fruto de uma pesquisa qualitativa realizada em uma única organização do setor de serviços. A organização objeto dessa análise presta serviços na área de auditoria e consultoria e tem, hoje, aproximadamente 800 funcionários, dos quais 25 foram entrevistados para esse trabalho. Foram realizadas as entrevistas com perguntas abertas tratando as informações coletadas para chegarmos a explorar o sentido da mensagem, e não apenas apreender como esta é transmitida através da análise de discurso. Entrevistas semiestruturadas com 4 diferentes gerações que atualmente coexistem no mercado de trabalho sendo as gerações baby boomer, X, Y (Millennials) e Z (Next), reforçando que efetuou-se uma subdivisão em relação geração Y para que se compreendesse que há um contexto histórico importante que justifica essa segregação com referência aos nativos digitais (Y-30) e os não nativos digitais (Y+30). A perspectiva de análise se insere no campo da sociologia através da análise de discurso com base na perspectiva de pesquisadores como (ORLANDI, 2001; SERRANO, 2012). Utilizou-se a vertente de análise sócio-histórica proposta por Arsenault (2004); Lyons e Kuron (2014), nos pareceu mais adequada dado que a contextualização de análise de discurso com vertente sociológica aparece como chave para a compreensão dos dados nas entrevistas, revelando que o contexto tem um papel fundamental na configuração das diferenças geracionais, através de narrativas ideológicas como sugere (ORLANDI, 2001).

Resultados – Com base na análise de como a língua é produzida e interpretada em dado contexto em que se considera tanto o emissor quanto o receptor da mensagem, além do contexto no qual o discurso está inserido e de como esse discurso é compartilhado socialmente entre as comunidades sociais, e o denominador comum para a ação, a interação, o discurso e as práticas sociais e profissionais através da análise de discurso, os dados foram reunidos em cortes geracionais, segregados em dados da auto percepção de cada geração e pela percepção transversal das gerações baby boomer e X em relação às gerações Z, Y-30 e Y+30. Após a organização dos dados brutos por gerações, foi feita uma análise de discurso sobre os dados coletados com o objetivo de analisar e interpretar os discursos, com base no roteiro proposto por Serrano (2012), onde propõe que a análise ocorra em três níveis. Num nível mais básico,

atenta-se para o que está manifesto no texto, ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Como a ênfase está na palavra, fez-se uso de ferramentas de análise como a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações, ordenamento e comparações, por meio de uma análise de conteúdo, conforme sugerido por (BARDIN, 2016). Em um segundo nível sugerido por Serrano (2012), buscou-se identificar as maneiras de falar dos entrevistados, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. E em um terceiro nível objetivou-se analisar, a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente. Nesse contexto de análise observou-se a recorrência e correlações de causas implícita ou explicitamente descritas em todas as gerações pesquisadas, as quais, sugeriram que pudessem representar as principais causas propulsoras de conflitos como a hierarquia, a comunicação, a falta de confiança, e a relação com avanços tecnológicos, entre outros menos citados. Dessa forma, houve o aprofundamento da análise das causas com maior recorrência e correlação entre as gerações. Quanto a recorrência causal de avanços tecnológicos, foi verificado que se tratava de um fator de mitigação de conflitos geracionais, quanto a sua utilização, tanto pelas gerações mais experientes quanto pelas gerações mais novas inclusive quanto ao alto conhecimento dos nativos digitais em novas ferramentas tecnológicas. No entanto, apesar de concordarem que as gerações Z e Y-30, têm maior facilidade com novas ferramentas tecnológicas, a percepção das gerações baby boomer e X quanto a expectativa da qualidade e tratamento dos dados gerados por essas gerações foram descritos como de baixa qualidade e falta de profundidade de análise o que gerava frustração por parte das gerações baby boomer e X, o que sugere uma certa ideologia sócio histórica por parte dessas gerações no contexto de que as narrativas remetem ao ponto de análise do ponto de vista do locutor tão somente rebuscando um conotação pessoal e em um contexto pré-digital, conforme verificado nos textos de ORLANDI (2009).

Limitações – O tempo foi um fator determinante para a limitação da abrangência da pesquisa em estudo de caso único no Brasil. Outro fator foi a limitação de recursos, o que não permitiu uma universalização das conclusões e apresentação de alternativas mais abrangentes para mitigação de conflitos gerados pela heterogeneidade geracional. Em relação à coleta dos dados a limitação se deu em razão das entrevistas terem sido feitas de forma virtual em razão da pandemia da COVID-19 que impossibilitou que todas as entrevistas ocorressem de forma presencial.

Contribuições práticas – Com base nesses resultados os gestores e líderes poderão identificar a relação de causalidade entre os conflitos existentes no ambiente empresarial e a

heterogeneidade geracional e endereçar essas causas e distinguir os propulsores e mitigadores de conflitos, trabalhando em ferramentas para que possam gerenciar os conflitos, transformando essa energia em favor das organizações auxiliando os gestores da alta administração e no nível intermediário a desmistificar e direcionar as questões geracionais.

Contribuições sociais – Identificar e gerenciar os conflitos geracionais não apenas nas empresas de serviços, mas nas demais empresas de diversas áreas a fim de atenuar questões como absenteísmo, rotatividade de equipes, desenvolvimento de soft skills para a liderança e retenção de talentos.

Originalidade – Apesar de existirem diversos estudos e autores que já escreveram sobre o tema de heterogeneidade de gerações e conflitos existentes, esse estudo buscou focar na análise de discurso dos indivíduos e na correlação de poder que um grupo ou indivíduo exercia sobre o outro. Outra percepção que se buscou foi a de contextualizar em que ambiente o discurso era propagado e para qual público ele era direcionado. Apesar da análise de discurso nos levar à percepção do indivíduo ou grupo geracional a análise foi feita na perspectiva dos impactos dessas percepções para a organização e como esses conflitos impactariam a empresa e os gestores.

Palavras-chave: Heterogeneidade de gerações, confiança, hierarquia, conflito geracional

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Purpose - This study aims to identify whether the heterogeneity of generations can be one of the factors of conflicts in the business environment in a consulting company under the perception of individuals and categorize the main causes of conflicts so that individual perceptions become more common to a collective view.

Methodology – The present work is the result of a qualitative research carried out in a single organization of the service sector. The organization subject to this analysis provides services in the area of auditing and consulting and now has approximately 800 employees, of whom 25 were interviewed for this work. Interviews were conducted with open questions treating the information collected to explore the meaning of the message, and not only to apprehend how it is transmitted through discourse analysis. Semi-structured interviews with 4 different generations that currently coexist in the labor market being the generations baby boomer, X, Y (Millennials) and Z (Next), reinforcing that a subdivision was made in relation to generation Y to understand that there is an important historical context that justifies this segregation with reference to digital natives (Y-30) and non-digital natives (Y+30). The perspective of analysis is part of the field of sociology through discourse analysis based on the perspective of researchers such as (ORLANDI, 2001 and SERRANO, 2012). The socio-historical analysis strand proposed by Arsenault (2004) was used; Lyons and Kuron (2014), seemed more appropriate since the contextualization of discourse analysis with sociological aspect appears as a key to the understanding of the data in the interviews, revealing that the context has a fundamental role in the configuration of generational differences, through ideological narratives as suggested by (ORLANDI, 2001).

Findings – Based on the analysis of how the language is produced and interpreted in a given context in which it is considered both the sender and the receiver of the message, in addition to the context in which the discourse is inserted and how this discourse is shared socially between social communities, and the common denominator for action, interaction, discourse and social and professional practices through discourse analysis, the data were gathered in generational cuts, segregated in data from the self-perception of each generation and by the cross-sectional perception of the baby boomer and X generations in relation to generations Z, Y-30 and Y+30. After the organization of raw data for generations, a discourse analysis was made about the data collected with the objective of analyzing and interpreting the discourses, based on the script

proposed by Serrano (2012), where he proposes that the analysis take place at three levels. On a more basic level, attention is given to what is manifest in the text, often ignoring what is implied. As the emphasis is on the word, we used analysis tools such as frequency analysis, correlations; or focused on themes, using coding, ordering and comparisons, through a content analysis, as suggested by (BARDIN, 2016). At a second level suggested by Serrano (2012), we sought to identify the ways of speaking of the interviewees, the power relations and how they relate to the object of study. And in a third level, the objective was to analyze, from what meaning the discourse was constructed, in what logic was formed and what the existing power relationship was. In this context of analysis, recurrence and correlations of causes implicitly or explicitly described in all generations surveyed were observed, which suggested that they could represent the main driving causes of conflicts such as hierarchy, communication, lack of trust, and the relationship with technological advances, among others less cited. Thus, there was a deepening of the analysis of the causes with higher recurrence and correlation between generations. Regarding the causal recurrence of technological advances, it was verified that it was a mitigating factor of generational conflicts, as its use, both by the most experienced generations and by the younger generations, including the high knowledge of digital natives in new technological tools. However, although they agree that the Z and Y-30 generations have greater ease with new technological tools, the perception of baby boomer and X generations regarding the expectation of the quality and treatment of the data generated by these generations were described as low quality and lack of depth of analysis which generated frustration on the part of the baby boomer and X generations, which suggests a certain socio-historical ideology on the part of these generations in the context that the narratives refer to the point of analysis from the point of view of the announcer only seeking a personal connotation and in a pre-digital context, as verified in the texts of ORLANDI (2009).

Research limitations – Time was a determining factor for the limitation of the scope of the research in a single case study in Brazil. Another factor was the limitation of resources, which did not allow a universalization of the conclusions and presentation of more comprehensive alternatives for mitigating conflicts generated by generational heterogeneity. Regarding data collection, the limitation occurred due to the interviews being conducted virtually due to the COVID-19 pandemic, which made it impossible for all interviews to take place in person.

Practical implications – Based on these results, managers and leaders will be able to identify the causal relationship between conflicts in the business environment and generational heterogeneity and address these causes and distinguish the drivers and mitigators of conflicts,

working on tools so that they can manage conflicts, transforming this energy in favor of organizations assisting senior management managers and at the intermediate level to demystify and direct generational issues.

Social implications – Identify and managing generational conflicts not only in service companies, but in other companies in other areas in order to mitigate issues such as absenteeism, team turnover, development of soft skills for leadership and talent retention.

Originality – Although there are several studies and researchers who have written about the generational heterogeneity and conflicts that exist, this study aimed to focus on the analysis of the individuals' discourse and on the correlation of power that one group or individual exercised over the other. Another perception that was sought was to contextualize in which environment the discourse was propagated and to which audience it was directed. Although discourse analysis led us to the perception of the individual or generational group, the analysis was made from the perspective of the impacts of these perceptions on the organization and how these conflicts would impact the company and managers.

Keywords: Generational heterogeneity, trust, hierarchy, generational conflict

Article category: Master's thesis/ Original article.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Tema da pesquisa.....	8
1.2	Pergunta de pesquisa.....	17
1.3	Objetivos do estudo	17
1.4	Resultados da pesquisa	17
1.5	Contextualização e relevância do problema	21
1.6	Justificativa da escolha do tema.....	24
1.7	Delimitação do estudo	26
1.8	Limitação do estudo.....	27
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	Heterogeneidade de gerações: relações conflituosas ou oportunidades.....	27
2.2	Definição de gerações ou cortes geracionais	34
2.3	Características geracionais.....	38
2.4	Fatores de propulsão ou mitigação de conflitos geracionais	42
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	47
3.1	Desenho de pesquisa (Procedimentos e cuidados de entrada no campo)	48
3.2	Procedimento de coleta de dados (Validação da pesquisa)	51
3.3	Escolha dos entrevistados	51
4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.1	Limitações do método.....	61
4.2	Quadro transversal de temas e percepções.....	62
5.	RESULTADOS OBTIDOS	69
5.1	Categoria: Confiança	72
5.2	Categoria: Comunicação.....	77
5.3	Categoria: Tecnologia.....	80
5.4	Categoria: Hierarquia.....	83
6.	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	87
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema da pesquisa

Ao longo dos meus 25 anos de experiência profissional em empresas de consultoria e auditoria venho me deparando com diversos conflitos e situações que me chamavam a atenção pela sua recorrência e correlações de causas implícita ou explicitamente descritas pelos interlocutores das narrativas. O que não estava evidente em minhas percepções era que se essas causas de conflitos tinham alguma relação com a faixa etária dos interlocutores e se isso tinha correlação direta com a heterogeneidade de gerações que coabitavam o mesmo ambiente profissional.

Atualmente, como líder e gestor de uma empresa de prestação de serviços nas áreas de consultoria e auditoria, venho me deparando inúmeras vezes com pensamentos antagônicos entre membros das minhas equipes e o que mais me incomoda é que não adiantava lançar mão de uma experiência passada semelhante para resolver certos conflitos, pois a solução que coubera em uma determinada situação não prevalecia em outra.

Alguns conflitos sugeriam correlações com perspectivas e pensamentos diferentes entre as partes conflitantes, mas por falta de entendimento suficiente para me aprofundar nas questões que hipoteticamente, poderiam ter relação de causalidade em determinados conflitos e quais questões poderiam ter uma correlação. O fato em todas as situações é que sempre prevalecia um olhar destoante entre membros da mesma equipe com os mesmos objetivos e, muitas vezes, com as mesmas metas, mas com visões antagônicas sobre como abordar certos temas e como chegar a uma solução que agregasse valor. De certa forma, fui analisando algumas discussões e verifiquei uma recorrência que gerava conflitos, sendo que em minha percepção, foi que visões contrastantes sobre um mesmo tema remetiam a diferentes percepções devido a experiências profissionais ou de vida, ou falta de experiência, que não conseguiam convergir para uma solução única. Avaliando de forma mais aprofundada, notei que uma hipótese poderia ser atribuída a essa problemática por mim analisada, na qual tais conflitos poderiam ter uma relação de causalidade com questões geracionais mais precisamente com a coexistência de uma heterogeneidade de gerações no mesmo ambiente profissional, como percepções divergentes em relação ao mesmo tema.

O que me fez pensar na hipótese da causalidade entre os conflitos presenciados no ambiente empresarial no meu cotidiano e a questão geracional forma alguns episódios vivenciados por mim que poderiam justificar uma correlação ou causalidade. Em algumas ocasiões, tive a oportunidade de discutir diversas peças da minha equipe em fóruns separados por nível hierárquico questões conflituosas e que, muitas vezes, proporcionavam rupturas entre os gestores da alta administração e gestores de nível intermediário e até mesmo de gestores de nível intermediário com o pessoal operacional. Em diversas oportunidades, solicitei que as pessoas identificassem os problemas para que juntos pudéssemos encontrar soluções possíveis para a sua resolução. Nessas reuniões com o pessoal operacional, majoritariamente, indivíduos das gerações Y-30 e Z, as queixas que predominavam era sobre controle de horário por parte dos superiores diretos, excesso de trabalho, o que afetava as questões pessoais e relacionamentos sociais, questões de falta de clareza na comunicação, excesso de autoridade por parte dos gestores da alta administração que muitas vezes os tratavam com “certa indiferença”, segundo a percepção deles. Por outro lado, quando me reunia com gestores de nível intermediário as questões conflituosas mais frequentes eram relacionadas a nível hierárquico muito engessado, falta de visão sobre as demandas dos indivíduos operacionais, comunicação ineficaz com superiores e muitos sentiam que seus superiores não tinham plena confiança nos resultados de seus projetos e costumeiramente, solicitam que fosse feito ou revisado por alguém mais experiente. Na visão ou percepção dos gestores da alta administração as queixas tinham alguns temas centrais, como informalidade na comunicação e na “forma de se vestir”, falta de pontualidade nos compromissos, por atrasos em reuniões ou descumprimento de prazos. Outro tema que sempre era a questão da falta de profundidade nas análises de tópicos mais técnicos e na impaciência quanto a carreira ou atingimento de certas metas para galgar cargos mais elevados. Uma frase que sempre ouvia era que “esse trainee acha que vai virar gerente em seis meses só porque sabe trabalhar com planilhas eletrônicas”, sendo que “eu demorei 12 anos para virar gerente e nunca reclamei”.

Por mais que os personagens mudassem em qualquer nível, seja na alta administração ou com gestores de nível intermediário ou pessoal operacional, as questões conflituosas eram similares e se perpetuavam independentemente, da mudança do gestor ou da equipe. Outra percepção que tive ao longo da minha carreira era que as visões e percepções de um grupo geracional para com outro grupo eram dispares e essas visões antagônicas também contribuíam para geração de conflitos. Conflitos e percepções antagônicas como essas são comuns no ambiente empresarial, mas o que mais me chama a atenção é que mesmo tentando adotar

soluções que eram apresentadas coletivamente e implementar essas soluções, como treinamentos de *soft skills*, liderança e administração do tempo, elaboração de palestras motivacionais e de temas disruptivos, entre outras proposições, todas as iniciativas se faziam efetivas por um período de tempo mas a médio prazo as mesmas questões eram pontuadas de maneira similar, pelos mesmos grupos citados acima, mesmo que os personagens pertencentes a cada grupo de gestores e pessoal operacional fossem diferentes. Isso me causa uma enorme dúvida que somente com a experiência de 25 anos atuando no mesmo segmento não me permite responder qual era as causas ou a causa de surgimento desses conflitos e esse foi o fator motivador que me levou a estudar mais profundamente, as questões que potencialmente estavam por trás de tais conflitos e antagonismo de ideais, e que me trouxe a minha pergunta de pesquisa: Os conflitos existentes no ambiente corporativo têm relação de causalidade com a heterogeneidade geracional que atualmente coabita em uma mesma organização.

Tentar obter relação de causalidade entre os conflitos no ambiente empresarial e a heterogeneidade de gerações que coexistem na mesma organização através das percepções de gestores da alta administração e também de nível intermediário, isso traria uma contribuição para descobrirmos como gerenciar melhor os esforços no intuito de mitigarmos os conflitos e conseguirmos identificar as características mais preponderantes de cada geração, direcionando essas características para a execução de tarefas que melhor se adequassem às gerações a fim de potencializarmos as habilidades de cada grupo geracional a fim de convergirmos aos objetivos organizacionais.

Verificar a relação de causalidade entre as variáveis de conflitos existentes em ambientes empresariais e heterogeneidade de gerações não foi um caminho tão simples a se trilhar. Por vezes, podemos até identificar uma correlação entre as variáveis, mas correlação não implica em causalidade, visto que as variáveis em questão podem estar correlacionadas, mas não necessariamente, ocorrerem por causa uma da outra. Outras variáveis poderiam ter relação de causalidade com a questão dos conflitos como estilos de liderança poderiam ter correlação com a questão de conflitos. Adicionalmente, esses conflitos podem ser associados a perspectivas divergentes de valores, ambições, pontos de vista, mentalidades e gerações em conflito, sendo a visão de alguns pesquisadores como Zemke, Raines e Filipczak (2000, p.9) que citam que o ambiente empresarial, atualmente habitado, está repleto de vozes e visões conflitantes, passando pela diversidade de valores e de mão-de-obra que tem-se conhecimento, desde os tataravôs que abandonaram as plantações e fazendas para trabalharem nas fábricas e

escritórios. Essas narrativas reforçam a complexidade de se tentar isolar a questão geracional e trata-la como forma causal para os conflitos existentes no ambiente empresarial nos fez recorrer a literatura existente para procurar respaldo acadêmico para nossa hipótese.

Essas diferentes perspectivas de pesquisa dos autores sobre a questão geracional são confirmadas, conforme sugerem Zemke, Raines e Filipczak (2000), que a heterogeneidade de gerações contribui para multiplicidade de valores, pensamentos e pontos de vista antagônicos e tem gerado conflitos no ambiente empresarial. Nesse aspecto, a problemática em questão que afeta gestores e organizações no mundo todo diz respeito a quais adversidades as empresas e os gestores têm enfrentado em relação a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial.

Nossa percepção inicial, com base nas atividades cotidianas e interações que rotineiramente temos com diversos grupos geracionais no ambiente organizacional que atuo, sugeriu a hipótese que a heterogeneidade de gerações pudesse ter uma relação de causalidade com os conflitos existentes no ambiente empresarial devido à similaridade dos temas apontados por cada grupo geracional como motivador de conflitos. As similaridades das percepções de cada grupo podem ser suportadas pelos pensamentos de alguns autores que sugerem que indivíduos que têm mesmas experiências históricas compartilham de comportamentos e atitudes similares e que esses comportamentos e atitudes são transferidos para o ambiente empresarial e afetam diretamente a forma de gestão de pessoas e de como tratar tais indivíduos. (DRICKER, 1999; SOARES, 2009; COMAZZETTO et al., 2016; e VELOSO et al., 2008).

Buscou-se então, estudar as publicações de pesquisadores que pudessem nos ajudar a entender como a heterogeneidade de gerações pudesse ter uma relação de causalidade com os conflitos em ambientes empresariais. Dessa forma, buscou-se alguns pesquisadores como Kupperschmidt (2000 p.66); Smalla e Sutton (2002); Zemke et al. (2000) e Gursoy et al. (2008) que descreviam a questão geracional acreditando que quando pessoas da mesma geração têm experiências históricas, sociais e econômicas semelhantes, elas também têm valores, comportamentos e comportamentos de trabalho semelhantes, enfatizando que as gerações amadurecem em tempos difíceis ou anos de conflito e guerra e tendem a pensar e agir de forma diferente daqueles nascidos em um período de prosperidade e paz.

Outros pesquisadores como Arsenault (2004); Lyons e Kuron (2014); Schuman & Scott, (1989); Eyerman & Turner (1998); Gilleard (2004); Mannheim (1952) e Ryder (1965) entre

outros, defendem a tese de que cada geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando eventos históricos com os valores e características de cada geração, colocando uma visão que a variável de experiências vividas e eventos históricos são relevantes e impactantes no contexto geracional.

Seguindo a linha de pensamento de pesquisadores citados anteriormente como Kopperschmidt (2000 p.66); Smalla e Sutton (2002); Arsenault (2004); Lyons e Kuron (2014); Schuman & Scott (1989); Eyerman & Turner (1998); Gilleard (2004); Mannheim (1952) e Ryder (1965), a hipótese levantada inicialmente poderia ser confirmada através de uma pesquisa empírica sob a vertente sociológica, em linha com o pensamento dos pesquisadores estudados.

Utilizou-se para a análise e categorização dos dados obtidos nas entrevistas a análise de conteúdo horizontal. Apesar de Bardin (2016) considerar a análise horizontal limitada para obtenção de resultados mais aprofundados e específicos, ele recomenda que essa técnica seja utilizada pois segundo ele, esse tipo de análise é insubstituível no plano da síntese, da fidelidade entre analistas; permite a relativização; mostra as constâncias; as semelhanças, a regularidades. Esse tipo de análise proporcionou a categorização temas conflituosos verificados através dos dados obtidos.

No entanto, conforme sugerido por Bardin (2016), a análise de conteúdo proporcionava uma análise pouco profunda dos dados e nos limitava a categorizar os principais temas explicitados pelos entrevistados, porém falta buscar uma análise mais aprofundada do porque aquela categoria surgia como principal propulsor ou mitigador de conflitos geracionais e não apenas relatar as categorias verificadas. Primeiramente, buscou-se verificar como o emprego da linguagem se encaixava no contexto das narrativas dos entrevistados, visto que para o aprofundamento da análise dos dados teria que se entender sobre como a linguagem dos indivíduos era utilizada.

Autores como Kock (1997:9) sugerem que há três concepções de linguagem no transcorrer da história da humanidade: (i) como representação “espelho” do mundo e do pensamento; (ii) como instrumento “ferramenta” de comunicação; e (iii) como forma “lugar” de ação ou interação. Entendeu-se que a para a análise dos dados o mais indicado seria a forma de linguagem mais apropriada seria a da ação ou interação pois, a linguagem seria fruto de uma

interação entre enunciador/ enunciatário, falante/ouvinte, autor/leitor, etc. Prestando-se não só como representação do pensamento, mas também como processo de comunicação, uma peça fundamental para a interação entre os seres humanos.

Mas a linguagem como forma ou lugar de ação e interação era o caminho para interpretação das narrativas e discursos apresentados nas entrevistas e dessa forma de linguagem sugerida por Kock (1997) tem relação com a análise de discurso na terceira concepção de linguagem, uma vez que para a análise de discurso se interessa, por esta concepção de linguagem, porque, segundo esta concepção, o indivíduo age, reage e interage através da linguagem, a saber; as pessoas não só consideram a comunicação, a expressão do pensamento, mas também consideram o lugar de onde estão falando, as imagens que os interlocutores têm de si, dos outros e ainda o contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos (SOUZA FILHO e BARBA, 2014).

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social.

Segundo Orlandi (2001), é possível dizer que a ideologia representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como naturais. Na ideologia, não há ocultação de sentidos, mas apagamento do processo de sua constituição. Orlandi (2001) sugere que o trabalho ideológico é um trabalho de memória e do esquecimento, pois é quando passa para o anonimato que o dizer produz seu efeito de literalidade, a impressão do sentido. Complementando a ideia, Orlandi (2001, p.49) argumenta que é justamente quando esquecemos quem disse colonização, quando, onde e por que, que o sentido de colonização produz seus efeitos. No dispositivo de análise Orlandi (2001) argumenta sobre o modo de proceder do analista e para isso, retoma a proposta da teoria que é construir um dispositivo de interpretação. Nesse ponto, reporta-se ao fato de a língua funcionar ideologicamente e de o sentido ter uma materialidade linguística e histórica (ORLANDI, 2001). Sobre o papel do analista de discurso, Orlandi (2001, p.61) alerta que não se trata de uma posição neutra, mas relativizada diante da interpretação. Para isso é necessário que invista na opacidade da linguagem, no descentramento do sujeito e no efeito metafórico. Dito de outro modo, é preciso que o analista considere o

trabalho da ideologia, sem se tornar vítima dos efeitos produzidos por ela. Por fim, Orlandi (2001, p.87) afirma não haver um discurso que seja puro, é necessário evitar-se categorizações, etiquetas definidoras, sendo possível dizer que um discurso tem um funcionamento dominante autoritário, ou tende para o autoritário. Orlandi (2001, p.91) afirma que a análise de discurso concebe o sujeito: linguístico-histórico, constituído pelo esquecimento e pela ideologia.

O mecanismo pelo qual a ideologia leva o agente social a reconhecer o seu lugar é o mecanismo da sujeição social (...) é um mecanismo com duplo efeito: o agente se reconhece como sujeito e se assujeita a um sujeito absoluto” (ALTHUSSER, 2001, p.08). Esse tipo de ideologia é calcado na noção de aparelhamento ideológico, ou seja, a reprodução ideológica é construída no seio dos meios de produção da vida social, os quais se denominam de Aparelhos Ideológicos do Estado (AIE). São exemplos de esferas do AIE, a igreja, o sindicato, a família, entre outras instâncias de valor simbólico e institucional que delegam significado em nossas vidas. Para Althusser (2001) as ideologias dessas instituições nos aparelham e somos invariavelmente resultados delas.

Dessa forma optou-se, para tratamento desses dados agora categorizados, pela análise de discurso, uma vez que a análise de discurso possibilita a compreensão das formas de produção do discurso e da sua relação com as estruturas materiais e sociais que as elaboram. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciador e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais (VERGARA, 2008).

Corroborando com Vergara (2008), Martins (2008), também sugere que a análise de discurso pode demonstrar a realidade, a qual não foi explicitada no que é lido apenas pela escrita – ou seja, no texto. A leitura seria somente um relato da realidade construída propositadamente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber” (MARTINS, 2008, p. 58). Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise do discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva.

Para análise e interpretação de discursos, tem-se o roteiro proposto por Serrano (2012), com a análise ocorrendo em três níveis. Num nível mais básico, atenta-se para o que está

manifesto no texto – ou seja, expresso explicitamente - ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Como a ênfase está na palavra, faz-se uso de ferramentas de análise como, por exemplo, a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações, ordenamento e comparações – por meio de uma análise de conteúdo, por exemplo. No segundo nível, procura-se localizar quais são as lógicas que atravessam o discurso, quais são os indícios que se conotam com o que se está falando. Neste momento, devem-se identificar as maneiras de falar, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. No último nível, é preciso fazer a inserção do texto no contexto. Analisa-se a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente. Trata-se de uma análise mais completa de uma reconstituição do conjunto de discursos que são constituídos em situação de interação por meio de suas lógicas discursivas.

Complementarmente a análise de discurso que permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva, conforme sugere Vergara (2008), ainda havia uma lacuna a ser preenchida quanto à vertente de análise dos dados coletados. Dentre as vertentes de análise verificadas, verificou-se como a mais aderente a vertente sociológica, que busca no contexto e experiências de vida em comum a explicação para certos comportamentos geracionais, o que vai ao encontro com a vertente de Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014). A vertente psicológica na qual Urick et al. (2016) apresenta resultados no qual os valores percebidos por cada geração afetam sua percepção por indivíduos de outras gerações, sendo esses valores preconcebidos. Mas como contraponto dessa linha de pensamento defendidas por Urick et al. (2016) e dos autores que defendem a vertente da psicologia aplicada em seus estudos, trabalhos apresentados por Becton, Walker e Jones-Farmer (2014) e Cennamo e Gardner (2008) apresentam indicativos de que atitudes e valores não variam significativamente através de gerações, portanto, não poderia ser considerado como o fator preponderante para análise geracional. E finalizando nosso entendimento das vertentes de análise de discurso possíveis teríamos a vertente fenomenológica. Creswell (1998) descreve a fenomenologia como sendo a descrição das experiências vividas de vários sujeitos sobre um conceito ou fenômeno, com vistas a buscar a estrutura essencial ou os elementos constantes do fenômeno, ou seja, seu significado central.

Analisando as vertentes descritas acima e a propositura de cada uma, verificou-se que a vertente sociológica seria a mais adequada para a análise de discurso dos dados brutos obtidos, pois em diversas narrativas, principalmente, das gerações baby boomer, X e Y+30, recorreu-se

mesmo que de forma indireta, a justificativas de experiências pessoais ou profissionais passadas para se colocar o inconformismo com situações vividas no presente. Colocações como “na minha época resolvíamos isso...” ou “quando eu era jovem eu tinha mais respeito por aquilo”... nos trazem a perspectiva de busca pela repetição de atitudes baseado em características e comportamentos geracionais passados. Notamos características geracionais semelhantes em indivíduos da mesma geração no curso das entrevistas e posturas semelhantes quando respondiam questões relacionadas a hierarquia, tecnologia, comunicação, resiliência, entre outras. Essa similaridade das respostas pode ser justificada pelas características geracionais dos entrevistados, considerando suas experiências históricas conforme sugerido por (ARSENAULT, 2004; LYONS e KURON, 2014).

A narrativa ou discurso apresentado acima também corrobora a análise de discurso como sugerido por Vergara (2008) pois as narrativas apresentadas acima estão representadas por indivíduos de gerações mais experientes que tem uma relação de poder e um nível hierárquico superior aos indivíduos para as quais a percepção é de falta profundidade na resolução de certos problemas ou falta de apreço por questões hierárquicas ou de formalidade com a comunicação.

A perspectiva utilizada para definição dos indivíduos a serem entrevistados foi considerado abordar pessoas de todas as gerações compunham o quadro da empresa alvo em um determinado momento nossa pesquisa. Tentou-se trazer para a discussão a visão de todas as gerações a fim de, verificar se o contexto geracional era um fator que de conflitos no ambiente empresarial sob a ótica de todos os níveis de profissionais entrevistados. Ter uma visão ampliada da questão geracional poderia nos dar uma visão mais amplificada e corroborar ou não que a heterogeneidade de gerações é um fator que afeta a questão conflituosa no ambiente das empresas. Essa visão conflituosa é confirmada conforme sugerem Zemke, Raines e Filipczak (2000), que a heterogeneidade de gerações, contribui para multiplicidade de valores, pensamentos e pontos de vista antagônicos e tem gerado conflitos no ambiente empresarial. Nesse aspecto, a problemática em questão que afeta gestores e organizações no mundo todo diz respeito a quais adversidades as empresas e os gestores têm enfrentado em relação a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial. Buscar corroborar essa visão através de uma pesquisa empírica, qualitativa e sob análise de discurso pode nos ajudar a compreender melhor essa questão e avançarmos na busca por mecanismos de gerenciamento desses conflitos.

1.2 Pergunta de pesquisa

Os conflitos existentes no ambiente corporativo têm relação de causalidade com a heterogeneidade geracional que atualmente coabita em uma mesma organização?

A pergunta de pesquisa está diretamente relacionada com o dilema presenciado e vivenciado ao longo da minha carreira e como gestor procurar entender, interpretar e gerenciar esses conflitos é essencial para a perenidade das organizações.

1.3 Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo geral identificar se existe uma relação de causalidade entre a heterogeneidade geracional e os conflitos no ambiente empresarial sob o aspecto da percepção dos empregados de uma empresa alvo sob a ótica de diferentes gerações e como endereçar e gerenciar esses conflitos para que as percepções individuais converjam para uma visão coletiva. Identificar e endereçar os potenciais elementos mitigadores e propulsores de relações conflituosas tem o objetivo primário de direcionar os gestores de empresas, sejam eles da alta gestão ou no nível intermediário, a buscar alternativas para tratar esse tema que se torna cada vez mais relevante nas organizações, afetando inclusive a perenidade das empresas.

1.3.1 Objetivos específicos

- Identificar se há relação causal entre os conflitos cotidianos no ambiente empresarial e a questão da heterogeneidade de gerações com base nas percepções e experiências profissionais de todos os funcionários;
- Identificar e categorizar quais os principais mitigadores e propulsores de conflitos resultantes das questões geracionais,
- Proporcionar mecanismos de gerenciamento para os propulsores de conflitos geracionais a fim de minimizar o impacto na gestão de pessoas e nas organizações.

1.4 Resultados da pesquisa

Um dilema é colocado quando da análise dos dados coletados por parte do pesquisador. Poderia o pesquisador proceder uma análise de conteúdo clássica, com quadro categorial,

privilegiando a repetição de frequência dos temas, com todas as entrevistas juntas, sendo essa técnica já produziu evidências que essa redução deixará na sombra a riqueza de informação específica desse tipo de informação (BARDIN, 2016). O resultado será uma abstração incapaz de transmitir o essencial das investigações produzidas, deixando escapar, o latente, o original, o estrutural, o contextual. Apesar de Bardin (2016) considerar a análise horizontal limitada para obtenção de resultados mais aprofundados e específicos, ele recomenda que essa técnica seja utilizada pois segundo ele, esse tipo de análise é insubstituível no plano da síntese, da fidelidade entre analistas; permite a relativização; mostra as constâncias; as semelhanças, a regularidades (BARDIN, 2016).

Pela limitação análise horizontal, Bardin (2016) sugere uma análise dos dados em dois níveis, a decifração estrutural, onde se analisa entrevista a entrevista e o segundo nível a transversalidade temática, onde cada entrevista se constrói numa lógica específica. Apoiando os temas, conservando-os, há uma organização subjacente, um calculismo, afetivo cognitivo, muitas vezes inconsciente, na medida que a entrevista é mais um discurso espontâneo do que preparado (BARDIN, 2016).

Apoiando-se na literatura de Bardin (2016), coletou-se e analisou-se os dados obtidos, verificaram-se 4 (quatro) principais temas citados, de forma consistente, com certa similaridade e de forma regular, por diferentes gerações como potenciais geradores ou mitigadores de conflitos entre gerações por proporcionarem percepções antagônicas entre os indivíduos das gerações estudadas. Os principais temas citados nas entrevistas pelos indivíduos foram: confiança, comunicação, tecnologia e hierarquia.

No entanto, apenas a categorização dos temas principais não traria as respostas de porquê as diferentes gerações têm percepções distintas e trazem perspectivas diferentes em situações conflituosas e também não seria possível tentar sugerir formas de como resolver as questões conflituosas. Dessa forma, aprofundamos a análise a fim de preencher a lacuna apresentada pela limitação da análise de conteúdo, que se apresentou durante a pesquisa e buscou-se interpretar essas narrativas com base na análise de discurso. Dessa forma, conforme sugerido por Martins (2008), a leitura seria somente um relato da realidade construída propositadamente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os

domínios do saber”. Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise de discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva (MARTINS, 2008).

Na questão da confiança, as gerações Y-30 e Z têm a percepção que em certas situações seus líderes diretos confiam no seu trabalho e que por questões de falta de experiência há uma análise mais pormenorizada por parte dos líderes, o que em situações particulares, gera alguns conflitos, mas a interpretação é que as gerações mais experientes (Y+30, X e baby boomer) em geral confiam em suas performances. Essa visão também se retrata, na questão de aprendizado e de questões tecnológicas, as gerações baby boomer e X se sentem prestigiadas quando estão transferindo suas experiências às gerações mais novas e as gerações mais novas confiam no que é passado pelos mais experientes. Essa relação se inverte nas questões tecnológicas, mas a confiança permanece. Por outro lado, a questão da confiança se deteriora na percepção dos indivíduos da geração Y+30, gestores em nível intermediário, em sua maioria, que têm a percepção que as gerações baby boomer e X não confiam nas gerações mais novas quando se trata de sucessão, pois, segundo eles as gerações mais experientes entendem que os mais novos não estão aptos ou preparados para substituí-los. Nas entrelinhas das entrevistas das gerações baby boomer e X, percebe-se que, falta de fidelização, resolução de problemas e falta de análise crítica são fatores que levam essas gerações a “desconfiarem” dos mais novos.

Com relação a comunicação, a geração Y+30 tem uma visão sobre comunicação em relação às gerações Z e Y-30, na qual essas gerações anseiam por oportunidade de serem ouvidos. Há também, as percepções conflituosas em relação a comunicação por parte dos entrevistados das gerações baby boomer e X sobre a suas perspectivas em relação às gerações Z e Y-30, que consideram que a informalidade nas comunicações prejudica o entendimento da mensagem e em alguns casos pode causar até mesmo uma certa falta de importância com o tema tratado. A autopercepção da geração Z em relação a comunicação revela a desconexão com outras pessoas de gerações mais experientes como as gerações Y+30, X e baby boomer, por entenderem que essas gerações são muito prolixas e não vão direto ao ponto central, o que dificulta o processo de comunicação como um todo.

As formas de comunicação também foram citadas de forma consistente e regular pelas diversas gerações, mas o mais relevante foi o desconforto com a informalidade e agilidade das comunicações por parte das gerações mais novas (Y-30 e Z), contrastando com a forma prolixa

e formal das gerações mais experientes. Outra percepção das gerações Y-30 e Z é que muitas vezes suas ideias são ouvidas em reuniões ou em conversas informais, mas não são devidamente “escutadas”, o que gera frustração e quebra o elo do comprometimento.

Na questão da tecnologia as gerações baby boomer e X não se sentem confortáveis quando tem que lidar com novas tecnologias e acreditam que as gerações consideradas nativas digitais (gerações Y-30 e Z) tem capacidade de ajudá-los o que os aproxima dessas gerações. Os nativos digitais têm na tecnologia uma certa zona de conforto onde se sentem plenamente capazes de produzir com maior agilidade e praticidade que indivíduos de outras gerações como também, de auxiliar no aprendizado dos não nativos digitais, pela facilidade que eles se autodenominam ter com esse tema. Uma questão importante relatada por indivíduos das gerações X e Y+30 diz respeito a falta de profundidade que os nativos digitais tratam os dados obtidos com auxílio de plataformas digitais, pois em suas percepções, esses indivíduos têm uma capacidade de transcrever dados em plataformas sofisticadas com uma rapidez incrível, porém, não conseguem se aprofundar na análise desses dados e muitas vezes não dão importância ou não tem paciência para efetuar análises mais pormenorizadas, gerando dados com agilidade, porém com falta de profundidade de análise.

O tema hierarquia gerou o maior ponto de antagonismo de percepções entre as gerações baby boomer e X em relação às gerações Y-30 e Z. Para os boomers e X a hierarquia não pode ser questionada ou mesmo desrespeitada, porém, em suas percepções isso é feito constantemente por indivíduos das gerações mais novas. A geração Y+30 tem uma percepção muito clara sobre a hierarquia na qual os gestores, principalmente os mais experientes, precisam adotar uma forma de hierarquia mais flexível ou mais horizontalizada permitindo dessa forma, que as pessoas de gerações mais novas possam se comunicar diretamente com a alta administração sem ter que passar por várias camadas hierárquicas antes. Contudo, segundo a geração Y+30, essa percepção não é compartilhada pelos mais experientes o que, por vezes, frustra os mais novos e ocasiona uma ruptura no relacionamento entre essas gerações, ocasionando conflitos e muitas vezes perdas de profissionais das gerações mais novas.

As gerações Y-30 e Z entendem que uma certa hierarquia deva existir, mas de forma não impositiva e nem por questões de idade, mas sim por experiência e carisma. Essas gerações entendem que é natural que pessoas mais experientes estejam em cargos de relevância, mas em determinados projetos que sejam requeridos inovação, pensamento disruptivo e conceitos não

pré-concebidos, a liderança possa ser compartilhada com pessoas que possam contribuir nesses projetos, o que na maioria das vezes, referem-se a profissionais que não ocupam cargos de liderança.

Entende-se que esses temas não são os únicos que geram conflitos geracionais nas organizações sob a ótica dos entrevistados, mas foram os que mais tiveram similaridade, recorrência e regularidade nos relatos feitos pelos entrevistados na presente pesquisa, o que leva a reflexão para que se possa buscar endereçá-los de forma mais apropriada ao menos no ambiente empresarial estudado.

1.5 Contextualização e relevância do problema

Nos últimos 25 anos como gestor em empresas de serviços na área de auditoria e consultoria participei como mediador ou como parte de grupos de discussão sobre como potencializar as capacidades do time sob nossa gestão a fim do atingimento de metas financeiras e rentabilidade em um mundo empresarial que exigia das empresas e seus administradores competitividade e agilidade para tomada de decisões frente a um mercado empresarial altamente globalizado, volátil e incerto.

Em muitas circunstâncias, o fator humano impunha limitações de crescimento e até mesmo no atingimento de metas financeiras e de conquistas de *market share*, o que condicionava a equipe a buscar soluções inovadoras a fim de suprir deficiências operacionais ou por falta de profissionais capacitados para o atendimento de determinadas demandas e projetos. Essa limitação de pessoas capacitadas era por vezes gerada por perdas de profissionais gabaritados que por questões, sem muita compreensão à época, simplesmente faziam um movimento de buscar novas oportunidades em empresas do mesmo setor ou por vezes em outros segmentos. Tinha-se uma compreensão limitada sobre essa questão e por vezes "culpava-se" o profissional e muitas vezes o intitulavam como "traidor da causa".

Era perceptível também cada vez mais a dificuldade, não só em reter profissionais talentosos, mas também, em buscar no mercado empresarial pessoas com capacidade técnica e que pudessem se adaptar às demandas específicas do setor de serviços e com a "fidelização" pretendida, pois para a equipe, na grande maioria pertencentes às gerações veteranos, baby boomers e X a principal característica que se buscava em um novo profissional era que ele tinha que "vestir a camisa" e agradecer por estar em uma empresa que valoriza o treinamento,

trabalho em equipe e tinha um plano de carreira definido e transparente, com metodologia de avaliação de performance, que proporcionava a meritocracia.

Por muitos anos essa visão predominou inclusive invadindo os pensamentos dos gestores de recursos humanos que deveriam estar alinhados ao pensamento dos gestores das áreas de negócio. Mas a percepção e o surgimento de pessoas com visões de negócios e de gestão diferentes começavam a adentrar o mercado de trabalho e essa nova geração (Y) era tratada no início de carreira como “revolucionários” e quando não como “sindicalistas” por tentarem introduzir ideias inovadoras na gestão de pessoas como a flexibilização da hierarquia ou o balanceamento entre a vida profissional e a vida pessoal.....o que por vezes para os integrantes de gerações mais experientes soava até como um ultraje.

Porém o fato inevitável era que essa heterogeneidade de gerações no mercado de trabalho gerava e continua gerando conflitos e, muitas vezes, oposição ideológica, tornando-se um problema de gestão, em alguns momentos, mas por outro lado pode se tornar quando bem equacionado pelos gestores, uma forma de ter visões diferenciadas para resolução de problemas complexos que exigem pensamentos diversificados e disruptivos. O grande desafio foi conseguir arrebatar a essência da heterogeneidade e ter habilidades para gerenciá-la a fim da melhoria das organizações e das pessoas. Esse fator esbarrava muitas vezes nas percepções equivocadas dos gestores e até mesmo dos profissionais que viam no antagonismo de suas ideias uma barreira intransponível, quando na realidade essa pluralidade poderia ser convertida em soluções criativas convergindo para que todos pudessem atingir seus objetivos, sejam pessoais ou da organização (DRUCKER, 1999).

Problema posto, cabe trazer para a discussão alguns conceitos para que se possa tratar e conseguir decifrar algumas questões que se colocam, a fim de identificar qual a melhor maneira de endereçar essas questões geracionais. Primeiramente, a identificação dos cortes geracionais se faz fundamental para poder-se verificar quais são as gerações que estão interagindo no mercado empresarial atualmente, especificamente, em uma empresa de prestação de serviços para podermos delinear e segregar, para fins acadêmicos, quais e quantos são os cortes geracionais existentes e buscar a literatura que ajudará a identificar essa heterogeneidade de gerações coexistindo no ambiente organizacional atualmente.

Conforme delineamos anteriormente, analisou-se o corte geracional com base na fundamentação sociológica, dessa forma, buscou-se estudos que pudessem contribuir para essa

vertente de análise. De acordo com Kupperschmidt (2000), uma geração de funcionários é composta por pessoas nascidas com cerca de 20 anos de diferença. Kupperschmidt (2000 p.66) explicou que uma geração é um grupo com as características de nascimento comum, idade, localização e eventos importantes da vida no estágio de desenvolvimento sutil. Smalla e Sutton (2002); Zemke et al. (2000) e Gursoy et al. (2008) acreditam que quando pessoas da mesma geração têm experiências históricas, sociais e econômicas semelhantes, elas também têm valores, comportamentos e comportamentos de trabalho semelhantes, enfatizando que as gerações amadurecem em tempos difíceis ou em tempos de conflito e guerra e tendem a pensar e agir de forma diferente daqueles nascidos em um período de prosperidade e paz. Cennamo e Gardner (2008) explicam que as experiências de vida significativas de indivíduos pertencentes a cada grupo geracional têm a tendência de suas características, expectativas e aspirações de uma maneira única.

Esses pesquisadores corroboram a percepção que as gerações são impactadas por fatos históricos e compartilham as mesmas características moldando seu comportamento pessoal e profissional. Os dados coletados empiricamente através das entrevistas de campo nos trazem elementos que estão em linha com essa vertente sociológica que busca, no contexto e experiências de vida em comum, a explicação para certos comportamentos geracionais, o que vai ao encontro com os estudos de Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014), que entenderam que cada geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014) também observaram diferenças intergeracionais, afirmando que tais diferenças exigem dos líderes esforços adicionais, o que indica que essas diferenças terão um impacto negativo na coordenação.

Pode-se entender que os esforços citados acima por Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014) serão necessários na compreensão das características de cada geração e como essas características afetam o comportamento, o pensamento, as motivações e a visão de cada geração em um ambiente empresarial ou pessoal onde esses fatores colidem com percepções antagônicas, mas que em algum momento devem buscar a convergência para que possam coexistir em um mesmo ambiente profissional que é altamente competitivo, requer inovação constante e pessoas com capacidade para gerir e propiciar soluções criativas em um universo em constante evolução, não só tecnológica, mas primordialmente, em relação a propósitos.

Sob essa perspectiva de que a heterogeneidade de gerações pode ser um fator conflituoso, mas por outro lado, também pode ser um fator de diferenciação e que ajudará organizações a se destacarem em um mundo desafiador e em constante evolução que demandará a resolução de problemas complexos, gerenciar esses conflitos e a diversidade geracional nas empresas traz um enorme desafio para líderes e gestores, seja na alta administração ou no nível intermediário.

Para Drucker (1999), a prática com uma perspectiva inovadora requer criatividade e flexibilidade nos negócios, bem como a adoção de novos estilos de liderança nas organizações contemporâneas. Os líderes devem estar atentos ao potencial dos colaboradores e à energia e sinergia gerada pela diversidade e, com as vantagens do talento, da sabedoria e do conhecimento, a diversidade pode oferecer vantagens no gerenciamento da complexidade da mudança.

Nota-se com base nas narrativas e estudos anteriores que a heterogeneidade de gerações tem trazido conflitos no mundo empresarial, os quais sugerem um longo caminho em sua resolução ou em busca de formas para os gestores endereçarem adequadamente, o antagonismo de ideias e as diferentes características de cada geração em oportunidades competitivas para as empresas a fim de convergir esses pensamentos divergentes em prol de objetivos comuns.

Buscou-se interpretar essas narrativas baseada em estudos e pesquisadores anteriores com base na análise de discurso por um roteiro proposto por Serrano (2012), com a análise ocorrendo em três níveis. Num nível mais básico, atenta-se para o que está manifesto no texto explicitamente - ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Faz-se uso de ferramentas de análise como, por exemplo, a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações – por meio de uma análise de conteúdo. No segundo nível, procura-se localizar quais são as lógicas que atravessam o discurso. Deve-se identificar as maneiras de falar, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. No último nível, analisa-se a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente.

1.6 Justificativa da escolha do tema

Esse tema e a problemática apresentada já foram debatidos e estudados por diversos pesquisadores e já foi tema de diversas teses e artigos anteriormente, a fim de elucidar as

questões geracionais, porém a proposição da discussão do tema geracional, especificamente nesta pesquisa pretende acrescentar aos estudos já efetuados uma visão atual das diferentes gerações que coexistem no ambiente empresarial e propor uma relação de causalidade entre os conflitos existentes e a heterogeneidade de gerações, buscando, através das visões dos funcionários, verificar a relevância do tema da heterogeneidade de gerações e seus impactos práticos no ambiente empresarial, trazendo diversas perspectivas das diferentes gerações que estão nas lideranças da alta administração, no departamento de recursos humanos e dos gestores no nível intermediário e outros níveis operacionais, em relação ao que proporciona conflitos, o que agrega em termos de complementaridade no trabalho e quais são os principais motivadores desses conflitos e quais seriam, em suas perspectivas, os elementos de mitigação para que esses conflitos sejam atenuados ou resolvidos.

Em linha com o que expusemos em relação a questões de competitividade e inovação Soares (2009) apregoa que a convivência de diferentes gerações que atualmente, está ocorrendo no mesmo ambiente de trabalho, faz-se necessário inovar, ter criatividade e flexibilidade nas demandas da gestão de pessoas, com o propósito de coordenar tal convívio. Essa necessidade de adaptabilidade por parte, primordialmente, dos gestores de pessoas de diferentes gerações se torna ainda mais necessária e importante para dirimir as divergências entre as gerações que têm representado grande desafio aos atuais gestores e líderes em relação às atuais práticas de gestão, com o intuito de terem mais eficácia e serem efetivas abrangendo todas as gerações em um mesmo ambiente de trabalho (COMAZZETTO, et al., 2016).

Esse pensamento de dificuldade por parte dos gestores também é compartilhado por Veloso et al. (2008), que menciona que desde 1980, um dos maiores desafios da gestão de pessoas é congregar os variados interesses pessoais com as metas organizacionais. Nesse sentido, há a necessidade de aprofundamento da percepção sobre o de que modo se relacionam as diferentes gerações, baseando-se em como seus valores e tendências são idealizados. A proposição do trabalho como objetivo central é investigar esses fenômenos sob a ótica de um estudo qualitativo de forma empírica.

Ao escolher-se essa temática de pesquisa e a proposição dos objetivos a serem alcançados, tinha-se conhecimento, mesmo que de maneira limitada, das dificuldades impostas pelo próprio tema e inclusive, que haveria divergências nas vertentes de análises entre os autores que se propuseram a escrever sobre o mesmo tema preteritamente. Buscou-se entender

as vertentes apresentadas pelos autores e optou-se, com base nos dados empíricos coletados e no que os dados brutos coletados apresentaram, pela vertente da sociologia, conforme já explicado anteriormente, mas não deixou-se de verificar e trazer à luz da discussão as demais vertentes de análise provenientes da psicologia aplicada e da fenomenologia que discorreremos mais adiante apenas como forma de percurso acadêmico, mas que não foram utilizadas como base de análise na presente pesquisa.

1.7 Delimitação do estudo

Considerando a heterogeneidade de gerações e o impacto nas relações de trabalho, amplamente apresentado e descrito acima, esse estudo tem como objetivo identificar se existe uma relação de causalidade entre a heterogeneidade geracional e os conflitos no ambiente empresarial sob o aspecto da percepção dos empregados de uma empresa alvo sob a ótica de diferentes gerações e como endereçar e gerenciar esses conflitos para que as percepções individuais converjam para uma visão coletiva.

Trata-se de um estudo de caso único em uma empresa multinacional de consultoria e auditoria com sede em São Paulo e escritórios nas cidades do Rio de Janeiro, Curitiba e Campinas. Este estudo pretende atentar para a abrangência das gerações contidas nesta empresa que conta com aproximadamente 800 funcionários no Brasil, sendo que o grupo empresarial tem nacionalidade francesa e está presente em 91 países. Serão utilizados dados primários e secundários, sendo que os dados secundários serão obtidos da seguinte forma:

A coleta de dados secundários se dará através de acesso direto ao site da empresa objeto do estudo de caso (Grupo Mazars) consultando o site da empresa www.mazars.com.br acessando também sua página de linkedin: <https://www.linkedin.com/company/mazarsbrasil>. Outros dados secundários poderão ser obtidos diretamente do site: www.mazars.com com notícias e informações de todos os escritórios do grupo empresarial no mundo.

Ademais, informações adicionais serão obtidas diretamente com os gestores das respectivas áreas através de atendimento ou consulta telefônica com autorização da gestão de RH para acessar os responsáveis pelas áreas para obtenção de outros dados secundários através de consulta e telefonema, para obtenção de informações como número de funcionários, faixa etária, área de atuação e posição na hierarquia da empresa.

Os demais dados apresentados no decorrer dessa pesquisa foram obtidos por meio de consulta ao portal da empresa, com acesso por login e solicitação de ajuste das correspondências para se correlacionar com as faixas geracionais. Outro canal para obtenção de dados secundários será o portal de informações ao qual tenho acesso através do link: <http://portal1.mazarscabrera.com.br/web/Account/Login>

1.8 Limitação do estudo

O estudo apresentou algumas limitações, as quais estão apresentados como segue: o tempo foi um fator determinante para a limitação da abrangência da pesquisa que se limitou a estudo de caso único na empresa Mazars Brasil, e não se foi possível expandir para outras empresas do mesmo segmento. Outro fator foi a limitação de recursos, o que não permitiu uma universalização das conclusões e apresentação de alternativas mais abrangentes para mitigação conflitos gerados pela heterogeneidade geracional.

Em relação a coleta dos dados a limitação se deu em razão das entrevistas terem sido feitas de forma virtual em razão da pandemia da covid-19 que impossibilitou que todas as entrevistas ocorressem de forma presencial, o que em alguns casos impossibilitou ao pesquisador validar as respostas dos entrevistados com aspectos de postura corporal ou reações faciais em que o entrevistado possa demonstrar estar em desalinho com a sua fala, contextualizando eventuais ambiguidades entre discurso e postura, por questões conscientes ou inconscientes do próprio entrevistado. A limitação em relação ao tratamento dos dados se deu em razão da experiência profissional do entrevistador visto que seu ambiente profissional é o mesmo que o dos entrevistados e esse contexto pode ter influenciado no tratamento dos dados, porém buscou-se a neutralidade no tratamento de tais dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Heterogeneidade de gerações: relações conflituosas ou oportunidades

Identifica-se a bastante tempo seja em vivências pessoais ou através de estudos pretéritos que a questão geracional ou a heterogeneidade de gerações precisa ser melhor estudada e pesquisas precisam avançar nesse sentido para auxiliar os gestores e líderes de empresas a administrarem de forma apropriada essas questões e transformar o que a princípio pode gerar conflitos em oportunidades para maximizar as qualidades de cada indivíduo

valorizando suas características e amenizando percepções que possam levar à pré-julgamentos equivocados, o que pode acarretar em muitos casos um problema no ambiente empresarial.

Esse problema pode ser considerado como sendo de valores, ambições, pontos de vista, mentalidades, demografia e gerações em conflito, sendo a visão de alguns pesquisadores. Zemke, Raines e Filipczak, (2000, p.9) citam que o ambiente empresarial atualmente habitado está repleto de vozes e visões conflitantes dos mais experientes, passando pela diversidade de valores e de mão-de-obra que tem-se conhecimento, desde os tataravôs que abandonaram as plantações e fazendas para trabalharem nas fábricas e escritórios.

Essa visão conflituosa dos autores sobre a questão geracional é confirmada conforme sugerem Zemke, Raines e Filipczak (2000), que a heterogeneidade de gerações, contribui para multiplicidade de valores, pensamentos e pontos de vista antagônicos e tem gerado conflitos no ambiente empresarial. Nesse aspecto, a problemática em questão que afeta gestores e organizações no mundo todo diz respeito a quais adversidades as empresas e os gestores têm enfrentado em relação a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial.

Essas afirmações reforçam o pensamento de que esse tema ainda não foi esgotado e que pesquisas precisam se aprofundar-se nesse quesito para que respostas sejam trazidas através de estudos empíricos. Nesse sentido avaliou-se que há problemas relacionados a heterogeneidade de gerações no ambiente empresarial atual, visto que as empresas têm em seus quadros, pessoas de diversas gerações atuando no mesmo ambiente com comportamentos, pensamentos e atitudes antagônicas sugerindo que o problema abordado sobre a heterogeneidade de gerações deve ser melhor estudado e interpretado a fim de trazer maior clareza em relação ao tema. Afirmação compartilhada por Shah (2015) que também indica que a heterogeneidade geracional se tornou um desafio para os gestores e profissionais de recursos humanos em relação a conflitos de perspectivas profissionais, antagonismo de ideias e relacionamento interpessoal.

Entende-se que as organizações e seus gestores devem enfrentar o desafio de lidar com a heterogeneidade geracional, visto que há pessoas com diferentes valores e percepções que têm visões e formas distintas de perfazer uma mesma tarefa ou projeto e no relacionamento interpessoal dentro das organizações. Lafuente (2009) reforça o pensamento de que diferentes gerações podem divergir em um mesmo ambiente empresarial em relação a pensamentos e

opiniões e surge uma preocupação nas organizações e nos gestores de conciliar essa multiplicidade geracional em um mesmo ambiente organizacional

Diversos autores como Gursoy et al. (2008); Cennamo e Gardner (2008); Shaw e Faurhurst (2008) e Gesell (2010), sugerem que a heterogeneidade de gerações no ambiente empresarial gera visões e percepções distorcidas em relação às características de cada geração, sob a perspectiva de outras gerações. Com base nesses autores e estudos analisados, entende-se que cada geração tem compreensões e características diferentes e administrar diversos profissionais da geração Baby Boomers, X, Y e Z, torna a gestão de pessoas muito desafiadora e mais complexa.

Porém apesar dos conflitos geracionais tornarem ainda mais desafiadora a função do gestor de pessoas, Drucker (1999) nos mostra que os líderes devem estar atentos ao potencial dos colaboradores e à energia e sinergia gerada pela diversidade e, com as vantagens do talento, da sabedoria e do conhecimento, a diversidade pode oferecer vantagens no gerenciamento da complexidade da mudança. Desse modo, olhar para a heterogeneidade de gerações como um fator negativo não trará benefícios às organizações e tão pouco aos gestores, pois, segundo Drucker (1999) a prática com uma perspectiva inovadora requer criatividade e flexibilidade nos negócios, bem como a adoção de novos estilos de liderança nas organizações contemporâneas.

Pode-se entender com as afirmações de Drucker (1999), que a diversidade pode ser um fator importante para as empresas buscarem inovação, competitividade e criatividade na resolução de problemas e para lidar com situações complexas, pois a diversidade de gerações pode gerar complementaridade. Conflitos geracionais tendem a existir e se intensificar com diversidade cada vez maior de gerações atuando no mercado de trabalho e com o avanço tecnológico que facilita esse contato de forma constante e portanto, não tem-se, e nem é possível evitá-los mas, conforme sugere Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de crescimento e mudanças nas organizações, mas geram dispêndios que influenciam no seu funcionamento e por vezes afetam a empresa com as altas taxas de rotatividade, absenteísmo, baixa motivação ou baixa produtividade. A perspectiva de Burbridge e Burbridge (2012), exemplifica o antagonismo de visões em relação ao próprio conflito de gerações em si. Por um lado, afeta negativamente as organizações e a gestão de pessoas, com baixa motivação e produtividade, mas por outro é necessário no processo de crescimento das organizações.

Baseou-se nestas análises, conforme já informado anteriormente, seguindo a vertente de análise no fundamento sociológico que sugere que as experiências de vida e os contextos históricos de cada geração influenciam suas características e pensamentos, para tentar responder as questões-chaves sobre conflitos de gerações. Interpretando as visões dos autores citados até agora, entende-se que conflitos geracionais existem nas organizações e dependendo de como são administrados e geridos podem afetar negativamente ou positivamente as empresas. Há ainda a questão central a ser analisada, para a qual recorre-se a outros autores para ajudar a interpretar e responder que é como lidar com esses conflitos e qual a maneira apropriada de endereçá-los nas organizações.

Utilizou-se para a análise e categorização dos dados obtidos nas entrevistas a análise de conteúdo horizontal. Apesar de Bardin (2016) considerar a análise horizontal limitada para obtenção de resultados mais aprofundados e específicos.

Mas a linguagem como forma ou lugar de ação e interação era o caminho para interpretação das narrativas e discursos apresentados nas entrevistas e dessa forma de linguagem sugerida por Kock (1997) tem relação com a análise de discurso na terceira concepção de linguagem, uma vez que para a análise de discurso se interessa, por esta concepção de linguagem, porque, segundo esta concepção, o indivíduo age, reage e interage através da linguagem, a saber; as pessoas não só consideram a comunicação, a expressão do pensamento, mas também consideram o lugar de onde estão falando, as imagens que os interlocutores têm de si, dos outros e ainda o contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos (SOUZA FILHO e BARBA, 2014).

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social.

Segundo Orlandi (2001), é possível dizer que a ideologia representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como naturais. Na ideologia, não há ocultação de sentidos, mas apagamento do processo de sua constituição. Orlandi (2001) sugere que o trabalho ideológico é um trabalho de memória e do esquecimento, pois é quando passa para o anonimato que o dizer produz seu efeito de literalidade, a impressão do sentido.

Complementando a análise ideológica do discurso Althusser (2001, p.08) cita que o mecanismo pelo qual a ideologia leva o agente social a reconhecer o seu lugar é o mecanismo da sujeição social (...) é um mecanismo com duplo efeito: o agente se reconhece como sujeito e se assujeita a um sujeito absoluto. Esse tipo de ideologia é calcado na noção de aparelhamento ideológico, ou seja, a reprodução ideológica é construída no seio dos meios de produção da vida social, os quais se denominam de Aparelhos Ideológicos do Estado (AIE). São exemplos de esferas do AIE, a igreja, o sindicato, a família, entre outras instâncias de valor simbólico e institucional que delegam significado em nossas vidas. Para Althusser (2001) as ideologias dessas instituições nos aparelham e somos invariavelmente resultados delas.

A análise de discurso conforme descrito por Orlandi (2001) sob um contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos conforme sugerido por Souza e Filho e Barba (2014), buscou-se complementar tal análise considerando a vertente sociológica de cunho sócio-histórica sobre a questão geracional que é corroborada por Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014), seguindo a seminal estudo de Mannheim (2012), que notaram que cada geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando eventos históricos com os valores e características de cada geração, colocando uma visão que a variável de experiências vividas e eventos históricos são relevantes e impactantes no contexto geracional.

A fim de ampliar o entendimento sobre as demais vertentes de análises de dados, buscou-se identificar autores e pesquisadores que defendem a vertente da psicologia aplicada que apregoa que os valores pessoais ou de cada geração são o fator preponderante ao invés do contexto histórico e experiências de vida.

O estudo de Urick et al. (2016) apresenta resultados sob uma vertente psicológica aplicada no qual os valores percebidos por cada geração afetam sua percepção por indivíduos de outras gerações, sendo esses valores preconcebidos e nesse aspecto o estudo sugere que conflitos ou tensões podem ser gerados como resultado de percepções de diferenças geracionais em valores e comportamentos, mesmo antes de qualquer interação ocorrer. Nesse estudo, Urick et al. (2016) relaciona uma diferença geracional específica com a tensão baseada em valores: tradicionais versus progressista, onde a diferença de gerações percebida com base em valores, em parte, refere-se à manutenção do status quo e à resistência a mudanças ao invés de aceitar a inovação.

Urlick et al. (2016) demonstram em seu estudo algumas contribuições sob a perspectiva da psicologia aplicada. Primeiro, apresentam um modelo teórico e proposições de pesquisa que explicam como as diferenças intergeracionais percebidas resultam em tipos de tensões interpessoais e como os indivíduos invocam várias estratégias para administrar essas tensões. Em segundo lugar, Urlick et al. (2016) sugerem que conflito ou tensão podem ser gerados como resultado de percepções de diferenças geracionais em valores e comportamentos, mesmo antes de qualquer interação ocorrer. Por meio da classificação dos tipos de tensões, são apresentados um novo esquema de conflito baseado em gerações que se origina de valores, comportamentos e identidade, sugerindo que pessoas de diferentes gerações podem estar predispostas ao conflito, mesmo antes de interagirem. Terceiro, o estudo proposto por Urlick et al. (2016) fornece uma imagem das estratégias de tratamento de conflitos que demonstra a gama de comportamentos em que os indivíduos se envolvem em relação ao conflito intergeracional percebido.

Alguns trabalhos elaborados por Silva, Dutra, Veloso, Fischer e Trevisan (2015), Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010), e Westerman e Yamamura (2007) também têm tentado isolar valores como a variável mais relevante para medir essas diferenças e têm encontrado variação significativa nos valores entre gerações, na mesma vertente de análise da psicologia aplicada em detrimento a vertente sociológica.

Mas como contraponto dessa linha de pensamento e dos autores que defendem a vertente da psicologia aplicada em seus estudos, trabalhos apresentados por Becton, Walker e Jones-Farmer (2014) e Cennamo e Gardner (2008) apresentam indicativos de que atitudes e valores não variam significativamente através de gerações, portanto, não poderia ser considerado como o fator preponderante para análise geracional. Autores como Kupperschmidt (2000), Smalla & Sutton (2002); Zemke et al. (2000) e Gursoy et al. (2008) acreditam que quando pessoas da mesma geração têm experiências históricas, sociais e econômicas semelhantes, elas também têm valores, comportamentos pessoais e de trabalho comparáveis, enfatizando que as gerações amadurecem em tempos difíceis ou anos de conflito e guerra tendem a pensar e agir de forma diferente daqueles nascidos em um período de prosperidade e paz.

Ainda como forma de expandir os conhecimentos em relação às vertentes de análise de dados, recorreu-se a autores que propunham uma análise sob a vertente fenomenológica que propõem um olhar do indivíduo sobre o fenômeno. Segundo Mucchielli (1991, p. 3), os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam, analisam,

fenômenos (visíveis ou ocultos). Esses fenômenos, por essência, não são passíveis de serem medidos (uma crença, uma representação, um estilo pessoal de relação com o outro, uma estratégia face um problema, um procedimento de decisão...), eles possuem as características específicas dos “fatos humanos”. O estudo desses fatos humanos se realiza com as técnicas de pesquisa e análise que, escapando a toda codificação e programação sistemáticas, repousam essencialmente sobre a presença humana e a capacidade de empatia, de uma parte, e sobre a inteligência indutiva e generalizante, de outra parte. Outro autor que também cita o tratamento dos dados coletados através da fenomenologia é González Rey (1999), segundo ele, a “qualidade” dos fenômenos não aparece imediatamente à experiência, nem se constrói por via da indução. A abordagem qualitativa propõe-se, então, a elucidar e conhecer os complexos processos de constituição da subjetividade, diferentemente dos pressupostos “quantitativos” de predição, descrição e controle.

Entende-se que a análise qualitativa tem uma questão que remete ao individualismo por parte do pesquisador na sua análise dos dados brutos coletados de forma preliminar e os dados por si só contemplam percepções de fenômenos particulares a cada indivíduo entrevistado conforme sugere Creswell (1998) que descreve a fenomenologia como sendo a descrição das experiências vividas de vários sujeitos sobre um conceito ou fenômeno, com vistas a buscar a estrutura essencial ou os elementos constantes do fenômeno, ou seja, seu significado central. Outra contribuição neste sentido vem de Giorgi (1985) aponta dois níveis descritivos sendo que o primeiro, descreve os originais que são compostos de descrições ingênuas obtidas através de questões abertas e diálogos e em segundo que o pesquisador descreve as estruturas da experiência baseado nas análises ponderadas e interpretações dos julgamentos ou histórias dos participantes da pesquisa.

Sabe-se que a vertente sociológica seria a mais adequada para a análise dos dados obtidos na pesquisa na interpretação dos conflitos geracionais e também por estar mais alinhada aos resultados encontrados em nesta pesquisa que apresenta dados que contemplam narrativas lastreadas em contextos históricos e experiências de vida dos entrevistados, por esse motivo nossa inclinação por essa vertente sociológica.

Voltando a perspectiva da administração e gerenciamento dos conflitos de gerações, o grande desafio é conseguir arrebatar a essência da heterogeneidade e ter habilidades para gerenciá-la com o propósito de melhoria das relações interpessoais nas organizações e na busca

por ferramentas de gestão para entender de forma apropriada essa diversidade. Para Arsenault (2004); Gratton & Scott (2017) a heterogeneidade geracional pode exigir um esforço extra por parte dos líderes e das pessoas nas organizações, mas eles também podem ser uma fonte de oportunidades e trazer vantagens competitivas. Nesta mesma linha de pensamento, Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014) também observaram que há diferenças intergeracionais, afirmando que tais diferenças exigem dos líderes esforços adicionais, o que indica que essas diferenças terão um impacto negativo na coordenação.

Sob a perspectiva de que a heterogeneidade de gerações pode ser um fator positivo que ajuda empresas e organizações a se destacar em um mundo desafiador, conforme descrito por Arsenault (2004); Gratton & Scott (2017), e a resolver problemas e necessidades complexas, por outro lado, pode-se perceber que é essa diversidade que traz um enorme desafio. O histórico da gestão de conflitos, as visões e expectativas de diferentes gerações de funcionários. Gerenciar esses conflitos sempre foi um desafio enfrentado por gerentes e líderes de negócios atualmente.

2.2 Definição de gerações ou cortes geracionais

A heterogeneidade de gerações colocada no cerne da questão de geração de conflitos conforme citado por Zemke, Raines e Filipczak (2000), Lafuente (2009), Gursoy et al. (2008); Cennamo e Gardner (2008); Shaw e Faurhurst, (2008) e Gesell, (2010), tem-se que identificar os conceitos e sobre quais gerações abordar-se-á em nesta pesquisa para que se possa conceituar corretamente o termo geração e delimitar sobre quais dessas gerações serão abordadas sob o aspecto empresarial.

Forquin (2003) conceitua que o termo geração é utilizado frequentemente na definição de categoria de idade ou classe, intitulando um grupo de indivíduos que nasceram em uma mesma época e que compartilham experiências histórias e contextos semelhantes. Nota-se assim, que as características geracionais e suas especificidades se tornam muito importantes no contexto de entendimento de como cada geração se relaciona entre si e com diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho e a fim de propiciar melhorias em suas interações, para assim, buscar melhorias de gerenciamento.

De uma perspectiva social, uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, que vivenciam as mesmas experiências

formativas e desenvolvem semelhanças unificadoras como resultado (MANNHEIM, 1952; PILCHER, 1994). A localização de cada geração na história limita seus membros a uma gama específica de oportunidades e experiências, fornece-lhes “memórias coletivas” (Schuman & Scott, 1989) que servem de base para atitudes e comportamentos futuros, os predispõe a um certo “habitus”, um modo de pensamento e ação, e restringe sua gama de autoexpressão a certas possibilidades predefinidas ao longo de suas vidas (EYERMAN & TURNER, 1998; GILLEARD, 2004; MANNHEIM, 1952; RYDER, 1965).

Na mesma linha de pensamento de Mannheim (1952) e Pilcher (1994), Kupperschmidt (2000), entende que uma geração é composta por pessoas nascidas com cerca de 20 anos de diferença. Adicionalmente, Kupperschmidt (2000 p.66) explica que uma geração é um grupo com as características de nascimento comum, idade, localização e eventos importantes da vida no estágio de desenvolvimento sutil. Na mesma linha de pensamento de Kupperschmidt (2000), Smalla & Sutton (2002); Zemke et al. (2000) e Gursoy et al. (2008) acreditam que quando pessoas da mesma geração têm experiências históricas, sociais e econômicas semelhantes, elas também têm valores, comportamentos e comportamentos de trabalho compares, enfatizando que as gerações amadurecem em tempos difíceis ou anos de conflito e guerra tendem a pensar e agir de forma diferente daqueles nascidos em um período de prosperidade e paz. Nessa mesma linha de pensamento, Cennamo e Gardner (2008) explicam que as experiências de vida significativas de indivíduos pertencentes a cada grupo geracional têm a tendência de suas características, expectativas e aspirações de uma maneira única.

Uma alternativa baseada na sociologia para a abordagem baseada em cortes vê as gerações como forças sociais que facilitam a transmissão de novas ideias e mudanças nas sociedades (GILLEARD, 2004). A contribuição seminal para a teoria das gerações veio de Mannheim (1952), que postulou que indivíduos nascidos no mesmo ambiente histórico e sociocultural vivenciam eventos e contextos comuns durante anos de formação cruciais (PILCHER, 1994).

Essa perspectiva também é compartilhada por outros autores que descrevem que o tempo da história em que um determinado corte nasce limitando seus membros a uma gama específica de oportunidades e experiências e fornece-lhes “memórias coletivas” (SCHUMAN & SCOTT, 1989). Foster (2013), descreve que a geração é um mecanismo pelo qual se dá sentido à própria vida dentro do contexto da história e interpreta o comportamento dos outros.

A definição de “novos contatos” feita por Mannheim (1927), exemplifica que, como jovens a experiência de crescer, experimentar e processar seu ambiente para si mesmos, é mais significativa que ver tais perspectivas apenas através da visão de seus pais, ao invés disso, os jovens escolhem os sistemas de valor que eles receberam de gerações mais antigas para as realidades que eles experimentam. Dessa forma, novos contatos desempenham um papel substancial na vida do jovem quando ele é impelido por eventos para entrar em um grupo social novo e deixar seu antigo grupo.

A visão sociológica para análise do corte geracional não é a única entre os pesquisadores que tratam do tema de diversidade de gerações, sob um aspecto psicológico, e divergente da visão sociológica, Joshi et al. (2011) defendem que a força da identidade de uma geração pode variar por idade, sexo, raça e educação, e não está estritamente vinculado à participação no corte de nascimento. Eles ainda postularam que a identidade geracional compartilhada resultará em expectativas comuns relacionadas ao trabalho, expressas como contratos psicológicos. A violação desses contratos leva a reações emocionais negativas, depois insatisfação, falta de compromisso e intenção de parar (ITQ). Adicionalmente, Joshi et al. (2011) observaram ainda que a interação intergeracional, um componente crítico da teoria de Mannheim (1952), é particularmente importante para a transmissão de valores, habilidades e recursos através das gerações, e que as interações de transmissão podem variar de resistivas a transmissivas. Embora essa teoria não tenha ganhado força na literatura de pesquisa, ela oferece orientações importantes para pesquisas futuras.

Na mesma vertente psicológica, Codrington, (2008) descreve que pessoas da mesma idade provavelmente terão sistemas de valor implícito similares, independentemente de seu país ou localidade de nascimento, pois passaram por problemas parecidos, afetados pelos mesmos eventos e dividindo experiências idênticas. Esses "sistemas de valor" são os condutores de comportamentos e atitudes, e são bons prenunciadores de atitudes e expectativas. Conforme Codrington (2008), às gerações mais jovens são imperfeitamente socializadas por causa de uma lacuna entre os ideais que eles aprenderam com as gerações mais velhas e as experiências que eles passaram. Já Urick et al. (2016) sugerem que embora essas perspectivas forneçam insights sobre os fenômenos geracionais, relativamente pouca pesquisa organizacional examinou a geração como um fenômeno interpessoal.

Para fins de análises geracionais e em linha com esta metodologia de pesquisa e vertente de análise que considera a vertente sociológica em detrimento das demais vertentes. Com base nessa definição adotou-se o corte proposto por pesquisadores da vertente sociológica que entendiam que as gerações tinham cortes determinados por idades e localidades e experiências, KUPPERSCHMIDT (2000). Nessa mesma linha de pensamento, Howe & Strauss (2007), sugerem que existem atualmente seis gerações coexistindo mutuamente na sociedade, a GI Generation, aquelas nascidas entre 1901 e 1924; a Geração Silenciosa ou veteranos, nascida entre 1925 e 1942; a Geração Boom (comumente referida como “Boomers”), nascida entre 1943 e 1960; a Geração X, que nasceu entre 1961 e 1981, a geração Millennials ou os Millennials (também conhecida como Geração Y), nascida entre 1982 e 2000, e a geração mais recente, que os autores chamaram de Homeland Generation, mas outros designam Geração Z (Rodriguez et al., 2019; Tulgan B., 2013), nascida entre 2001 e 2015. Embora a maioria dos autores concorde com quantas gerações existem, bem como seus rótulos, algumas disparidades podem ser encontradas em relação aos intervalos de idade (Williams & Page, 2011; Oblinger, Oblinger & Lippincott, 2005; Reeves & Oh, 2008; Howe & Strauss, 2007).

Apesar de existirem seis gerações coexistindo atualmente como citado por Howe & Strauss (2007), para Kupperschmidt (2000), atualmente, há quatro gerações na força de trabalho (veteranos, baby boomers, geração X e geração Y). Porém, com o avanço da medicina pode se notar uma longevidade maior o que proporcionou pela primeira vez nas organizações que quatro gerações pudessem se correlacionar em um mesmo ambiente organizacional, essas quatro gerações são os Baby boomers, geração X, geração Y e geração Z, as quais coexistem no mesmo ambiente de trabalho (Zanini, Migueles, Melo e Filardi, 2018).

Na mesma linha de pensamento, Lafuente (2009) argumenta que pela primeira vez na história corporativa as quatro gerações (Baby Boomers, X, Y e Z) compartilham o mesmo ambiente e, com isso, a preocupação atual das empresas diz respeito à conciliação dessas diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho. Nesta visão a geração dos veteranos citada por Kupperschmidt (2000) e Howe & Strauss (2007), não aparecem no recorte proposto por (LAFUENTE, 2009).

Para fins de pesquisa, desconsiderou-se a geração intitulada “veteranos” como descrito por Kupperschmidt (2000) e considerou-se a geração Z ou Next como definida por (Rodriguez et al., 2019; Zanini, Migueles, Melo e Filardi, 2018; Tulgan B., 2013 e Lafuente, 2009), visto

que, esta pesquisa não identificou nenhum integrante da geração veteranos no ambiente pesquisado. A pesquisa se concentrou na existência ou não de mais semelhanças ou diferenças entre as gerações no que diz respeito aos construtos relacionados ao trabalho e às implicações que essas descobertas podem ter para as organizações. A visão abordada na pesquisa considerou a vertente de análise sociológica que apregoa que as diferenças geracionais baseia-se em experiências históricas e as gerações têm suas semelhanças e diferenças com base nos estudos de Gilleard, (2004), Schuman & Scott, (1989), e Kopperschmidt (2000), corroborado pelos trabalhos de Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014) que relatam que geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando histórico de eventos com os valores e características de cada geração.

2.3 Características geracionais

Após definir-se os cortes geracionais com base na visão sociológica que considera experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico, entende-se que outro fator a ser validado tem relação com as características de cada geração. Essas características geracionais, descritas por diversos autores como Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014) Gilleard, (2004), Schuman & Scott, (1989), e Kopperschmidt (2000), que relatam que as diferentes gerações têm características distintas e isso geram pensamentos, visões e pontos de vistas antagônicos (ZEMKE, RAINES e FILIPCZAK, 2000, p.9). Gursoy et al. (2008); Cennamo e Gardner (2008); Shaw e Faurhurst, (2008) e Gesell, (2010) afirmam que a heterogeneidade de gerações no ambiente empresarial gera visões e percepções distorcidas em relação às características de cada geração, quando descritas por gerações distintas.

A fim de identificar as principais características de cada geração e tornar possível aprofundar-se nos atributos de cada geração, recorreu-se a alguns autores como, por exemplo, Dries et al., (2008); Zemke et al., (2000); Gursoy et al., (2008) que fornecem uma descrição geral das características de cada geração. Eles descrevem os babies boomers tradicionais como workaholics que raramente mudam de trabalho. Eles são funcionários dedicados, diligentes e automotivados que esperam ser promovidos com base em sua antiguidade e lealdade. A geração baby boomer considera os funcionários da Geração X mais descontraídos e os da Geração Y como tecnologicamente mais aptos do que eles. Funcionários da Geração X, de acordo com Gursoy et al. (2008), tendem a trabalhar de forma inteligente e preferem equilibrar suas vidas

entre o trabalho e as atividades familiares (equilíbrio trabalho-vida pessoal). Eles são eficientes na solução de problemas, mas, sempre que possível, preferem não assumir nenhum trabalho adicional. Comparativamente, os funcionários da Geração X são mais materialistas e céticos do que os Boomers, pois se preocupam mais com o futuro incerto. Eles se ressentem de serem repetidamente informados e lembrados sobre o que fazer e como os funcionários da geração baby boomer são muito melhores do que eles.

Concordando com Dries et al., (2008); Zemke et al., (2000); Gursoy et al. (2008), Matta (2013) descreve a geração baby boomer como disciplinada, com orientação competitiva, que prima pelo respeito e pela ordem. Em seu ambiente profissional a geração baby boomer associa a liderança com sinônimo de controle. São geralmente, profissionais leais, com foco em resultados e objetivos e comprometidos com os objetivos das organizações. São preocupadas com o status e o crescimento profissional, prezam a posição elevada como fator de garantia e segurança no trabalho.

Gursoy et al. (2008) também afirma que os gerentes da geração baby boomer geralmente têm opiniões negativas sobre os funcionários das gerações X e Y. Esses gestores acreditam que esses profissionais (geração X e Y) são inconsistentes, não confiáveis e calculistas em seu ambiente de trabalho e, portanto, não merecem reconhecimento imediato. Como subordinados, os Baby Boomers também acreditam que seus gerentes da geração X carecem de experiência e não podem liderar e gerenciar funcionários. Adicionalmente, como resultado de poucas reuniões pessoais, os Baby Boomers categorizam seus gerentes da geração X como hostis, individualistas e indiferentes (GURSOY et al. 2008). Os baby boomers são geralmente mais infelizes quando seus superiores mais jovens têm pouco interesse em seu trabalho duro e quando gritam com eles por ficar lembrando dos bons e velhos tempos.

Gursoy et al. (2008), também afirmam que empregados da geração X têm sentimentos mistos sobre os pares e gerentes da geração baby boomer. Eles respeitam seus pares boomers pela ética de trabalho, por terem foco e serem responsáveis, porém ficam irritados com sua lenta aceitação e adaptação a mudanças tecnológicas. Os autores também revelam que os funcionários da geração X têm uma percepção ruim sobre o excesso de confiança sobre os seus pares da geração Y. Eles aceitam que os funcionários da geração Y são inteligentes e têm um aprendizado rápido, porém eles criticam a gerência por sobrecarregar os recursos limitados da organização para treinamento, de coaching e orientação aos funcionários mais jovens. Eles não

concordam com os “mimos” que a gerência oferece aos funcionários da geração Y, por achar que a gerência fica elogiando e recompensando excessivamente, mesmo com a falta de conhecimento suficiente para desempenho de suas funções.

Com características diferentes em relação a geração passada, conforme descreve Oliveira (2009), a geração X conviveu com pais separados, mães que começaram a trabalhar fora e o casamento não era mais visto como uma relação duradoura. Outro ponto de influência importante foi a televisão que passou a determinar o modo de agir das pessoas e orientava o seu modo de viver, afetando a rotina das famílias, ocasionando também um apelo consumista por parte dessa geração. Nas relações profissionais a geração X buscavam um ambiente de trabalho menos formal e rigoroso e iam em busca de atividades que lhes proporcionasse longevidade no emprego.

As características das pessoas pertencentes a geração Y são bem antagônicas das gerações anteriores (geração baby boomer e geração X), pois apesar de serem filhos dessas duas gerações, nasceram numa era de prosperidade econômica, liberdade política e em uma era de avanços tecnológicos conforme afirma (OLIVEIRA, 2009). Para Loyola (2009), essa geração tem facilidade em lidar com as diferenças de etnia, religião, nacionalidade e religião. Profissionalmente, pessoas da geração Y são facilmente adaptáveis às novas tecnologias e mudanças nos meios de comunicação, tem acesso muito fácil a informações e não toleram injustiças, por outro lado, são impetuosos, distraídos, insubordinados e só realizam uma tarefa quando tem a percepção de alguma recompensa imediata (SANTOS et al., 2017).

Há uma suposição de que a geração Y, difere significativamente em seus objetivos, expectativas, valores de trabalho e características de trabalho das gerações anteriores (Cennamo e Gardner 2008; Shaw e Faurhurst 2008). Essas diferenças afetam o recrutamento, o trabalho em equipe, a abordagem da mudança, as técnicas de gerenciamento e a manutenção e aumento da produtividade (GESELL, 2010).

Em relação às pessoas da geração Z, que tem pais das gerações X e Y, foram caracterizadas como altamente integradas com a internet, compartilhamento de arquivos na web, usuários de smartphones e tablets. Estão sempre online e sempre com informações à disposição, altamente adaptáveis às mudanças. Entre as principais características também verificadas por Santos et al. (2017) estão a alta conectividade com pessoas de diversas regiões e países, o que proporciona a troca de informações de maneira rápida, são entusiastas e pessoas

que fazem as atividades com muita energia. Em contrapartida, pessoas da geração Z tem dificuldade de estabelecer relação interpessoal e tem pouca comunicação verbal, o que por vezes impossibilita uma proximidade pessoal.

Também foi identificada uma diferença entre características da geração Y e pesquisando um pouco sobre o eventual motivo que poderia ter contribuído para a diferenciação de pessoas da mesma geração entendemos que um dos principais motivos seria a questão da tecnologia, pois indivíduos nascidos em meados dos anos 1980 e início dos anos 1990, são considerados como “nativos digitais”. Como mencionado por Palfrey e Gasser (2011), nos anos 1970 o mundo começou a mudar rapidamente. Surge o primeiro *Bulletin Board System*, sistema eletrônico que funciona como uma fonte central de informação, e através do qual é possível a troca de mensagens com pessoas, e possibilitam os equipamentos de informática e telefones trocarem mensagens entre pessoas. Grupos de usuários com interesses semelhantes e organizados em grupos se tornaram populares nos anos 1980. E-mails também se tornaram populares na mesma década de 80. A *World Wide Web* (www) surgiu em 1991. Os navegadores fáceis de usar se tornam populares anos mais tarde. Ademais, os e-commerce se tornaram uma realidade no final dos anos 90 assim como surgem os primeiros blogs e chats online (PALFREY e GASSER, 2011).

Pode-se dizer que a análise de discurso pode ser verificada para definir algumas características geracionais no sentido de pensamentos e falas ideológicas. Segundo Orlandi (2001, p.87), não há um discurso que seja puro, é necessário evitar-se categorizações, etiquetas definidoras, sendo possível dizer que um discurso tem um funcionamento dominante autoritário, ou tende para o autoritário. Orlandi (2001, p.91) afirma que a análise de discurso concebe o sujeito: linguístico-histórico, constituído pelo esquecimento e pela ideologia.

Essa afirmação de Orlandi (2001) pode ser conectada com a vertente sociológica visto que, as características geracionais consideram fatores sociais e históricos em sua definição por experiências de vida e contextualização sociocultural. Conforme mencionado anteriormente por diversos trabalhos e estudos corroborados por Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014), aspectos e características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico geram diferenças geracionais, associando eventos históricos com os valores e características de cada geração. Pode-se utilizar esse conceito para sugerir que há diferenças que precisam ser analisadas do ponto de vista científico em uma mesma geração,

no caso específico a geração Y pois a questão dos “nativos digitais” como fator de contexto histórico certamente fez com que pessoas de uma mesma geração tenham visões antagônicas e possam ter sido afetadas pelas mudanças tecnológicas ocorridas. A ideia do nativo digital parece ter surgido pela primeira vez em um ensaio intitulado declaração da independência do ciberespaço por Barlow (1995) no qual ele advertiu os pais com a afirmação: "Vocês têm medo de seus próprios filhos, já que eles são nativos em um mundo onde você sempre será imigrante”

Corroborando os argumentos de Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014), Migueles e Zanini (2021) também afirmam que a heterogeneidade das experiências de vida significativamente afeta as expectativas em relação aos comportamentos dos outros nas interações sociais. O aumento da longevidade e as transformações tecnológicas e linguísticas contribuem para a criação de lacunas significativas nas experiências entre diferentes faixas etárias.

Confirmando as narrativas de Arsenault (2004) e Lyons e Kuron (2014), às evidências das narrativas das entrevistas com gerações distintas da geração Y tem a percepção que há uma ruptura e que pessoas consideradas nascidas entre os anos de 1991 a 2020 (geração Y-30) tem características distintas dos indivíduos nascidos entre 1980 e 1990 (geração Y+30). A sugestão que nos vem à mente corroborada pelas mudanças ocorridas a partir de 1990 conforme relatado por Palfrey e Gasser (2011), é que essa segregação se dá por conta dos nativos digitais (geração Y-30) e os não nativos digitais (geração Y+30). Nesta perspectiva de análise fez-se essa consideração inclusive segregando os entrevistados por essa proposição de geração Y-30 e geração Y+30.

2.4 Fatores de propulsão ou mitigação de conflitos geracionais

Visões heterogêneas de gerações distintas podem ser fator de propulsão ou mitigação de conflitos de acordo com alguns autores como (SHAW e FAURHURST, 2008; GESELL, 2010). A gestão de pessoas passa a ter um contexto relevante nas organizações não só no departamento de recursos humanos, mas passa a ser um diferencial para os gestores de todas as áreas. De acordo com Diório (2002), as práticas de gestão de pessoas passaram a incorporar o conceito de competências, visando a maior flexibilidade e identificação das pessoas com o potencial de crescimento na organização.

Sendo a competitividade no mercado empresarial, altamente globalizado, incerto e volátil, um fator de ambiguidade e de incerteza para as empresas, que orienta seus gestores e líderes a pesquisar formas inovadoras que tragam a rentabilidade almejada de suas atividades, conciliar sinergias dos membros das equipes, por vezes heterogênea e diversa, em busca do aumento da relação com os recursos, humanos e financeiros, a fim de atingir as metas e objetivos de lucratividade das organizações. Com a globalização do ambiente empresarial, Ribeiro (2012) concorda que o tecnológico e a mobilidade por qualidade e produtividade decorre dos profissionais desenvolvedores de inovações e soluções para as organizações em um ambiente competitivo e volátil. É possível acreditar que também seja possível agregar valor às empresas que queiram identificar em seus liderados de diferentes gerações quais são suas expectativas e visão da empresa, quais conflitos com seus pares e líderes poderiam ser evitados e quais desses conflitos estão correlacionados com a diversidade de gerações (RIBEIRO, 2012).

Um passo à frente da narrativa de Ribeiro (2012), Silva Souza (2017) descreve que o papel gerencial passa a ter relevância maior no direcionamento do indivíduo para uma aquiescência corporativa mais ampla e robusta. Reduzindo a burocracia, criando regras mais objetivas e claras de crescimento profissional e tornando o ambiente de trabalho mais convidativo e confortável, isto levaria os empregados a se dedicarem mais em seus afazeres. Neste sentido, há a necessidade da ampliação da conceituação de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas, o que se faz necessária a mudança da valorização da mão-de-obra para fazer frente à competitividade em um ambiente empresarial globalizado.

Seguindo a linha de produtividade citada por Ribeiro (2012) e que organizações e as pessoas fazem parte da mesma simbiose e que neste contexto de produtividade e vínculo, e a visão de importância do papel de gestão de Silva Souza (2017) onde o foco no indivíduo passa a ter maior relevância, um outro atributo trazido por Drucker (1999), se coloca como muito relevante no mesmo contexto, que é a diversidade das pessoas no mesmo ambiente de trabalho o que geraria criatividade e flexibilidade, deparou-se nos últimos anos, com a interação entre pessoas de diferentes culturas, faixas etárias e diferentes raças. Essa heterogeneidade de gerações no mercado de trabalho pode trazer agilidade e flexibilidade como sugere Drucker (1999), por outro lado, gera conflitos e, muitas vezes, oposição ideológica, podendo ser um problema para empresas e gestores em alguns momentos, porém também pode ser uma forma de solucionar problemas complexos que exijam pensamentos e culturas diversificadas.

Assim como Silva Souza (2017) identifica a relevância do papel dos gestores na condução das pessoas a um objetivo comum, Drucker (1999) cita que estilos de liderança podem contribuir para a sinergia dos liderados incentivando sua criatividade e potencial. Neste contexto a percepção que fica no quesito de gerações é se o mesmo tipo de gestor ou líder seria aplicável a todas as gerações, o que não podemos afirmar, porém, um fator que conecta gestores e liderados como uma espécie de alicerce solidificando essa relação pode ser um conceito de confiança.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) definem confiança como uma disposição para ficar vulnerável à outra parte. Essa definição ajuda a contextualização da questão da confiança ou falta de confiança como um ponto focal nos textos objeto dessa análise e reflexão. Uma relação causal que pode-se fazer é como a implementação de controles excessivos parecem derivar do forte foco em controle, resultante da combinação de baixa confiança (Zak & Knack, 2001; Knack & Keefer, 1997) com alta propensão a evitar incerteza (HOFSTEDE, 2001). O que se pode extrair dos conceitos citados acima e interpretar é que em ambientes de baixa confiança organizacional, os membros da organização estão menos propensos a ficar vulneráveis por outros (liderança) portanto, não estão dispostos a assumir altos riscos e incertezas, causando uma frustração na liderança e nos liderados e propiciando um ambiente de controle excessivo imposto pela alta gestão.

Migueles e Zanini (2021) sugerem que a confiança favorece o desenvolvimento de conflitos decisivos como por exemplo, conflitos relacionados à diversidade de opiniões afetam positivamente a capacidade organizacional de resolver problemas. Suas observações mostram que uma baixa propensão para a confiança tem o resultado negativo de transformar a diferença em risco percebido e conflito. Existe um círculo vicioso em que a heterogeneidade e a desigualdade tendem a afetar negativamente a confiança, e a baixa confiança tende a afetar negativamente a cooperação. A cooperação favorece o desenvolvimento da compreensão mútua, aumentando assim a tendência para o desenvolvimento da homogeneidade no grupo e aumentando a confiança. A baixa cooperação dificulta o desenvolvimento da integração, mantendo as barreiras entre as faixas etárias, bem como a percepção das diferenças e perpetuando a heterogeneidade, o que afeta negativamente a confiança (MIGUELES e ZANINI, 2021).

Verificaram-se em algumas falas nas entrevistas que a confiança é um dos fatores que por um lado podem mitigar conflitos ou aproximar pessoas com ideias antagônicas e favorecer uma tomada de decisão mais convergente. Por outro lado, a baixa confiança do liderado para com o líder trás baixo engajamento e baixa produtividade desconectando os indivíduos dos mesmos propósitos das organizações. Essa questão da conexão fica mais evidente na narrativa de Zucker (1986) que observa que quanto maior o número de semelhanças sociais, os indivíduos terão maior interação e tenderão a compartilhar um conjunto de expectativas compartilhadas, o que pode implicar níveis mais altos de confiança. Essa observação é essencial para entender, no nível da experiência humana real, por que isso é assim. Os níveis de confiança parecem refletir um senso de pertencimento a um sistema cultural comum baseado em expectativas que são compartilhadas e cumpridas pelo grupo (MIGUELES e ZANINI, 2021).

Se a confiança é uma das variáveis de mitigação de conflitos, ou a baixa confiança um fator de propulsão de conflitos também verificou-se nas entrevistas realizadas que aspectos de não pertencimento, principalmente, atrelados às gerações Z e Y-30, são fatores que contribuem para relações conflituosas não só em ambientes empresariais, mas em ambientes familiares e sociais.

Esse individualismo ou a preocupação do bem-estar do EU em detrimento do NÓS é amplamente relatado por Lipovetski, (2005) quando ele relata que numa intensa busca do seu bem-estar e uma supervalorização do EU, o indivíduo torna-se frágil e vulnerável à medida que se fecha para o outro e imerge dentro de si. Esse individualismo, estimulado pelo consumismo, foi esvaziando o sujeito a tal ponto que sua força para lutar pelos ideais comunitários foi se enfraquecendo. O interesse mais importante para cada indivíduo está agora envolvido quase exclusivamente com seu mundo, cuidando das suas particularidades (LIPOVETSKI, 2005).

Essa individualidade trás questões de falta de pertencimento antagonizando com conceitos de confiança e de comunidade o que pode explicar em parte a dificuldade que gerações mais experientes como às gerações baby boomer e X interpretam esse individualismo e tem a percepção de que as gerações mais novas não “vestem a camisa” ou “tem um senso de fidelização diferente” e não se apegam a nada. Essa realidade nas organizações é fator de conflitos e problemas de retenção de pessoas, questões essas que passam pelo individualismo e senso de não pertencimento.

Mas a questão do individualismo quase narcisista também é apresentada por Lipovetski, (1989) com um atributo que marca favoravelmente os indivíduos de uma sociedade pós-moderna, como nossa classificação sugere em relação aos indivíduos das gerações Z e Y-30. Segundo Lipovetski, (1989) o culto das novidades favorece o sentimento de ser uma pessoa independente, livre em suas escolhas, determinando-se não mais em função de uma legitimidade coletiva anterior, mas em função dos movimentos de seu sentimento e de sua razão. Com o individualismo, o novo encontra sua plena consagração: por ocasião de cada moda, há um sentimento, ainda que tênue, de libertação subjetiva, de alforria em relação aos hábitos passados. Ele continua, a cada novidade, uma inércia é sacudida, passa um sopro de ar, fonte de descoberta, de posicionamento e de disponibilidade subjetiva. Compreende-se por que uma sociedade de indivíduos destinados à autonomia privada, e o atrativo do novo é tão vivo: ele é sentido como instrumento de “libertação” pessoal, como experiência a ser tentada e vivida, pequena aventura do EU. A sacração do novo e o individualismo moderno caminham de comum acordo (LIPOVETSKI, 1989).

A narrativa do EU em detrimento do NÓS trazida por Lipovetski (1989), acaba trazendo para a discussão o antagonismo de características, e percepções quanto a outras gerações e por vezes gera conflitos geracionais. Ao comparar-se as características de gerações entrantes nos mercados de trabalho como Y-30 e Z e características da geração baby boomer como descrevem Dries et al., (2008); Zemke et al., (2000); Gursoy et al. (2008) que fornecem uma descrição geral das características geracionais tradicionais como os baby boomers considerados workaholics que raramente mudam de trabalho. Eles são funcionários dedicados, diligentes e automotivados que esperam ser promovidos com base em sua antiguidade e lealdade. Ao comparar essas características às de outras gerações percebe-se nitidamente uma diferença significativa. Adicionalmente, pode-se atribuir a estas características um constructo amplamente difundido por Hofstede (2003); House et al. (2004) que também pode ser atribuído a geração baby boomer com relação a evitar a incerteza. Hofstede (2003); House et al. (2004) citam que quanto mais os membros de um grupo desejam evitar a incerteza, mais eles buscam ordem, consistência, estrutura, procedimentos formais e leis para cobrir situações cotidianas. Nesse sentido verifica-se um completo antagonismo de características e pensamentos entre as gerações Z e Y-30 e as gerações baby boomer.

Neste sentido entende-se que esta pesquisa tem a intenção de entender melhor como esse contraste de características geracionais se estabelece e como os gestores e organizações

podem endereçar essas questões através da análise de discurso complementada pela vertente de análise sociológica com viés sócio-histórico.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa teve como empresa foco a Mazars que é uma empresa internacional criada a mais de 75 anos na França, especializada nas áreas de Auditoria, Consultoria, Financial Advisory, Serviços Tributários e Terceirização, que presta serviços à comunidade empresarial como um todo: corporações globais e grandes; pequenos e médios empreendedores; setores público e privado. A excelência que a faz estabelecer uma ampla rede de vantagens de mercado tem sido construída com o alto desempenho do seu corpo de gestores, integração entre departamentos, pessoalidade no atendimento e motivação.

A empresa é integrada à Mazars internacional, organização atualmente presente em mais de 91 países, o que reforça, além da sua agilidade de resposta, a descentralização de suas ações e a proximidade com cada cliente por meio de uma expertise local e coordenada. Mazars. Os valores de engajamento, integridade, respeito pelas pessoas, excelência técnica e inovação são responsáveis por levar a empresa a superar barreiras e apresentar soluções aos desafios do mercado, construindo as bases para o crescimento exponencial nas parcerias em que atua.

No Brasil, a empresa tem aproximadamente 800 colaboradores em 5 escritórios (São Paulo, Barueri, Campinas, Rio de Janeiro e Curitiba), que solucionam questões complexas de maneira inovadora. A presença consolidada foi construída por meio de diferenciais de mercado muito claros e praticados por todos: a paixão pelo negócio, a multi inteligência das equipes, a construção de parcerias duradouras com clientes e a especialização técnica.

Esse alcance global, além de possibilitar trocas de conhecimento e expertise, permite que a empresa possa expandir o entendimento de diferentes mercados, atuando de forma ágil e especializada. Aqui no Brasil, o empreendedorismo e a ambição para sempre superar as expectativas e apresentar soluções para os grandes desafios de mercado são as características que tornam o nosso time preparado para atender às mais variadas demandas.

Por ser uma empresa internacional com gestão local e ampla heterogeneidade de gerações atuando em diversas áreas e locais a Mazars, uma das vinte maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo, Freitas (2019), se tornou um relevante lócus da pesquisa

sobre como descrever/identificar quais as adversidades as empresas têm enfrentado em relação a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial em uma empresa privada de serviços.

Alinhado ao objetivo da pesquisa de descrever e identificar as adversidades que a Mazars e seus gestores têm enfrentado relacionados a heterogeneidade de gerações e antagonismos de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial, a pesquisa conduzida foi qualitativa, o que significa dizer que tem como base o caráter subjetivo, o qual seu objetivo é absorver os fenômenos através da coleta de dados narrativos, estudando as especificidades e experiências individuais, assim como verificar tendências de pensamento e convicções.

Malhotra (2001) enfatiza que a pesquisa qualitativa mostra uma melhor visão “baseada em pequenas amostras, que proporciona percepções e entendimento do contexto do problema”. Essas percepções e entendimentos também são mencionados por Diehl e Tatim (2004) que destacam que a técnica qualitativa é mais apropriada para descrever a multiplicidade e a relação das variáveis de determinado problema, além de assimilar os processos ágeis vividos por grupos sociais e propiciar, em maior nível de profundidade, a compreensão desses processos.

Nesse contexto de análise dos dados e diante do problema de pesquisa, o qual tem como objetivo descrever e identificar quais as adversidades as empresas têm enfrentado em relação a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias nas relações interpessoais no ambiente empresarial, a abordagem qualitativa, tratando-se os dados obtidos com análise de discurso em três níveis, conforme sugerido por Serrano (2012) sob uma vertente de análise sociológica que leva em consideração as diferenças geracionais baseia-se em experiências históricas e as gerações têm suas semelhanças e diferenças com base nos estudos de Gilleard, (2004), Schuman & Scott, (1989), e Kupperschmidt (2000), corroborado pelos trabalhos de Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014) que relatam que geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando histórico de eventos com os valores e características de cada geração.

3.1 Desenho de pesquisa (Procedimentos e cuidados de entrada no campo)

Desenhou-se esta pesquisa com base no estudo de caso único, que conforme descrito por Yin (2005, p.32) diz que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo dentro de seu âmbito da vida real, especificamente quando os limites entre fenômeno e o cenário não estão claramente definidos”. Estudar acontecimentos contemporâneos em contrapartida a históricos exige do pesquisador um olhar e participação no próprio contexto em que o fenômeno vem acontecendo. Neste contexto, buscou-se o caso representativo, ou seja, aquele que supostamente representará melhor o universo de interesse, como sugerido por Yin (2005, p.63) quando diz que se parte do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual. Adotando esse contexto, a metodologia a ser empregada será a de estudo de caso único através de abordagem qualitativa.

A coleta de dados de forma qualitativa e análise de discurso é sugerida por com Martins (2008), a análise de discurso pode demonstrar a realidade, a qual não foi explicitada no que é lido apenas pela escrita – ou seja, no texto. A leitura seria somente um relato da realidade construída propositadamente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber” (MARTINS, 2008, p. 58). Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise do discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva.

O mecanismo pelo qual a ideologia leva o agente social a reconhecer o seu lugar é o mecanismo da sujeição social (...) é um mecanismo com duplo efeito: o agente se reconhece como sujeito e se assujeita a um sujeito absoluto” (ALTHUSSER, 2001, p.08). Esse tipo de ideologia é calcado na noção de aparelhamento ideológico, ou seja, a reprodução ideológica é construída no seio dos meios de produção da vida social, os quais se denominam de Aparelhos Ideológicos do Estado (AIE). São exemplos de esferas do AIE, a igreja, o sindicato, a família, entre outras instâncias de valor simbólico e institucional que delegam significado em nossas vidas. Para Althusser (2001) as ideologias dessas instituições nos aparelham e somos invariavelmente resultados delas.

Como forma de tratar as narrativas obtidas através das entrevistas em profundidade, optou-se pelo roteiro proposto por Serrano (2012), com a análise ocorrendo em três níveis. Num nível mais básico, atenta-se para o que está manifesto no texto explicitamente - ignorando,

muitas vezes, o que está implícito. Faz-se uso de ferramentas de análise como, por exemplo, a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações – por meio de uma análise de conteúdo. No segundo nível, procura-se localizar quais são as lógicas que atravessam o discurso. Deve-se identificar as maneiras de falar, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. No último nível, analisa-se a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente.

Conforme sugerido por autores, descritos anteriormente, utilizou-se o método qualitativo através de entrevistas com perguntas abertas para o aprofundamento do discurso. Entrevistas semiestruturadas com 4 diferentes gerações que atualmente coexistem no mercado de trabalho sendo as gerações baby boomer, X, Y (Millennials) e Z (Next), reforçando que efetuamos uma subdivisão em relação geração Y por entendermos que há um contexto histórico importante que justifica essa segregação com referência aos nativos digitais (Y-30) e os não nativos digitais (Y+30). As entrevistas foram conduzidas no período de 27 de setembro a 19 de novembro. Nesse período foram realizadas 25 entrevistas com profissionais da empresa foco de diversas áreas de atuação, em sua predominância gestores, alinhado com a intenção de coletar a percepção da liderança e gestores da empresa em estudo para poder-se ter uma validação dos pensamentos da empresa e seus líderes. Algumas entrevistas efetuadas com não gestores principalmente com relação às gerações Y-30 e Z por serem entrantes no mercado de trabalho e conseqüentemente, ainda não estarem em postos de liderança ou gestão, em alguns casos. Optou-se por entrevistar pessoas de todas as localidades em que a empresa possuía escritórios, para que se pudesse captar uma diversidade maior de dados não limitando a uma área e/ou localidade específica.

As questões formuladas como roteiro para as entrevistas tiveram como objetivo verificar se os gestores e não gestores da empresa, alvo da pesquisa, tem a percepção de que os conflitos existentes no ambiente corporativo têm relação de causalidade com a heterogeneidade geracional que atualmente coabitam em um mesmo ambiente empresarial e que essa relação de causalidade possa surgir devido às percepções diferentes das diversas gerações que atualmente, trabalham no mesmo ambiente.

A pesquisa foi conduzida pelo pesquisador com gestores e empregados de uma empresa de serviços em diversas áreas e com diversas gerações a fim de identificar as narrativas de cada geração sob análise de discurso de cada indivíduo e como isso tem contribuído para o

antagonismo de ideias gerado pela heterogeneidade de gerações na empresa foco e entre os atores de diferentes gerações e a percepção de cada grupo geracional sobre si mesmo e sobre os demais grupos e percepções, similaridades entre as gerações ou não. Adicionalmente, o estudo objetivou verificar se o resultado da coleta de dados das entrevistas corrobora ou não o que já foi observado por pesquisas anteriores sobre os temas: confiança, comunicação e pertencimento e sob a visão das diferentes gerações e se existem contraposições em relação a mitigação de conflitos ou atenuantes para a geração de sinergias entre a multiplicidade geracional no ambiente empresarial. A visão sobre os outros grupos geracionais pela coleta de dados é importante para validar ou não as percepções de uma geração sobre a outra, mas também buscou-se validar a autopercepção das gerações para confrontar com a visão e percepção das demais gerações, sob o prisma da análise de discurso sob a vertente de análise sociológica.

3.2 Procedimento de coleta de dados (Validação da pesquisa)

Coleta de dados: Acesso às diferentes gerações através dos gestores de RH da empresa com base no banco de dados atual e faixa etária dos funcionários, conforme descrito. Pretende-se obter anuência da direção de RH da empresa após a seleção de pessoas a serem entrevistadas bem como obter autorização da direção da empresa para utilização dos resultados das entrevistas e percepções obtidas nas respectivas entrevistas como material destinado a apresentação em estudo específico.

Quadro 1: Quadro de colaboradores da empresa obtido em 28/09/2021

IDADE	QUANTIDADE DE EMPREGADOS ATIVOS
FAIXA 1 – 18 A 20	23
FAIXA 2 – 21 A 30	402
FAIXA 3 – 31 A 40	242
FAIXA 4 – 41 A 56	119
FAIXA 5 – ACIMA DE 57	9
TOTAL	795

Fonte: <http://portal1.mazarscabrera.com.br/web/Account/Login>

3.3 Escolha dos entrevistados

Foram selecionados para a entrevista 25 profissionais de diversas áreas de atuação na empresa sendo divididos em gestores e não gestores, conforme quadro 2. Eles foram escolhidos aleatoriamente, considerando 5 profissionais de cada faixa etária definida previamente no quadro 1, a fim de poder-se comparar as visões de diferentes gerações dentro de um mesmo ambiente profissional. Com o consentimento dos profissionais, as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Para determinar o número de entrevistados e o ponto de saturação, tema bastante controverso em pesquisas qualitativas, recorram-se a autores que descrevem sobre esse tema, assim verificou-se que Creswell (1998) e Morse (1994) propõem que as pesquisas de cunho fenomenológico se atenham a no máximo 25 e a no mínimo a cinco entrevistas. Para a pesquisa de histórias de vida, 15 seria um número mínimo aceitável para Bertaux (1981). Em resumo, uma quantidade consensual seria de, pelo menos, 20 a 30 entrevistas para qualquer tipo de investigação qualitativa, segundo Morse (1994) e Creswell (1998). Embora alguns estudiosos queiram se resguardar de um possível questionamento sobre a capacidade de uma pesquisa qualitativa representar a lógica interna de determinado grupo, à primeira vista, determinar um número de entrevistados abstratamente é bastante problemático, dado o caráter de abrangência das interconexões necessárias para a compreensão do objeto (MINAYO, 2017). Por esses e outros motivos, Dey (1999) trata o termo saturação como impróprio, pois na verdade não há um ponto de corte nem a priori e nem para finalização do trabalho. Minayo (2017) entende que um pesquisador experiente sempre pode puxar mais um fio para aprofundar suas reflexões sobre determinado objeto e ela complementa que as questões surgidas no campo ajudaram-na entender as referências teóricas e vice-versa.

A controvérsia da questão de saturação cita por Dey (1999) é aqui exemplificada por Minayo (2017) que responde objetivamente a essa questão dizendo que “Caso me perguntem se esgotei todas as possibilidades e se houve uma saturação na compreensão do objeto, direi que não. Mas, tenho certeza de que me aproximei bastante do objeto e consegui mostrar como o tema é complexo”.

Em suas pesquisas Minayo (2017) sugere que a profundidade da pesquisa depende de fatores como dar atenção à elaboração de instrumentos que permitam compreender as homogeneidades e as diferenciações internas do grupo ou dos grupos a serem pesquisados, assegurar que a escolha do local e do grupo (ou dos grupos) para observação e troca de

informações contemple o conjunto das características, experiências e expressões que o pesquisador pretende objetivar com seu estudo, privilegiar, na amostra, os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

Minayo (2017) também justifica que em suas coletas de dados de pesquisas qualitativas não encontrou uma visão única sobre o objeto de investigação a que ela se propôs e foi preciso contemplar a diversidade não só no estudo de campo como na análise, levando em conta o lugar que a pessoa ocupa ou ocupou na empresa, a importância que dá a sua atividade, as expectativas que tem sobre o futuro e sobre sua visão de mundo. Portanto, ao terminar a pesquisa, Minayo (2017) considera ter colocado um ponto final provisório no assunto, ao deixar em aberto muitas questões que o campo e a literatura a propiciaram.

Com base nos relatos de pesquisadores que tratam sobre o tema de quantidade de entrevistados e saturação de entrevistas qualitativas, ressalta-se as narrativas acima que o tema é controverso e complexo e se torna ainda mais desafiador para um pesquisador com pouca experiência, dessa forma, tomou-se a decisão sobre o número de entrevistados limitado a 25 respondentes pois, observou-se que o grupo escolhido e a profundidade do tema bem como as respostas obtidas nos dariam uma ideia sobre a perspectiva do problema de pesquisa que propomos, sem termos a ilusão de termos um ponto final na discussão. Vide quadro 2 abaixo, com recorte de entrevistados por geração.

Quadro 2: Entrevistados por geração

Identificação	Gênero	Idade	Localidade de trabalho	Cargo	Área de atuação	Tempo de experiência na área de atuação (anos)	Estado civil/ filhos
E1	Feminino	32	RJ	Gerente	Auditoria	9	Divorciada/s em filhos
E2	Feminino	39	Campinas	Sócia	Auditoria	15	Casada/ 1 filha
E3	Masculino	21	RJ	Trainee	Auditoria	1	Solteiro
E4	Masculino	37	SP	Analista sênior	RH	8	Casado/sem filhos
E5	Feminino	28	RJ	Supervisora	Auditoria	7	Solteira
E6	Masculino	59	SP	Sócio	Auditoria	30	Casado/ 2 filhos
E7	Masculino	49	Campinas	Sócio	Terceirização	25	Casado/ 2 filhas
E8	Masculino	55	SP	Sócio	Comitê executivo/ Risco e qualidade	35	Casado/ 1 filha

Identificação	Gênero	Idade	Localidade de trabalho	Cargo	Área de atuação	Tempo de experiência na área de atuação (anos)	Estado civil/ filhos
E9	Masculino	20	SP	Assistente fiscal	Terceirização	2	Solteiro
E10	Feminino	57	SP	Coordenadora financeira	Terceirização	30	Solteira
E11	Masculino	19	SP	Auxiliar fiscal	Terceirização	1	Solteiro
E12	Feminino	40	SP	Diretora	RH	24	Casada/4 filhos
E13	Feminino	18	SP	Jovem aprendiz	Terceirização Fiscal indiretos	1	Solteira
E14	Feminino	19	SP	Assistente contábil	Terceirização/contábil	2	Solteira
E15	Feminino	18	SP	Jovem aprendiz	Terceirização Fiscal indiretos	1	Solteira
E16	Feminino	33	SP	Gerente	Desenvolvimento de negócios	7	Solteira
E17	Masculino	29	RJ	Sênior	Auditoria	6	Solteiro
E18	Feminino	62	SP	Analista sênior	Terceirização	33	Solteira
E19	Masculino	58	SP	Gerente	Desenvolvimento de negócios/Governo	28	Casado/1 filho
E20	Masculino	42	Curitiba	Sócio	Auditoria	20	Casado/ 2 filhos
E21	Feminino	28	Campinas	Gerente	Auditoria	7	Solteira
E22	Masculino	27	Curitiba	Supervisor	Auditoria	8	Solteiro
E23	Masculino	46	SP	Sócio	Auditoria	25	Solteiro
E24	Masculino	48	SP	Sócio	Finance Advisory	21	Casado/sem filhos
E25	Feminino	66	RJ	Analista fiscal	Terceirização	30	Casada/ 2 filhos

Fonte: criado pelo autor.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo se propôs a realizar entrevistas em profundidade, visto que a entrevista semiestruturada aplicada aos vinte e cinco entrevistados, foi efetuada com um entrevistado por vez, considerando tempo suficiente para que o entrevistado desenvolvesse raciocínio e compreensão dos temas e impactos ao próprio indivíduo quanto ao seu cargo e posição atual ou pretérita na empresa que trabalha (CYRENO, 2016).

Bardin (2016) considera a análise horizontal limitada para obtenção de resultados mais aprofundados e específicos, ele recomenda que essa técnica seja utilizada pois segundo ele, esse

tipo de análise é insubstituível no plano da síntese, da fidelidade entre analistas; permite a relativização; mostra as constâncias; as semelhanças, a regularidades (BARDIN, 2016).

No entanto, conforme sugerido por Bardin (2016), a análise de conteúdo proporcionava uma análise pouco profunda dos dados e nos limitava a categorizar os principais temas explicitados pelos entrevistados, porém falta buscar uma análise mais aprofundada do porque aquela categoria surgia como principal propulsor ou mitigador de conflitos geracionais e não apenas relatar as categorias verificadas. Primeiramente, buscou-se verificar como o emprego da linguagem se encaixava no contexto das narrativas dos entrevistados, visto que para o aprofundamento da análise dos dados teria que se entender sobre como a linguagem dos indivíduos era utilizada.

Autores como Kock (1997:9) sugerem que há três concepções de linguagem no transcorrer da história da humanidade: (i) como representação “espelho” do mundo e do pensamento; (ii) como instrumento “ferramenta” de comunicação; e (iii) como forma “lugar” de ação ou interação. Entendeu-se que para a análise dos dados o mais indicado seria a forma de linguagem mais apropriada seria a da ação ou interação pois, a linguagem seria fruto de uma interação entre enunciador/ enunciatário, falante/ouvinte, autor/leitor, etc. Prestando-se não só como representação do pensamento, mas também como processo de comunicação, uma peça fundamental para a interação entre os seres humanos.

Mas a linguagem como forma ou lugar de ação e interação era o caminho para interpretação das narrativas e discursos apresentados nas entrevistas e dessa forma de linguagem sugerida por Kock (1997) tem relação com a análise de discurso na terceira concepção de linguagem, uma vez que para a análise do discurso se interessa, por esta concepção de linguagem, porque, segundo esta concepção, o indivíduo age, reage e interage através da linguagem, a saber; as pessoas não só consideram a comunicação, a expressão do pensamento, mas também consideram o lugar de onde estão falando, as imagens que os interlocutores têm de si, dos outros e ainda o contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos (SOUZA FILHO e BARBA, 2014).

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social.

Segundo Orlandi (2001), é possível dizer que a ideologia representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como naturais. Na ideologia, não há ocultação de sentidos, mas apagamento do processo de sua constituição. Orlandi (2001) sugere que o trabalho ideológico é um trabalho de memória e do esquecimento, pois é quando passa para o anonimato que o dizer produz seu efeito de literalidade, a impressão do sentido. Complementando a ideia, Orlandi (2001, p.49) argumenta que é justamente quando esquecemos quem disse colonização, quando, onde e por que, que o sentido de colonização produz seus efeitos. No dispositivo de análise Orlandi (2001) argumenta sobre o modo de proceder do analista e para isso, retoma a proposta da teoria que é construir um dispositivo de interpretação. Nesse ponto, reporta-se ao fato de a língua funcionar ideologicamente e de o sentido ter uma materialidade linguística e histórica (ORLANDI, 2001). Sobre o papel do analista de discurso, Orlandi (2001, p.61) alerta que não se trata de uma posição neutra, mas relativizada diante da interpretação. Para isso é necessário que invista na opacidade da linguagem, no descentramento do sujeito e no efeito metafórico. Dito de outro modo, é preciso que o analista considere o trabalho da ideologia, sem se tornar vítima dos efeitos produzidos por ela.

Por fim, Orlandi (2001, p.87) afirma não haver um discurso que seja puro, é necessário evitar-se categorizações, etiquetas definidoras, sendo possível dizer que um discurso tem um funcionamento dominante autoritário, ou tende para o autoritário. Orlandi (2001, p.91) afirma que a análise de discurso concebe o sujeito: linguístico-histórico, constituído pelo esquecimento e pela ideologia.

Dessa forma optou-se, para tratamento desses dados agora categorizados, pela análise de discurso, uma vez que a análise de discurso possibilita a compreensão das formas de produção do discurso e da sua relação com as estruturas materiais e sociais que as elaboram. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciador e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais (VERGARA, 2008).

Corroborando com Vergara (2008), Martins (2008), também sugere que a análise do discurso pode demonstrar a realidade, a qual não foi explicitada no que é lido apenas pela escrita – ou seja, no texto. A leitura seria somente um relato da realidade construída propositadamente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento

dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber” (MARTINS, 2008, p. 58). Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise do discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva.

Para análise e interpretação de discursos, tem-se roteiro proposto por Serrano (2012), com a análise ocorrendo em três níveis. Num nível mais básico, atenta-se para o que está manifesto no texto – ou seja, expresso explicitamente - ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Como a ênfase está na palavra, faz-se uso de ferramentas de análise como, por exemplo, a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações, ordenamento e comparações – por meio de uma análise de conteúdo, por exemplo. No segundo nível, procura-se localizar quais são as lógicas que atravessam o discurso, quais são os indícios que se conotam com o que se está falando. Neste momento, devem-se identificar as maneiras de falar, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. No último nível, é preciso fazer a inserção do texto no contexto. Analisa-se a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente. Trata-se de uma análise mais completa de uma reconstituição do conjunto de discursos que são constituídos em situação de interação por meio de suas lógicas discursivas.

Complementarmente a análise de discurso que permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva, conforme sugere Vergara (2008), ainda havia uma lacuna a ser preenchida quanto à vertente de análise dos dados coletados. Dentre as vertentes de análise verificadas, verificou-se como a mais aderente a vertente sociológica, que busca no contexto e experiências de vida em comum a explicação para certos comportamentos geracionais.

O tratamento dos dados foi efetuado sob a análise de discurso pela vertente sociológica que leva em consideração contextualização histórica e experiência de vida, se apresenta como a mais propícia para a análise dos dados intrínsecos coletados, possibilitando aferir particularidades, percepções, as inclinações de pensamentos, comportamentos com base no contexto de vida e experiências na conjuntura da problemática sugerida, com base nos estudos de Gilleard, (2004), Schuman & Scott, (1989), e Kupperschmidt (2000), corroborado pelos trabalhos de Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014) que relatam que cada geração apresenta

diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando histórico de eventos com os valores e características de cada geração.

Na análise dos dados identificamos narrativas que se associavam as características histórico-sociais para justificar uma posição ou comparar situações, portanto, optou-se por essa vertente de análise sociológica. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciador e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais (VERGARA, 2008).

Uma explicação aprofundada de cada uma dessas entrevistas nos levaria a contextos históricos, sociológicos e tecnológicos complexos que enquadram a experiência desses indivíduos. Para entender o impacto das diferenças no intercâmbio social, precisamos desvendar a estrutura mais profunda que constitui o núcleo das diferenças observáveis e seu impacto nas trocas sociais (MIGUELES e ZANINI, 2021).

Adicionalmente ao já exposto acima, ao considerar o contexto histórico e experiências de vida dos indivíduos entrevistados, esse fator também contribuiu para que fosse feita a escolha pelo método sociológico. A análise de discurso também foi aplicada no material obtido com a pesquisa de campo, a fim de categorizar o material obtido em temas. Conforme Mozzato & Grzybovski (2011) os dados coletados em si instituem dados brutos, que terão sentido ao serem trabalhados com base na técnica de análise mais apropriada. Desta forma, a análise de discurso se apresentou como a metodologia mais adequada para a análise dos dados, visto que o problema de pesquisa envolve o entendimento do comportamento individual e a convivência no ambiente empresarial e as diferentes percepções através das narrativas dos indivíduos.

A análise de discurso pode ser potencialmente útil nas análises de processos ou fenômenos sociais que fogem à compreensão das técnicas tradicionais de pesquisa (VERGARA, 2008). De acordo com Martins (2008), a análise do discurso pode demonstrar a realidade, a qual não foi explicitada no que é lido apenas pela escrita – ou seja, no texto. A leitura seria somente um relato da realidade construída propositadamente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber” (MARTINS,

2008, p. 58). Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise de discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva.

Com base na análise de discurso, adotou-se nesta pesquisa, uma análise abstraída sobre o problema de pesquisa que tem por foco a heterogeneidade de gerações e o antagonismo de ideias e conflitos geracionais. A comparação entre os dados obtidos através das transcrições das entrevistas de campo e a oratória dos entrevistados foi obtida através da hermenêutica, apresentando convergências e divergências. Foi elaborado um roteiro de pesquisa com perguntas semiestruturadas correlacionando o referencial teórico com as referidas perguntas a fim de conectar os objetivos da pesquisa às entrevistas de campo (vide apêndice 1).

Todo material, documentos e informações necessárias para concretização da pesquisa foram submetidos ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da FGV/RJ que aprovou sua realização em setembro de 2021.

Foram analisadas 25 entrevistas segregadas em 5 grupos geracionais distintos, conforme quadro 1, apresentado anteriormente. As entrevistas foram gravadas, transcritas em sua totalidade, agrupadas e categorizadas sem a consideração de constructos definidos, apenas pretende-se classificar as principais categorias apresentadas nas narrativas transcritas com base nos dados brutos apresentados nas entrevistas e com base no tema central dessa problemática que sugere que a heterogeneidade de gerações tenha diferentes perspectivas entre si e que podem acarretar abordagens diferentes e situações conflituosas. Após a compilação das entrevistas verificamos que as principais categorias trazidas pelas falas dos entrevistados foram confiança, comunicação, tecnologia e hierarquia. Todas essas categorias foram ao menos relatadas por mais de um entrevistado dentro do recorte geracional proposto conforme tabela 1 apresentada acima.

A seleção dos entrevistados foi propositalmente feita com objetivo focal em entrevistar os gestores de diversas áreas e departamentos, os quais têm sua maior concentração entre as gerações baby boomer, X e Y+30. Buscou-se também a visão dos empregados que estavam majoritariamente, apresentados entre as gerações Y-30 e geração Z ou Next, apresentando algumas exceções em entrevistados da geração baby boomer. As visões que apresentadas como resultado da pesquisa, sobre a heterogeneidade de gerações, foram tratadas no contexto sob a visão dos gestores no nível intermediário ou alta gestão e sob a ótica e percepção da empresa,

não desconsiderando a percepção dos empregados, visto que as suas narrativas contribuíram na busca pelo entendimento dos potenciais propulsores e mitigadores dos conflitos geracionais.

Elaborou-se um quadro (vide quadro 3) para apresentar um resumo das narrativas com base nas percepções apresentadas nas falas dos entrevistados a fim de condensar as informações e melhor analisar seu contexto com base na análise do discurso conforme sugerido por Vergara (2008), onde o foco da análise de discurso é a forma como a língua é produzida e interpretada em dado contexto em que se considera tanto o emissor quanto o receptor da mensagem, além do contexto no qual o discurso está inserido. Nesse contexto, a relação entre os atores do discurso pode estar além do esquema receptor- emissor. Por isso, é preciso conhecer os demais personagens discursivos: o locutor, que é o autor da fala; o enunciador, que é aquele que profere uma sequência de palavras; o alocutor, que é o destinatário da mensagem; e os destinatários, que são os ouvintes da fala (VERGARA, 2008).

Na análise de discurso optou-se pela vertente sociológica que leva em consideração o contexto sócio-histórico, conforme sugerido por pesquisadores como Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014), Schuman & Scott, (1989), Eyerman & Turner, (1998), Gilleard, (2004), Mannheim, (1952), Ryder (1965) entre outros defendem a tese de que cada geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando eventos históricos com os valores e características de cada geração, colocando uma visão que a variável de experiências vividas e eventos históricos são relevantes e impactantes no contexto geracional.

Apoiando-se na literatura de Bardin (2016), coletou-se e analisou-se os dados obtidos, verificaram-se 4 (quatro) principais temas citados, de forma consistente, com certa similaridade e de forma regular, por diferentes gerações como potenciais geradores ou mitigadores de conflitos entre gerações por proporcionarem percepções antagônicas entre os indivíduos das gerações estudadas. Os principais temas citados nas entrevistas pelos indivíduos foram: confiança, comunicação, tecnologia e hierarquia. Subsequentemente a apresentação da tabela de visão geracional, segregaram-se as narrativas em quatro categorias (confiança, comunicação, tecnologia e hierarquia) apresentando relatos dos entrevistados para corroborar a percepção e introduzindo análise e interpretações do pesquisador sob uma análise de discurso conforme sugerido por Vergara (2008) que diz que a análise de discurso possibilita a compreensão das formas de produção do discurso e da sua relação com as estruturas materiais e sociais que as

elaboram. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciador e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais (VERGARA, 2008).

4.1 Limitações do método

O estudo apresentou algumas limitações com base no método escolhido, os quais estão apresentados como segue: o tempo foi um fator determinante para a limitação da abrangência da pesquisa na Mazars Brasil, outro fator foi a limitação de recursos, o que não permitiu uma universalização das conclusões e apresentação de alternativas mais abrangentes para mitigação conflitos gerados pela heterogeneidade geracional. Em relação a coleta dos dados a limitação se deu em razão das entrevistas terem sido feitas de forma virtual em razão da pandemia da covid-19 que impossibilitou que todas as entrevistas ocorressem de forma presencial, o que em alguns casos impossibilitou ao pesquisador validar as respostas dos entrevistados com aspectos de postura corporal ou reações faciais em que o entrevistado possa demonstrar estar em desalinho com a sua fala, contextualizando eventuais ambiguidades entre discurso e postura, por questões conscientes ou inconscientes do próprio entrevistado. A limitação em relação ao tratamento dos dados se deu em razão da experiência profissional do entrevistador visto que seu ambiente profissional é o mesmo que o dos entrevistados e esse contexto pode ter influenciado no tratamento dos dados. No entanto, buscou-se a independência necessária para a não influencia no tratamento dos dados coletados e um certo distanciamento requerido em uma pesquisa científica, o que pode não ter ocorrido em sua totalidade.

Outra limitação para tratamento dos dados foi a utilização de uma única vertente sociológica que sugere o tratamento dos dados na visão de contexto histórico e experiências de vida dos entrevistados. Não desqualificaram-se outras vertentes no tratamento dos dados, mas durante as entrevistas e análise dos dados verificou-se que como proferido pelos autores Gilleard (2004), Pilcher (1994), Schuman & Scott (1989), Joshi, Dencker, & Franz (2011), Foster (2013) e Mannheim (1952) que descrevem de forma profunda essa vertente que compartilhamento das mesmas experiências socioculturais em mesmos ambientes considerando os mesmos cortes de nascimento são influenciados por esse contexto tendem a ter as mesmas oportunidades e limitações e portanto, partilham de pensamentos e atitudes semelhantes, influenciando seu modo de pensar, agir e interpretar o comportamento de outras pessoas de gerações distintas. Pareceu que a utilização dessa vertente se deu na dimensão da profundidade

das questões apresentadas que captou em determinadas narrativas de diversos grupos geracionais a profundidade das informações necessárias para contextualizar essas experiências compartilhadas entre as gerações, porém em alguns momentos o aspecto individual foi verificado sugerindo uma abordagem fenomenológica, que privilegia a visão individual por essa razão, sugere-se portanto, pesquisas futuras a fim de melhor correlacionar essa vertente com a vertente sociológica apresentada nesta pesquisa.

4.2 Quadro transversal de temas e percepções

Abaixo apresenta-se um quadro de percepção transversal onde as narrativas dos entrevistados foram expostas e suas percepções de forma espontânea sobre aspectos geracionais puderam ser verificados, com base em suas percepções e vivências profissionais e interação com pessoas dos seus respectivos ambientes de trabalho. Essas percepções, as quais consideramos como dados brutos da pesquisa, trouxeram uma visão dos entrevistados e proporcionaram um conjunto de narrativas que expuseram um olhar de cada geração em relação a outras gerações e também uma auto percepção sobre principais características de sua própria geração sob a ótica dos entrevistados.

O quadro 3 apresenta essa percepção de grupos geracionais que expuseram narrativas por vezes homogêneas em determinados aspectos e algumas vezes heterogêneas em outros, mas demonstram uma similaridade de percepções quanto a visão de determinadas gerações sob seu ponto de vista geracional baseado em contextualização histórica e experiência de vida, conforme destacado por Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014), ao qual, não fez parte neste momento de qualquer análise ou julgamento por parte do pesquisador.

TABELA DE VISÃO GERACIONAL TRANSVERSAL

<p>PERCEBIDO POR: PERCEPÇÃO SOBRE:</p>	<p>GERAÇÃO BABY BOOMER</p>	<p>GERAÇÃO X</p>	<p>GERAÇÃO Y+30</p>	<p>GERAÇÃO Y-30</p>	<p>GERAÇÃO Z (NEXT)</p>
<p>GERAÇÃO BABY BOOMER</p>	<p>“Eu tenho um pouco de dificuldade na informática, eu tenho um pouco de dificuldade nisso” (E25).</p> <p>“Eu tenho que ser mais flexível (tratamento informal) com essa nova geração (geração Z)” E10.</p> <p>“Na minha época era gerente, coordenador e você, a hierarquia era engessada, as pessoas se colocavam muito nos postos dela e não saiam dali” (E10).</p> <p>“...eles (geração Z e Y-30) têm uma facilidade (tecnologia) que eu com 59 anos tenho mais dificuldade”. (E6).</p>	<p>“Apesar de ele ter mais tempo de carreira, ele tinha alguma dificuldade em seguir o processo que eu pedia, de manter os dados atualizados e usar maneiras alternativas pra propor soluções, foi difícil de seguir o meu modelo. Tenho certeza que ele não queria mudar”. (E20).</p> <p>“As pessoas de mais idade trazem paciência comprometimento e experiência”. (E7).</p> <p>“Gerações antigas eram condicionadas, quando você pega uma geração condicionada a algo, eu entendo que fica muito mais fácil você fazer uma gestão do que uma pessoa não condicionada”. (E7).</p>	<p>“A geração mais jovem é a geração da mudança por isso, que eu acho que o conflito acontece! Porque a gente tem uma geração jovem, nós somos uma empresa que preconiza trazer trainee para revitalizar e manter a idade média sempre baixa na empresa, mas ao mesmo tempo eu não quero implementar dentro da minha organização as mudanças que essa juventude traz”. (E12).</p> <p>“Se você observar, existe uma perspectiva histórica também que justifica isso (diferenças geracionais), veja bem, vamos pensar por exemplo na era Collor na década de 90, muita gente da geração Baby Boomer daquela época sofreu muito impacto da era Collor, muitos empresários</p>	<p>“Eu converso muito com meu pai, ele trabalhou a vida inteira na mesma empresa, trabalhar 40 anos na mesma empresa, a vida toda dele e fala sobre isso com certo orgulho”. (E5).</p> <p>“A gente chega para conversar com o diretor de uma empresa ou com uma pessoa mais velha, pode ser que ele tenha mais confiança em falar com uma pessoa mais velha também do que um jovem, não é regra, mas pode ser que aconteça que ele procure alguém mais experiente com mais bagagem e a pessoa acaba procurando um auditor que tem essa bagagem”. (E22).</p>	<p>“Um ponto que eu acho muito positivo desde o princípio é o conhecimento que é passado mesmo porque geralmente os mais velhos, eles sabem mais, eles têm mais experiência no trabalho então é sempre bom aprender mais coisas eu acho bem bacana”. (E13).</p> <p>“Acho que o fato de ter pessoas capacitadas para poder ter paciência e para poder treinar não só a gente, mas as próximas gerações que virão, acho que isso é um ponto legal”. (E15).</p>

			<p>fecharam muita gente se suicidou. E aí os filhos dessas pessoas que estavam numa geração assim bastante jovem, foram forçados ao amadurecimento”. (E4).</p>		
<p>GERAÇÃO X</p>	<p>“As pessoas acham que eu quero ocupar o lugar eu não sei se é porque eu sou mais velha acho que eu quero ocupar o lugar dela! Eu acho que não tem nada a ver”. (E25).</p>	<p>“A questão de comprometimento a questão de fidelidade a carreira sabe eu acho que quando a gente iniciou lá atrás por exemplo eu me lembro que eu estudava demais no início de carreira para criar raiz e consolidar minha carreira”. (E23).</p> <p>“Você vai decidir pelo que você entende que é mais coerente, independentemente se o grupo concorda, eu procuro muito ouvir o grupo mesmo que eu já saiba que eu não vou mudar de ideia, que a conclusão vai estar pronta, eu permito o grupo falar para não dar a impressão que a decisão é minha!”. (E20).</p> <p>“A nossa geração aguentava mais a pressão”. (E23).</p> <p>“Nossa fidelização à empresa era diferente das gerações mais novas (não ficávamos trocando de empresa)”. (E24).</p>	<p>“Com a proximidade, com um contato bem próximo com a seu posto de líder por exemplo, eu acho que isso ajuda muito, estar presente e muito acessível”. (E16).</p> <p>“Eu colocaria um pouquinho de medo, assim ou falta de confiança. <i>Depois vou treinar esse cara para ser melhor que eu?</i> Você tem que ter uma pessoa para tocar as coisas no seu lugar. Eu não vou falar que não dá receio, lógico queda, mas você tem que encarar isso”. (E12).</p> <p>O cara de cima (superior) tem de ficar de olho nisso! <i>Não tem coisa que mais atrapalha a evolução do mundo do que a hierarquia!</i>”. (E12).</p>	<p>“A hierarquia deve ser respeitada sim óbvio, mas eu via muito essa questão: <i>para você falar comigo (sócio) você tem que agendar um horário, não vou te atender agora!</i> Eu dizia: mas o assunto é rápido! Às vezes, a pessoa não está fazendo nada, agenda está liberada, mas ele retornava: <i>“tem que agendar o horário para falar comigo fala com a minha secretária”</i>”. (E17).</p>	<p>“Para aprender pelo menos, eu prefiro os que tem a faixa etária de idade maior que a minha”. (E15).</p> <p>“A minha supervisora nunca tentou se colocar acima de ninguém ela sempre está lá para me ajudar, ela inclusive me ajuda bastante”. (E15).</p>

GERAÇÃO Y+30

<p>“Para ele (superior) também é difícil trabalhar com a minha geração, para ela também essa diversidade de geração às vezes em relação a mim, então eu também tenho que entender isso”. (E10).</p> <p>“Às vezes eu estou num projeto que o meu parceiro já tem a solução e eu continuo trabalhando pra buscar a solução, porém, quando eu ligo ele fala: <i>poxa, mas eu já fiz isso!</i> E eu respondo: <i>porque você não me falou antes, eu perdi meu tempo pra fazer tudo isso</i>”. (E19).</p>	<p>“Chamamos o restante o diretor então os quatro lá dos altos executivos da área discutindo, nem sempre a gente chega a um consenso, mas sempre decidimos pela maioria, a gente tentar mitigar uma eventual visão divergente”. (E24).</p> <p>“Eu vejo também no dia a dia as pessoas próximas a minha idade um pouco mais novas, mas nesse mesmo corte vão fazer o que o sócio me pedir ainda que eu não concordo ainda que eu não acredito em você. Às vezes quando tiver que tomar uma decisão ela vai refletir do ponto de vista da responsabilidade técnica vai decidir pelo que você entende que é mais coerente”. (E20).</p>	<p>“Em uma relação você tem que construir uma confiança, e também um bom relacionamento. Então eu acho que esse é o grande ganho, você ser mais adaptável”. (E16).</p> <p>“É se colocar no lugar do outro ou tentar entender porquê que aquela pessoa está me tratando desse jeito porque aquela pessoa está falando isso para mim ou por que quem está embaixo de mim está se sentindo com essa situação”. (E1).</p> <p>“Muita gente pensa muito em cobrança, mas eu acho que as cobranças são muito tranquilas, porque ao mesmo tempo que a gente é cobrado a gente também é reconhecido pelo que a gente faz”. (E1).</p> <p>“Eu nunca percebi o quanto eu estava presa a minha zona de conforto então se eu estou indo bem eu estou fazendo bem eu estou na minha zona de conforto e aí você chegar e falar assim: <i>eu vou sair vou largar Vou deixar tudo na mão do A e do B, então não é fácil abrir mão</i>”. (E12).</p> <p>“Conflitos acontecessem de maneira mais relacionados a resiliência, porque está diretamente ligada às <u>experiências de vida</u></p>	<p>“Eu tenho a minha forma de trabalhar ela é muito mais prática do que talvez as gerações de sócio-gerente, por exemplo, no sentido de tem que formalizar isso. Na minha visão não precisa toda aquela formalização toda aquela sistemática, é um conflito no sentido de que o mais experiente ele se sente mais confortável de ter aquilo da forma que sempre foi feito e tem um pouco de aversão a fazer algo um pouco mais diferente do que já foi feito então acho que já tive conflito nesse sentido”. (E22).</p>	<p>“São pessoas mais pacientes para conversar para ensinar sim você atribui a isso são pessoas que e te ouvem mais, eu respeito suas ideias depois a gente conversa”. (E14).</p> <p>“Isso que é legal, você não precisa ficar com medo de chamar um gerente”. (E14).</p> <p>“Em questão de receber trabalho eu prefiro receber o trabalho de pessoas mais velhas e na minha equipe tem um analista que eu sei que ele é mais velho, mas eu gosto muito de pedir trabalho para ele porque ele é bem direto a gente faz chamada ele me explica e fala <i>olha isso você me entrega e me avisa OK</i>”. (E13).</p> <p>“Eu tenho contato direto com a minha chefia então isso facilita e ele patrocina que os conhecimentos sejam transmitidos. Ele diz: <i>tem que treinar essas pessoas para elas me substituírem futuramente</i>”. (E11).</p>
--	---	---	---	--

			inclusive até com pessoas com maturidade”. (E4).		
GERAÇÃO Y-30	<p>“Às vezes, tem algumas questões de pessoas mais novas que têm características de ter menos paciência de escutar menos, de querer resolver as coisas muito rápido, sem se aprofundar naquelas questões problemáticas”. (E25).</p> <p>“Elas (superiores) valorizam muito o meu conhecimento porque não é pouco que eu adquiri”. (E18).</p> <p>“Para mim o horário é o horário responder as coisas em tempo é tudo muito significativo e os mais jovens que eu sinto, não vou dizer todos alguns, existe parece uma dificuldade e fazer isso”. (E18).</p> <p>“Pessoas novas estão sempre estão assim é na busca de conhecimento” (E6).</p> <p>“A geração mais nova (Y-30) quer crescer rápido não tem uma certa visão de futuro que aqui ele vai ter uma carreira sai por qualquer R\$ 2000”. (E6).</p> <p>“Acho que nos níveis de trainee, assistente e gerentes eles tem uma facilidade em</p>	<p>“A nossa geração aguentava mais a pressão e essa geração (y-30) não aguenta quase nada de pressão”. (E23).</p> <p>“É importante você trazer visões mais contemporâneas, mais modernas e que muitas vezes estão alinhados com o modo de pensamento para o cliente”. (E24).</p> <p>“Essas pessoas (geração Y-30 e Z) têm uma um sentimento de fidelização diferente do nosso se não está bom a pessoa vai embora não pensa duas vezes antes de sair então a única saída que que nos resta é tornar o trabalho interessante e satisfatório para essas pessoas e não fazer uma série de medidas, não existe uma regra mágica”. (E24).</p> <p>“O inconformismo deles às vezes com algumas situações e às vezes não é nem uma discussão técnica às vezes é uma decisão que poderia ser melhor discutida com o grupo melhor pensado ou melhor justificada”. (E20).</p> <p>“Aí você pega um jovem que te entrega agilidade, facilidade e produtividade”. (E7).</p> <p>“Quanto à desafios de trabalhar com eles (Geração Y-30 e Z) eu acho que é difícil manter essa moçada</p>	<p>“Eu entendo que falta exatamente resiliência talvez constância para eles porque para eles trocarem de emprego é muito “tranquilo” <i>está bom eu vou sair daqui vou para outro lugar</i>, então essa indiferença não existia na minha época”. (E1).</p> <p>“Eu tenho a impressão de que os mais novos gostam de arriscar muito, ou arriscar às vezes é só pensar no seu lado e não pensar no lado do outro ou da empresa”. (E1).</p> <p>“A juventude que está subindo ela quer uma empresa mais colaborativa, ela quer uma liderança participativa ela clama por mudança, ela quer alguém que estimule mudanças”. (E12).</p> <p>“A diferença de idade (superior da geração Y-30) atrapalhou em algum momento sim, mas existe aí um elo sobre o nosso relacionamento que é fundamentado e que acaba dissipando possíveis divergências e esclarecido possíveis desalinhos que é a confiança”. (E4).</p> <p>“Mas você se esbarrar por exemplo, em uma questão</p>	<p>“Eu acho que a minha geração é muito impulsiva tudo vai no impulso e quando a pessoa é mais velha não, eles já pensam muito mais”. (E5).</p> <p>“Teve o café da manhã, o time foi dividido por nível, quem era trainee, quem era assistente, quem era sênior e quem era gerente. O grupo teve canal direto com o sócio, do trainee ao sênior. Quando você escuta o líder escuta opinião de todo mundo isso é muito importante”. (E5).</p> <p>“A minha geração está cada vez mais nessa ideia de tentar fazer as coisas de uma forma mais otimizada (menos formal)”. (E22).</p> <p>“Sempre tinha essa separação um ia almoçar no lugar o trainee em outro, é uma coisa que a gente vinha tentando implementar se aproximar de toda a equipe, acho que isso é uma forma de quebrar essa barreira e fazer com que eles se sintam mais parte do time”. (E22).</p> <p>“Um exemplo se eu falar que estou fazendo muita hora extra não estou tendo vida não estou conseguindo, eu estou precisando de ajuda, a primeira coisa que fazer vai fazer é ligar para o pessoal da programação só que eu vou</p>	<p>“Eu acho que a gente conversa bastante (superior), então por exemplo, eu dou uma ideia e ela ouve, ela dá uma ideia aí eu ouço, a gente não entra muito em conflito por exemplo ela fala um jeito de resolver algum problema que a gente tem tranquilo”. (E14).</p> <p>“Acabou acontecendo que eles não me ouviram. Eu sou nova eu quero dar uma ideia aí a pessoa não acha que é aquela coisa e diz: <i>deixa ela para lá etc.</i> então gera alguns conflitos”. (E13).</p> <p>“Nossa eu estou fazendo uma coisa, eu sei que eu aprendi, eu realmente tenho a humildade de saber que eu não sei tudo, mas como sou eu que estou fazendo às vezes eu olho e falo: <i>olha então essa nota aqui eu já fiz</i> e aí o pessoal não acredita em mim e responde: <i>mas eu vou verificar ok!</i> e eu falo: <i>não, é sério eu fiz mesmo!</i> e aí depois a pessoa vai lá confirmar, acho que falta confiança dela”. (E13).</p> <p>“Eu acho que trabalhar com as pessoas de uma faixa etária próximo a minha de uns dez anos mais velhos do que eu até, eu acho que é mais fácil porque a gente já conhece as mesmas coisas e eu acho que é mais</p>

	<p>usar computador, smartphone tudo que é o virtual, acho que esse não é o problema, acho que o ponto é o pessoal entender um pouquinho o conceito porque hoje a gente quer formar pessoas que sejam pensantes, não aquelas pessoas que ficam no <i>cara crachá</i> (indivíduos meramente replicadores de informações)” (E6).</p>	<p>com brilho nos olhos sabe é difícil manter esses caras empolgados”. (E23).</p> <p>“A outra questão que eu acho que é ansiedade dessa turma jovem, eu falo: <i>olha lá vai com calma, pensa primeiro analisa o material matrizes as circunstâncias para analisar o problema.....</i> calma que o que você está fazendo é difícil, vai com calma e depois você finaliza. Porque existe uma ansiedade dessa geração mais nova também concluir logo os trabalhos! Aparentemente as pessoas ficam muito ansiosas e às vezes pulam a etapa de análise” (E24).</p>	<p>quando você está hierarquicamente subordinado a uma pessoa mais jovem que você então às vezes é um impedimento de avançar na ideologia quando você entende o que quem está acima de você ainda não teve uma vivência de mundo”. (E4).</p>	<p>conseguir falar com o sócio, eu vou ter esse acesso”. (E17).</p>	<p>fácil até de conversar, ter diálogo”. (E15).</p> <p>“Não tenho paciência para ouvir meu pai pois ele tem sempre que contar uma história e não fala logo o que quer!”. (E15)</p>
<p>GERAÇÃO Z (NEXT)</p>	<p>“Hoje essa geração (geração Z) já entra com a vontade de crescer e é muito bom isso, essa vontade de crescer”. (E10).</p> <p>“Eles estão extremamente atualizados em relação à tecnologia e às vezes nos ajudam muito” (E18).</p> <p>“Eu acho que o pessoal mais da nossa geração pensava mais para fazer as coisas e o jovem de hoje eles são muito rápidos muito dinâmicos e muito competentes. Porém, a pouco experiência deles, por serem muito arrojados e</p>	<p>“Vou dar um exemplo, em relação a tecnologia, nesse caso, aprendem rápido tem uma aprendizagem muito rápida isso é muito legal”. (E23).</p> <p>“Essa questão da velocidade da comunicação de fato é um ponto de atenção realmente essa geração mais jovem ela gosta de ficar muito no WhatsApp. Eu sempre falo olha tem situações que é melhor você usar outra ferramenta só para formalizar para registrar e documentar o que você combinou”. (E24).</p>	<p>“Eles querem muito ser ouvidos, acho que isso é importante então é uma geração que quer ser ouvida que quer fazer parte que quer falar e se você der oportunidade vai ser muito positivo”. (E1).</p> <p>“As pessoas mais novas querem <i>horizontalidade</i> elas não querem mais dinheiro não, elas querem aparecer. O cara de cima (superior) tem de ficar de olho nisso! <i>Não tem coisa que mais atravança a evolução do mundo do que a hierarquia!</i>”. (E12).</p>	<p>“Gerações mais para baixo estão ali entre 18 e 22 (Y-30 e Z) quando tem problema na empresa uma decisão que que não concorda Diz: <i>vou pedir demissão!</i>”. (E5).</p> <p>“Nas gerações mais novas eu acho que é não falta de uma pessoa dê bastante atenção eu digo muitas vezes perde a pessoa porque quebra a expectativa dessa pessoa de subir muito rápido (na carreira) às vezes quebra um pouco a expectativa de crescimento, eu acho que é o imediatismo”. (E5).</p>	<p>“No trabalho você tem que ouvir os outros e eu sinto que os jovens de hoje, não tem muito disso de ouvir”. (E14).</p> <p>“Precisa ter confiança nesse processo, eu tenho confiança que ela (supervisora) sabe que isso eu não consegui fazer, eu vou atrás dela eu vou tentar ir mais a fundo para fazer aquilo e não vou fazer de qualquer jeito”. (E14).</p> <p>“Eu gosto disso, então eu vou lá eu vou pesquisar e vou ver o que que é e como que eu posso entrar nessa área acho que as pessoas da minha geração têm</p>

	<p>por quererem fazer tudo rápido, muitas vezes não fazem da forma adequada ou que precisava ser feito”. (E19).</p> <p>“ele está preocupado mais em balancear sua vida pessoal e profissional, o que conflita talvez com uma profissão do auditor, do consultor”. (E6).</p> <p>“Ele quer agora e se o agora não vem ele vai embora, ele faz outra coisa ele vai embora então a gente vê um pouco disso, infelizmente”. (E6).</p>	<p>“Essas pessoas (geração Y-30 e Z) têm uma um sentimento de fidelização diferente do nosso se não está bom a pessoa vai embora não pensa duas vezes antes de sair então a única saída que que nos resta é tornar o trabalho interessante e satisfatório para essas pessoas e não fazer uma série de medidas, não existe uma regra mágica”. (E24).</p> <p>“Os mais jovens se ele não se vê parte envolvida a um propósito de entregar aí perceber que ele é só um pedacinho do processo lá no fundo e desvalorizada, eles vão embora”. (E20).</p> <p>“Sabe aquela coisa de querer tudo mais rápido não dá tempo ao tempo como a nossa geração sempre esperou o tempo certo, então eles são mais ansiosos”. (E7).</p> <p>“Ágeis, eles possuem facilidade eles são mais criativos”. (E7).</p>		<p>“Facilidade em lidar com a tecnologia que a geração Z tem para te ajudar, a gente tem a pessoas mais novas que lidam com tecnologia muito melhor que eu”. (E5).</p> <p>“Não tem aquela paciência de buscar e de pedir, persistir naquela busca de um assunto específico de algo específico e as gerações mais novas acabam não tendo isso eu sinto que eu comparando com os mais velhos”. (E22).</p> <p>“A galera mais nova tem questão da produtividade o cara tem que estar com vontade de aprender porque se a pessoa achar já que sabe tudo vai naquele lance de ser reativo, na soberba então o que eu acredito que possa ser traduzido aí e em falta de falta de paciência”. (E17).</p>	<p>essa pegada empreendedora e de arriscar”. (E13).</p> <p>“Já peguei um caso de uma pessoa que não sabia mexer em uma coisa e eu sabia (ferramenta tecnológica), então, ajudei entendeu, porque a nossa geração hoje está aberta a milhares de conhecimentos (tecnológicos) que as outras pessoas não podiam ter acesso acredito”. (E11).</p> <p>“O que não me agregaria muito seria também as pessoas o ambiente e o salário baixo”. (E11).</p> <p>“Nessa linha de pensamento e graças a isso estar próximo e ouvir realmente o que a pessoa tem a dizer, acho que é importante e não se calcar pela idade”. (E9).</p> <p>“Minha perspectiva aqui vou citar um caso eu trabalhava em uma empresa familiar que eu gostava muito do que eu fazia, mas eu não tinha perspectiva de carreira por isso resolvi sair”. (E9).</p> <p>“Eu acho que a confiança tem que ser recíproca, tem que confiar nos meus supervisores tem que confiar na minha equipe, mas eles também precisam confiar em mim, confiança mútua”. (E15).</p>
--	--	--	--	--	--

Fonte: criado pelo autor.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Ao tratar os dados brutos obtidos através das 25 entrevistas consideraram-se nas análises a abordagem qualitativa com vertente sociológica que leva em consideração contextualização histórica e experiência de vida, se apresenta como a mais propícia para a análise dos dados intrínsecos coletados, possibilitando aferir particularidades, percepções, as inclinações de pensamentos, comportamentos com base no contexto de vida e experiências na conjuntura da problemática sugerida. O tratamento dos dados por esse método por entendimento que o método hipotético-dedutivo não abrangesse a riqueza das informações e o completo detalhamento das ideias e opiniões obtidas limitando o estudo (CZARNIAWSKA, 2004).

A análise de conteúdo também foi aplicada no material obtido com a pesquisa de campo, a fim de organizar o material obtido em categorias. Conforme Mozzato & Grzybovski (2011) os dados coletados em si instituem dados brutos, que terão sentido ao serem trabalhados com base na técnica de análise mais apropriada. Em um nível mais básico, atenta-se para o que está manifesto no texto, ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Como a ênfase está na palavra, fez-se uso de ferramentas de análise como a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações, ordenamento e comparações, por meio de uma análise de conteúdo, conforme sugerido por (BARDIN, 2016). No entanto, conforme sugerido por Bardin (2016), a análise de conteúdo proporcionava uma análise pouco profunda dos dados e nos limitava a categorizar os principais temas explicitados pelos entrevistados, porém falta buscar uma análise mais aprofundada do porque aquela categoria surgia como principal propulsor ou mitigador de conflitos geracionais e não apenas relatar as categorias verificadas. Primeiramente, buscou-se verificar como o emprego da linguagem se encaixava no contexto das narrativas dos entrevistados, visto que para o aprofundamento da análise dos dados teria que se entender sobre como a linguagem dos indivíduos era utilizada.

Autores como Kock (1997:9) sugerem que há três concepções de linguagem no transcorrer da história da humanidade: (i) como representação “espelho” do mundo e do pensamento; (ii) como instrumento “ferramenta” de comunicação; e (iii) como forma “lugar” de ação ou interação. Entendeu-se que a para a análise dos dados o mais indicado seria a forma de linguagem mais apropriada seria a da ação ou interação pois, a linguagem seria fruto de uma interação entre enunciador/ enunciatário, falante/ouvinte, autor/leitor, etc. Prestando-se não só

como representação do pensamento, mas também como processo de comunicação, uma peça fundamental para a interação entre os seres humanos.

Mas a linguagem como forma ou lugar de ação e interação era o caminho para interpretação das narrativas e discursos apresentados nas entrevistas e dessa forma de linguagem sugerida por Kock (1997) tem relação com a análise de discurso na terceira concepção de linguagem, uma vez que para a análise de discurso se interessa, por esta concepção de linguagem, porque, segundo esta concepção, o indivíduo age, reage e interage através da linguagem, a saber; as pessoas não só consideram a comunicação, a expressão do pensamento, mas também consideram o lugar de onde estão falando, as imagens que os interlocutores têm de si, dos outros e ainda o contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos (SOUZA FILHO e BARBA, 2014).

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social

Dessa forma, para análise e interpretação de discursos, tem-se roteiro proposto por Serrano (2012), com a análise ocorrendo em três níveis. Num nível mais básico, atenta-se para o que está manifesto no texto – ou seja, expresso explicitamente - ignorando, muitas vezes, o que está implícito. Como a ênfase está na palavra, faz-se uso de ferramentas de análise como, por exemplo, a análise de frequência, de correlações; ou focada em temas, utilizando codificações, ordenamento e comparações – por meio de uma análise de conteúdo, por exemplo. No segundo nível, procura-se localizar quais são as lógicas que atravessam o discurso, quais são os indícios que se conotam com o que se está falando. Neste momento, devem-se identificar as maneiras de falar, as relações de poder e como essas se relacionam com o objeto de estudo. No último nível, é preciso fazer a inserção do texto no contexto. Analisa-se a partir de que sentido o discurso foi construído, em que lógica se formou e qual a relação de poder existente. Trata-se de uma análise mais completa de uma reconstituição do conjunto de discursos que são constituídos em situação de interação por meio de suas lógicas discursivas.

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas

atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social.

Segundo Orlandi (2001), é possível dizer que a ideologia representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como naturais. Na ideologia, não há ocultação de sentidos, mas apagamento do processo de sua constituição. Orlandi (2001) sugere que o trabalho ideológico é um trabalho de memória e do esquecimento, pois é quando passa para o anonimato que o dizer produz seu efeito de literalidade, a impressão do sentido. Complementando a ideia, Orlandi (2001, p.49) argumenta que é justamente quando esquecemos quem disse colonização, quando, onde e por que, que o sentido de colonização produz seus efeitos. No dispositivo de análise Orlandi (2001) argumenta sobre o modo de proceder do analista e para isso, retoma a proposta da teoria que é construir um dispositivo de interpretação. Nesse ponto, reporta-se ao fato de a língua funcionar ideologicamente e de o sentido ter uma materialidade linguística e histórica (ORLANDI, 2001). Sobre o papel do analista de discurso, Orlandi (2001, p.61) alerta que não se trata de uma posição neutra, mas relativizada diante da interpretação. Para isso é necessário que invista na opacidade da linguagem, no descentramento do sujeito e no efeito metafórico. Dito de outro modo, é preciso que o analista considere o trabalho da ideologia, sem se tornar vítima dos efeitos produzidos por ela.

Por fim, Orlandi (2001, p.87) afirma não haver um discurso que seja puro, é necessário evitar-se categorizações, etiquetas definidoras, sendo possível dizer que um discurso tem um funcionamento dominante autoritário, ou tende para o autoritário. Orlandi (2001, p.91) afirma que a análise de discurso concebe o sujeito: linguístico-histórico, constituído pelo esquecimento e pela ideologia.

Dessa forma optou-se, para tratamento desses dados agora categorizados, pela análise de discurso, uma vez que a análise de discurso possibilita a compreensão das formas de produção do discurso e da sua relação com as estruturas materiais e sociais que as elaboram. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciativo e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais (VERGARA, 2008).

Corroborando com Vergara (2008), Martins (2008), também sugere que a análise do discurso pode demonstrar a realidade, a qual não foi explicitada no que é lido apenas pela escrita

– ou seja, no texto. A leitura seria somente um relato da realidade construída propositalmente por determinado sujeito. A análise, a partir do aprofundamento da verificação do funcionamento dos textos e da observação de sua articulação com as formações ideológicas “permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder, os domínios do saber” (MARTINS, 2008, p. 58). Assim, a interação da linguagem com a exterioridade é importante para a análise do discurso. Falante, ouvinte e contexto histórico-social e ideológico da comunicação estão incluídos nas condições da produção discursiva.

Complementados com a análise de discurso conforme sugerido por Vergara (2008), que sugere que a análise de discurso possibilita a compreensão das formas de produção do discurso e da sua relação com as estruturas materiais e sociais que as elaboram. Por evidenciar a relação entre o indivíduo enunciador e seu contexto sócio-histórico cultural, a análise de discurso permite compreender em profundidade a realidade social, manifestada pela formação discursiva por meio de discursos individuais, complementada pela vertente de análise sociológica defendida por Arsenault (2004), Lyons e Kuron (2014), na qual cada geração apresenta diferentes características gerais adquiridas através de experiências vividas em um contexto histórico e sociocultural específico. Associando eventos históricos com os valores e características de cada geração, colocando uma visão que a variável de experiências vividas e eventos históricos são relevantes e impactantes no contexto geracional.

5.1 Categoria: Confiança

Com base na compilação das entrevistas e narrativas obtidas, pode-se observar que as gerações Z e Y-30 em suas autopercepções têm a consciência que as gerações baby boomer e X confiam nos trabalhos que eles executam de forma limitada. Por vezes eles relataram que se deparam com seus superiores geralmente das gerações baby boomer e X fazendo verificações e reanálises das tarefas executadas, que em suas análises, são adequadas até para corroborar o trabalho feito. A narrativa dos entrevistados (E14 e E15) demonstram essa percepção. “Pelo menos na minha equipe, a minha supervisora nunca tentou se colocar acima de ninguém, ela sempre está lá para me ajudar, inclusive ela me ajuda bastante”. (E15).

“Precisa ter confiança nesse processo, eu tenho confiança que ela (supervisora) sabe que isso eu não consegui fazer, mas eu vou atrás dela eu vou tentar ir mais a fundo para fazer aquela tarefa e não vou fazer de qualquer jeito”. (E14).

Há também uma aceitação da falta de experiência para a execução de certas tarefas ou mesmo em relação a se posicionar com pessoas mais experientes, mas a percepção é que isso

faz parte do contexto de confiança e aprendizagem, conforme externado na fala do entrevistado (E22).

“A gente chega para conversar com o diretor de uma empresa ou com uma pessoa mais velha, pode ser que ele tenha mais confiança em falar com uma pessoa mais velha também do que um jovem, não é regra, mas pode ser que aconteça que ele procure alguém mais experiente com mais bagagem e a pessoa acaba procurando um auditor que tenha essa bagagem” (E22).

Verificou-se também uma contraposição nas narrativas e percepções dos indivíduos primordialmente da geração Z em relação a geração Y-30, onde percebemos que há uma ruptura nos níveis de confiança quando a percepção é em relação a novas ideias e confiança no trabalho realizado. Essa afirmativa é corroborada conforme explicitado na narrativa abaixo referente à entrevistada (E13).

“Nossa eu estou fazendo uma coisa, eu sei que eu aprendi, eu realmente tenho a humildade de saber que eu não sei tudo, mas como sou eu que estou fazendo às vezes eu olho e falo: *olha então essa nota aqui eu já fiz* e aí o pessoal não acredita em mim fica dizendo: *mas eu vou verificar ok* e eu respondo: *não, é sério eu fiz mesmo!* e aí depois a pessoa vai lá confirmar... eu acho que é um pouco da questão da idade porque querendo ou não, eu sou bem jovem é meu primeiro emprego, mas eu acho que é falta de confiança dela...” (E13).

No estudo conduzido por Migueles e Zanini (2021) eles indicam que a confiança favorece o desenvolvimento de conflitos decisivos; por exemplo, conflitos relacionados à diversidade de opiniões afetam positivamente a capacidade organizacional de resolver problemas. Os resultados de sua pesquisa mostram que uma baixa propensão para a confiança tem o resultado negativo de transformar a diferença em risco percebido e conflito. Existe um círculo vicioso em que a heterogeneidade e a desigualdade tendem a afetar negativamente a confiança, e a baixa confiança tende a afetar negativamente a cooperação (MIGUELES e ZANINI, 2021). Esse estudo corrobora as narrativas acima sobre confiança visto que, a confiança ou falta de confiança são considerados pelos indivíduos das gerações Z e Y-30 como fatores de mitigação ou potencialização de conflitos.

Outra questão levantada por entrevistados da geração Y+30 refere-se a serem liderados por pessoas mais jovens que eles, e que isso gera algum conflito em relação a confiança e os entrevistados relataram que a base da dissipação de conflitos ou a geração de conflitos está baseada em quanto o gestor direto confia nas ideias ou tomadas de decisão por parte do liderado e que respeite às suas opiniões e vice-versa. Essa visão fica clara na narrativa do entrevistado (E4).

“...já sim, mas existe um elo sobre o que pauta nosso relacionamento que acaba dissipando possíveis divergências esclarecendo possíveis desalinhos que é a confiança, então acho que nesse sentido, que os conflitos intergeracionais e os

conflitos ideológicos, no nosso caso de relacionamento com o gestor, são dissipados com base na confiança mútua que existe... uma divergência ideológica a gente acaba confiando em compreender a visão de mundo de um e do outro, mas por confiar em você eu vou deixar que, de alguma forma, você conduza isso como gestor mas sobremaneira as questões mesmo de diferença de idade influenciam em muitas coisas...”

Outros relatos relacionam confiança ou falta de confiança à sucessão por parte das gerações baby boomer e X, na percepção de entrevistados da geração Y+30. Ainda nessa questão há um claro antagonismo de ideias sob o aspecto de sucessão entre as visões da geração Y+30, para com as gerações baby boomer e X conforme relatado em trecho de entrevista da entrevistada (E12), abaixo. Incluiu-se a percepção da entrevistada (E11) que traz uma fala do seu chefe direto (gestor da geração Y+30) que reforça essa ruptura de ideias de falta de confiança sucessória em relação à geração Y+30.

“...eu acho que tem um pouco de medo e a gente pode transformar medo ou falta de confiança sabe.... *depois vou treinar esse cara para ser melhor que eu? Você tem que ter uma pessoa para tocar as coisas no seu lugar. Eu não vou falar que não dá receio, lógico queda, mas você tem que encarar isso e aí você vai estar pronto para sua próxima fase, porque imagina você lá se agarrando a um negociinho com 70 anos e não pode mais*” (E12).

“Eu tenho contato direto com a minha chefia então isso facilita e ele patrocina que os conhecimentos sejam transmitidos”. **Ele diz: *tem que treinar essas pessoas para elas me substituírem futuramente!*** (E11).

Segundo Zucker (1986); Bradach e Eccles (1989), o papel das expectativas na vida social é extremamente relevante para a confiança e ainda de acordo com Bradach e Eccles (1989), a confiança é um tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro de relação aja de forma oportunista. Nesse sentido, Gambetta (2000) afirma que quando diz confiar em alguém, implicitamente quer-se dizer que a probabilidade de que a pessoa em quem se confia realizar uma ação benéfica ou pelo menos não prejudicial é alta o suficiente, para considerar o envolvimento em termos de cooperação com esta pessoa.

Nesse mesmo contexto de criar expectativas e estabelecer uma relação de confiança que alivia o medo conforme citado por Bradach e Eccles (1989), em uma relação de confiança deve haver uma simbiose mútua entre os agentes, seja subordinado ou gestor para que essa expectativa se efetive. A entrevistada (E16) discorre sobre esse ponto em sua análise perceptiva sobre sua relação com clientes e superiores na maioria das pessoas da geração baby boomer e X, conforme relato abaixo.

“Em uma relação você tem que construir uma confiança e também tem que construir um bom relacionamento. Então eu acho que esse é o grande ganho! Na verdade, você tem que ser mais adaptável, assim se torna mais fácil criar esse tipo de confiança quando a gente se adapta mais fácil, quando você tem que ter uma interlocução com alguém de uma faixa etária diferente da sua...” (E16).

A correlação feita pelos entrevistados das gerações Z, Y-30 e Y+30 nos remete às falas de Migueles e Zanini (2021) quando eles mencionam que existe um círculo vicioso em que a heterogeneidade e a desigualdade tendem a afetar negativamente a confiança, e a baixa confiança tende a afetar negativamente a cooperação. Seus estudos levam à conclusão de que a heterogeneidade produz a frustração constante das expectativas no sentido de que o outro não está disposto a retribuir ou a se envolver em um fluxo produtivo de interação social, assim, afetando negativamente a vontade de confiar (MIGUELES E ZANINI, 2021).

Esta pesquisa não corrobora essa conclusão de forma completa, mas indica que os indivíduos das gerações Z e Y-30, têm com relação a suas gerações ou gerações mais experientes, que a confiança é primordial para que eles desempenhem suas tarefas de forma adequada e sem medos e alguns controles são benéficos para corroborar o nível que seus superiores podem confiar em seu trabalho e em seu desempenho, porém quanto a posicionamento e ideias alguns indivíduos das gerações Z e Y-30 se sentem desprestigiados e desvalorizados por não terem suas ideias ou posicionamento considerados em certas circunstâncias.

Pode-se verificar nos discursos das gerações Y-30 e Z uma questão de comparabilidade pessoal quando transportam para o ambiente profissional a questão da confiança transcendendo uma ideologia do EU. Como principais características dessas gerações nativas digitais o EU em detrimento do NÓS nas relações pessoais e familiares pode ser transportada para ambiente empresarial gerando percepções que associem essa característica como falta de confiança, mas não se percebe em nenhuma narrativa um processo de desconfiança absoluta no trabalho executado ou nas entregas, mas os discursos sugerem a percepção por parte dos nativos digitais mais associada a uma retórica de falta de pertencimento, condição também vivida em outros ambientes vivenciados por essas gerações. Nessa perspectiva da narrativa a barreira imposta pelos próprios locutores possa ser o ponto de partida para que essa perspectiva seja desfeita ou desmistificada. Santos et al. (2017) afirma que a geração Z está sempre em alta conectividade com pessoas de diversas regiões e países, o que proporciona a troca de informações de maneira rápida, são entusiastas e pessoas que fazem as atividades com muita energia. Em contrapartida, pessoas dessa geração tem dificuldade de estabelecer relação interpessoal e tem pouca comunicação verbal, o que por vezes impossibilita uma proximidade pessoal. Há notadamente, um discurso de busca por auto afirmação das gerações Y-30 e Z e uma percepção por serem incompreendidos, mas analisando essas narrativas podem entender que a auto percepção é

distorcida e transcender questões pessoais e familiares para o ambiente profissional distorce a relação com pessoas de gerações mais experientes.

Para os indivíduos da geração Y+30, a confiança é importante para dirimir conflitos geracionais quando um gestor é mais novo que eles e que a confiança exercida de forma mútua preserva o relacionamento profissional. Houve também a questão da sucessão onde o que foi relatado indicou que, na percepção da geração Y+30, os gestores, em sua maioria das gerações baby boomer e X, não confiam que pessoas de gerações mais novas (Y+30 e Y-30) tenham experiência e capacidade de sucedê-los de forma a dar perpetuidade às organizações o que pode gerar um dilema sucessório por falta de confiança.

No discurso da geração Y+30, normalmente representada por gestores no nível médio, uma postura de ruptura com o estilo de liderança das gerações baby boomer e X, caracterizadas por hierarquização “militar”, respeito a formalidades de comunicação e obediência. Há uma conotação liberal no discurso da geração Y+30 e uma percepção de que as gerações mais novas, representadas pelas gerações Y-30 e Z, precisam ter liberdade de expressão para terem confiança, o que é percebido e permitido pelas pessoas da geração Y+30. Por outro lado, essa liberdade de expressão não é aceita na percepção desses indivíduos em relação às gerações mais experientes, que normalmente são seus superiores hierárquicos. Essa desconfiança se dá, segundo narrativas da geração Y+30, de forma subjetiva, pelo fato dessa geração querer mudanças na forma de liderança, mas ainda ter que se sujeitar a líderes que não permitem que essas mudanças sejam implementadas. Outro fator subjetivo percebido no discurso é a insegurança quanto ao fato de idealizarem um modelo de liderança, imperfeito e com falhas de conduta, mas sendo o modelo que eles ideológica e inconscientemente se espelharam para também se tornarem líderes, muitas vezes repetindo suas falhas e imperfeições. Então a narrativa mostra um modelo a ser alterado, mas sem muitas vezes copiado inconscientemente.

Não percebeu-se essa categoria em citações das gerações baby boomer e X de forma consistente para que se pudesse incluir nos resultados, porém em algumas narrativas, de uma forma não explícita essas gerações confiam nas gerações mais novas (geração Z e Y-30) em relação a aprendizagem tecnológica e também há uma confiança por parte das gerações menos experientes quanto à transmissão de conhecimento que é passado pelas gerações mais experientes (geração Y+30, X e baby boomer). Abaixo seguem alguns relatos nesse sentido.

“Um ponto que eu acho muito positivo desde o princípio é o conhecimento que é passado mesmo porque geralmente os mais velhos, eles sabem mais, eles têm mais

experiência no trabalho então é sempre bom aprender mais coisas, eu acho bem bacana”. (E13).

“Para aprender pelo menos, eu prefiro os que tem a faixa etária de idade maior que a minha”. (E15). (relato sobre geração X).

“...eles (geração Z e Y-30) têm uma facilidade (tecnologia) que eu com 59 anos tenho mais dificuldade”. (E6).

“Eu tenho contato direto com a minha chefia então isso facilita e ele patrocina que os conhecimentos sejam transmitidos”. Ele diz: *tem que treinar essas pessoas para elas me substituírem futuramente!* (E11).

5.2 Categoria: Comunicação

Essa categoria foi mencionada por diversos entrevistados em diferentes gerações mais como um ponto propulsor de conflitos geracionais do que mitigador visto que diversos entrevistados sugeriram que a comunicação entre diferentes gerações surte um efeito complicador para o entendimento e até mesmo para a compreensão do que deseja ser comunicado ao seu interlocutor.

Essa percepção também pode ser verificada por Zanini e Migueles (2018) quando citam que pesquisas anteriores identificaram fenômenos semelhantes em relação a heterogeneidade e comunicação descontextualizada. Uma grande diferença de conhecimento e experiência produz um choque de diferentes percepções da realidade. Há crescentes dificuldades de conflito e comunicação entre diferentes cortes geracionais, o que coloca em risco a transmissão do conhecimento e os esforços de sucessão produtiva (MIGUELES e ZANINI, 2021).

Esses conflitos de comunicação podem ser explicados com base na pesquisa de Craft (2011) que analisou os diferentes modos de comunicação entre as gerações e constatou que é evidente que existem diferenças nos métodos de comunicação mais preferidos e menos preferidos escolhidos pelas gerações. A tendência demonstrada mostra uma ruptura entre a preferência de comunicação por e-mails usados por indivíduos das gerações baby boomer e X, em comparação com a tendência dos indivíduos das gerações Y e Z de preferir a comunicação através de mensagens de texto.

Corroborando com as afirmações de Craft (2011) e Migueles e Zanini (2021), Tolbize (2008) afirma que o conflito intergeracional muitas vezes parece decorrer de erros de atribuição e percepção, em vez de diferenças válidas. Portanto, parece que a comunicação eficaz também é vital para uma gestão eficiente de uma força de trabalho multigeracional (TOLBIZE, 2008).

Martin (2007) também afirma que dado que os colaboradores têm diferentes estilos de trabalho e comunicação, é importante estar atento ao respeito, e trabalhar considerando essas diferenças.

Essas percepções conflituosas em relação a comunicação por parte dos entrevistados das gerações baby boomer e X sobre a suas perspectivas em relação às gerações Z e Y-30, estão refletidas na descrição abaixo do entrevistado (E24).

“Essa questão da velocidade da comunicação de fato é um ponto de atenção realmente, essa geração mais jovem gosta de ficar muito no WhatsApp. Eu sempre falo olha tem situações que é melhor você usar outra ferramenta só para formalizar para registrar e documentar o que você combinou”. (E24).

A autopercepção da geração Z em relação a comunicação revela a desconexão com outras pessoas de gerações mais experientes como as gerações Y+30, X e baby boomer. Essas narrativas abaixo demonstram de forma peculiar como eles percebem a comunicação, conforme externado pelas entrevistadas (E13 e E15).

“Eu acho que trabalhar com as pessoas de uma faixa etária próximo a minha de uns dez anos mais velhos do que eu até, eu acho que é mais fácil porque a gente já conhece as mesmas coisas e eu acho que é mais fácil até de conversar, ter diálogo”. (E15).

“Não tenho paciência para ouvir meu pai pois ele tem sempre que contar uma história e não fala logo o que quer!”. (E15).

“Acabou acontecendo que eles não me ouviram. Eu sou nova eu quero dar uma ideia aí a pessoa não acha que é aquela coisa e diz: *deixa ela para lá etc.* então gera alguns conflitos”. (E13).

Na última narrativa da entrevistada (E13) há uma dubiedade entre a ruptura na comunicação e a baixa confiança pela pouca idade, mas pelo contexto passado entendeu-se que realmente a comunicação neste relato foi o que mais acentuou o conflito.

A geração Y+30 tem uma visão sobre comunicação em relação às gerações Z e Y-30 que anseiam por oportunidade de serem ouvidos. O sentido de serem ouvidos aqui é referente a pertencimento, fazer parte do processo se integrar. A fala da entrevistada (E1) sugere essa necessidade.

“Eles querem muito ser ouvidos, acho que isso é importante então é uma geração que quer ser ouvida, que quer fazer parte, que quer falar e se você der oportunidade vai ser muito positivo”. (E1).

Essa narrativa vem de encontro com o que Zemke et al., (2000) citam, uma comunicação eficaz é fator crítico para lidar com conflitos geracionais. Zemke et al., (2000) propõem o uso de comunicação agressiva para criar uma força de trabalho intergeracional bem sucedida, à medida que este método antecipa e descobre conflitos geracionais e outros conflitos potenciais.

Através da comunicação agressiva, a energia normalmente envolvida “em ficar reclamando pelas costas, propiciar um comportamento passivo agressivo e uma hostilidade aberta” é redirecionada para aproveitar a nova perspectiva dos jovens, e a sabedoria dos trabalhadores mais experientes. Segundo esses autores, esse tipo de comunicação é a regra para o sucesso intergeracional nas empresas. (ZEMKE et.al. p.153, 2000).

As percepções quanto a comunicação externadas pelos entrevistados de diversas gerações colocam essa categoria como importante para propiciar conflitos uma vez que os jovens querem ser ouvidos e as gerações mais experientes questionam a forma da comunicação, muitas vezes com utilização de tecnologias que não são dominadas por eles. Esse conflito pode ser explicado com base na pesquisa de Craft (2011) e endereçado utilizando a proposição de Zemke et.al. (2000), mas a ruptura na comunicação ainda traz consequências importantes às empresas como citado anteriormente por Migueles e Zanini (2021) em relação a sucessão e a transmissão do conhecimento.

As narrativas antagônicas das gerações baby boomer e X em relação principalmente, às gerações Y-30 e Z estão baseadas na ideologia discursiva da formalidade e maneira de se comunicar de uma maneira formalista por parte dos indivíduos das gerações baby boomer e X, por características geracionais muitas vezes que se remete a questões sociais e históricas vividas por esses indivíduos como não ter acesso imediato a notícias e informações que era produzida por fontes não digitais e com linguagem formal. Considerados nativos digitais por Palfrey e Gasser (2011), que considera como nativos digitais indivíduos das gerações Y-30 e Z e os não nativos digitais geração Y+30. Essa ruptura trouxe consequências às comunicações tornando-as mais acessíveis e informais em relação ao contexto histórico, porém ideologicamente, as gerações mais experientes não aprovam a forma de comunicação das gerações mais novas classificando muitas vezes como uma certa falta de importância com o tema tratado. Analisando esse discurso temos uma questão relevante que se trata da não aceitação das novas tecnologias e o fato de se sentirem inseguros por não dominarem essas novas tecnologias fazem com que em seus discursos essa forma de se comunicar seja reprovada transformando essa informalidade em desrespeito, muito em linha com as características geracionais apresentadas por essas gerações que valorizam o respeito a hierarquia e a formalidade. Gursoy et al. (2008), afirmam que empregados da geração X têm sentimentos mistos sobre os pares e gerentes da geração baby boomer. Eles respeitam seus pares boomers pela ética de trabalho, por terem foco e serem

responsáveis, porém ficam irritados com sua lenta aceitação e adaptação a mudanças tecnológicas.

Pode-se perceber que a não há uma neutralidade discursiva proposta por Orlandi (2001), mas sim um discurso ideológico com relação de poder, uma vez que os locutores das gerações baby boomer e X predominantemente, são líderes do alto escalão referindo-se a indivíduos que são seus liderados e, portanto, deveriam se comunicar de forma apropriada, ou seja, da forma que eles gostariam que as comunicações fossem.

5.3 Categoria: Tecnologia

A tecnologia ou mudança tecnológica ocorrida principalmente entre os anos 1980 e 1990, tem trazido transformações ao ambiente profissional e a vida pessoal de todos os indivíduos. Alguns autores descrevem que a tecnologia impactou principalmente a geração Y, segundo Dixon et al. (2013) a geração Y é afetada por eventos relevantes, como o acesso generalizado à internet e os ataques terroristas (como 11 de setembro), que foram muito notáveis por sua compreensão sobre o mundo, impactando as características predominantes deste grupo que, segundo ele são: ampliar o conhecimento e o acesso à tecnologia; valorização da confiança, honestidade e otimismo, bem como de sociabilidade, para encontrar um equilíbrio entre trabalho e vida privada (Zanini, Migueles, Melo & Filardi, 2018).

Como já anteriormente citado, indivíduos nascidos em meados dos anos 1980 e início dos anos 1990, são considerados como “nativos digitais”. Como mencionado por Palfrey e Gasser (2011), nos anos 1970, o mundo começou a mudar rapidamente. Neste contexto, entende-se que houve uma ruptura ou segregação na geração Y, segregando essa geração entre “nativos digitais” e “não nativos digitais”. Pode-se utilizar esse conceito para sugerir que a questão dos “nativos digitais” como fator de contexto histórico certamente fez com que pessoas de uma mesma geração tenham visões antagônicas e possam ter sido afetadas pelas mudanças tecnológicas ocorridas. A ideia do nativo digital parece ter surgido pela primeira vez em um ensaio intitulado declaração da independência do ciberespaço por Barlow (1995) no qual ele advertiu os pais com a afirmação: "Vocês têm medo de seus próprios filhos, já que eles são nativos em um mundo onde você sempre será imigrante”.

Considerando que essa mudança da tecnologia afetou a geração Y e trouxe pensamentos distintos entre os indivíduos de uma mesma geração (Y-30 considerados nativos digitais e Y+30

considerados não nativos digitais), pode-se entender que essas diferenças se acentuam quando comparadas a outras gerações como as gerações baby boomer e X. Nessa lógica pode-se evidenciar uma distância entre as gerações em relação a tecnologia e sua aplicação nas empresas e no dia a dia conforme observamos nas narrativas abaixo:

“Os jovens são muito conectados com a internet ... eles têm uma facilidade que eu com 59 anos tenho mais dificuldade. O pessoal pega muito rápida as coisas e eu nem sei digitar direito, mas no caso deles tem planilha abrindo fazendo um monte de coisas ao mesmo tempo, isso ajuda bastante, facilita muito nosso trabalho” (E6).

“Esse pessoal (geração Y-30 e Z) tem uma pegada tecnológica muito boa, trazem novidades, uma ferramenta nova.... *dá para a gente fazer isso dá para gente fazer aquilo....* eu acho que também tem essa questão de eles estarem extremamente atualizados em relação à tecnologia e às vezes nos ajudam muito e eu não tenho vergonha se eu não sei mexer com determinada ferramenta eu falo *quem pode me ajudar....eu quero aprender!*” (E18).

“Vou dar um exemplo, em relação a tecnologia, nesse caso, aprendem rápido tem uma aprendizagem muito rápida isso é muito legal”. (E23).

A percepção dos indivíduos das gerações baby boomer e X dizem respeito à facilidade com que indivíduos das gerações Y-30 e Z tem em dominar as novas tecnologias e conseguir agilizar procedimentos que eles (gerações baby boomer e X) levariam um tempo maior ou mesmo nem saberiam como fazer. No entanto, há uma consideração importante em uma fala subsequente do mesmo entrevistado (E6) que relata que o problema com tecnologia é que às vezes a facilidade em lidar com tanta tecnologia faz com que o indivíduo não aprofunde os conhecimentos e os conceitos o que frustra a percepção das gerações mais experientes que, entendem ou tem a percepção que tecnologia está atrelada a agilidade e qualidade na entrega e que as vezes, que não se confirma de fato.

“Acho que nos níveis de trainee, assistente e gerentes eles tem uma facilidade em usar computador, smartphone tudo que é o virtual, acho que esse não é o problema, acho que o ponto é o pessoal entender um pouquinho o conceito porque hoje a gente quer formar pessoas que sejam pensantes, não aquelas pessoas que ficam no *cara crachá* (indivíduos meramente replicadores de informações)” (E6).

“A garotada é muito rápida, dinâmica, sintonizada com o mundo atual então eles são muito rápidos. Eu acho que o pessoal mais da nossa geração pensava mais para fazer as coisas e o jovem de hoje eles são muito rápidos muito dinâmicos e muito competentes. Porém, a pouco experiência deles, por serem muito arrojados e por quererem fazer tudo rápido, muitas vezes não fazem da forma adequada ou que precisava ser feito” (E19).

Esta percepção também é compartilhada por narrativas da geração X conforme verifica-se abaixo:

“A outra questão que eu acho que é ansiedade dessa turma jovem, eu falo: *olha lá vai com calma, pensa primeiro analisa o material matrizes as circunstâncias para analisar o problema.....* calma que o que você está fazendo é difícil, vai com calma e depois você finaliza. Porque existe uma ansiedade dessa geração mais nova também concluir logo os trabalhos! Aparentemente as pessoas ficam muito ansiosas e às vezes pulam a etapa de análise” (E24).

As percepções das gerações baby boomer e X podem ser explicadas por Santos et al. (2017) em relação às características da geração Z que por associação se assemelha aos indivíduos da geração Y-30, considerados nativos digitais. Nesse contexto, Santos et al. (2017) cita que pessoas da geração Z, foram caracterizadas como altamente integradas com a internet, compartilhamento de arquivos na web, usuários de smartphones e tablets. Ele continua, estão sempre online e sempre com informações à disposição, altamente adaptáveis às mudanças, alta conectividade com pessoas de diversas regiões e países, o que proporciona a troca de informações de maneira rápida, são entusiastas e pessoas que fazem as atividades com muita energia. Em contrapartida, pessoas da geração Z tem dificuldade de estabelecer relação interpessoal e tem pouca comunicação verbal, o que por vezes impossibilita uma proximidade pessoal (SANTOS et al., 2017). Notamos aqui um abismo enorme em relação às gerações baby boomer e X em relação às gerações de nativos digitais (Y-30 e Z), o que pode justificar o conflito gerado, não só pela forma de comunicação, mas pela percepção que a agilidade na comunicação nem sempre está associada a qualidade dos dados analisados o que potencialmente, gera uma frustração por parte das gerações baby boomer e X.

Em um outro ponto de vista em uma autoavaliação em relação a tecnologia, os indivíduos das gerações Z e Y-30 se sentem muito confortáveis em relação a essas novas tecnologias, pode-se dizer que novas tecnologias são sua “zona de conforto” e que dão a esses indivíduos vantagens no mercado de trabalho e no ambiente empresarial em relação a outras gerações. Veja alguns relatos abaixo que corroboram essa afirmação:

“Já peguei um caso de uma pessoa que não sabia mexer em uma coisa (ferramenta tecnológica) e eu sabia, então, ajudei entendeu, porque a nossa geração hoje está aberta a milhares de conhecimentos (tecnológicos) que outras pessoas não podiam ter acesso acredito”. (E11).

“Minha geração (Y-30) vem cada vez mais nessa ideia de tentar fazer as coisas de uma forma mais otimizada (menos formal), então tem mais dificuldade em seguir todas as normativas por exemplo que são necessárias ao nosso trabalho.... eu percebo que queremos fazer coisas muito mais rápido e finalizar logo” (E22).

Os indivíduos da geração Y+30 não tiveram a autopercepção de defasagem tecnológica, nem conforto em relação a novas tecnologias, mas se reconheceram como adaptáveis às mudanças tecnológicas. Por outro lado, nenhum entrevistado citou a questão tecnológica como preponderante para mitigação ou propulsão de conflitos. Acredita-se que por essa geração ser o linque entre as gerações mais experientes e as mais jovens, eles têm uma percepção de que outros atributos têm mais impacto no conflito geracional que as ferramentas tecnológicas, mas admitem que isso gera uma *gap* entre as gerações.

Nota-se nas narrativas dos indivíduos das gerações Y-30 e Z uma auto confiança em se tratando de novas tecnologias. Analisando o discurso dessas gerações, pode-se dizer que há uma inversão de poder quando comparado com a categoria anterior “comunicação”, onde os indivíduos das gerações baby boomer e X por exercerem uma liderança sobre os indivíduos de gerações mais novas impunham uma comunicação mais formal e mais aderente ao que eles consideravam como comunicação eficiente. No contexto da tecnologia, o que podemos verificar é uma completa vulnerabilidade por parte das gerações mais experientes o que por sua vez empodera por conhecimento e adaptabilidade os indivíduos das gerações Y-30 e Z, que são nativos digitais, conforme afirmação de Barlow (1995). A afirmação de Barlow (1995), na qual ele advertiu os pais: "Vocês têm medo de seus próprios filhos, já que eles são nativos em um mundo onde você sempre será imigrante", apresenta nessa afirmação, o significado metafórico da inversão de poder que não está relacionado com o cargo de liderança ocupado por indivíduos das gerações mais experientes, mas está relacionado com a segurança ou insegurança trazidas pelas novas tecnologia. Analisando os discursos das gerações Y-30 e Z há uma relação de pertencimento quanto às novas tecnologias por terem nascido com essas tecnologias já desenvolvidas, enquanto os discursos das gerações mais experientes têm uma conotação mais defensiva, ora criticando a rapidez e informalidade que as tecnologias permitem, ora colocando obstáculos sobre a falta de análise mais aprofundada sobre os dados gerados. Nota-se nos discursos antagonismos abismais devido ao controle que as gerações Y-30 e Z tem sobre a tecnologia e a falta de controle que isso gera nas gerações baby boomer e X em relação às gerações mais novas tornando as novas tecnologias, um motivo de vulnerabilidade para as gerações mais experientes e que desencadeia críticas como forma discursiva de tentativa de se retomar o controle ou se colocar em uma posição menos vulnerável.

5.4 Categoria: Hierarquia

Essa categoria surgiu nas entrevistas, primordialmente, em relação aos entrevistados das gerações Y+30 e Y-30. A percepção da geração Y está muito relacionada ao nível hierárquico que eles ocupam, fundamentalmente, gerência e supervisão, um nível intermediário na estrutura organizacional da empresa e que tem relacionamento direto com o *staff*, com a diretoria e com os sócios.

Essa categoria consegue captar as preocupações dos níveis hierárquicos mais baixos e como se relaciona diretamente com os níveis hierárquicos mais altos da organização,

conseguem ter a percepção da visão mais ampla dos motivos que fazem com que assuntos sejam solucionados ou não. A questão hierárquica foi bastante citada pelos entrevistados da geração Y (Y+30 e Y-30) pelo contexto que se encontram, visto que são gestores que atuam em uma empresa de serviços onde seu maior ativo são seus funcionários e as relações humanas são fator importante para o alto rendimento e aferição de lucratividade e eficiência.

As narrativas abaixo trazem a questão da hierarquia como um fator propulsor de conflitos e até mitigador de inovação.

“As pessoas querem horizontalidade organizacional, elas não querem mais dinheiro não...eu trabalho com programa de trainee...esse trainee quer aparecer e a pessoa de cima que tem que deixá-lo aparecer e ficar de olho! ...Não tem coisa que atravanca mais a evolução do mundo do que a hierarquia” (E12).

“A hierarquia deve ser respeitada sim óbvio, mas eu via muito essa questão: *para você falar comigo (sócio) você tem que agendar um horário, não vou te atender agora!* Eu dizia: mas o assunto é rápido! Às vezes, a pessoa não está fazendo nada, agenda está liberada, mas ele retornava: *tem que agendar o horário para falar comigo fala com a minha secretária*”. (E17).

“A juventude que está subindo ela quer uma empresa mais colaborativa, ela quer uma liderança participativa, ela clama por mudança, ela quer alguém que estimule mudanças”. (E12).

“Com a proximidade, com um contato bem próximo com a seu posto de líder por exemplo, eu acho que isso ajuda muito, estar presente e muito acessível”. (E16).

Essas narrativas estão conectadas com as características da geração Y que são facilmente adaptáveis às novas tecnologias e mudanças nos meios de comunicação, tem acesso muito fácil a informações e não toleram injustiças, por outro lado, são impetuosos, distraídos, insubordinados e só realizam uma tarefa quando tem a percepção de alguma recompensa imediata (SANTOS et al., 2017). As características apresentadas por Santos et al. (2017) sugerem, entre outras características, a insubordinação. Tentando fazer um exercício mais aprofundado, com base nos dados coletados e na análise de discurso desses dados, propôs-se substituir essa característica por hierarquicamente não aderente, poder-se-ia assim compreender um pouco mais sobre a hierarquia sob a perspectiva dessa geração.

De acordo com Orlandi (2009), o discurso pode ser considerado como a palavra em movimento ou a prática de linguagem. Já a análise consiste em estudar como essas práticas atuam no presente, mantendo e promovendo essas relações. Nesse sentido, a análise de discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social. Segundo Orlandi (2001), é possível dizer que a ideologia representa a saturação, o efeito de

completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados, admitidos por todos como naturais.

Quando a linguagem proposta se coloca como tentativa de atenuar o sentido mais pejorativo do contexto ideológico de uma geração para com a outra, neste caso, não tratar como insubordinados os indivíduos da geração Y, conforme citado por Santos et al. (2017), por uma narrativa de indivíduos de gerações mais experientes, voltamos a falar de um discurso ideológico em seu contexto, como afirma Orlandi (2001) onde cita que a ideologia representa a saturação, o efeito de completude que, por sua vez, produz o efeito de evidência, sustentando-se sobre o já-dito, os sentidos institucionalizados. Observa-se que tratar indivíduos como insubordinados apenas por discordarem de como a hierarquia é colocada como forma de demonstração de poder reproduz uma ideologia quase militar e que não deseja qualquer possibilidade de mudança por parte de quem lidera. Por outro lado, a geração Y, majoritariamente a Y+30, inserida no contexto de empresa alvo da pesquisa, representam lideranças no nível médio, muito mais próximos de indivíduos avessos a hierarquia, porém por não ocuparem cargos de liderança se sentem oprimidos por isso.

Como contraponto da perspectiva descrita acima, com relação à hierarquia por parte da geração Y verificou-se um antagonismo nessa percepção por parte de narrativas das gerações baby boomer e X, conforme descrição de entrevistas abaixo:

“Na minha época era gerente, coordenador e você, a hierarquia era engessada, as pessoas se colocavam muito nos postos dela e não saíam dali”. (E10).

“Você vai decidir pelo que você entende que é mais coerente, independentemente se o grupo concorda, eu procuro muito ouvir o grupo mesmo que eu já saiba que eu não vou mudar de ideia, que a conclusão vai estar pronta, eu permito o grupo falar para não dar a impressão que a decisão é minha!”. (E20).

“Gerações antigas eram condicionadas, quando você pega uma geração condicionada a algo, eu entendo que fica muito mais fácil você fazer uma gestão do que uma pessoa não condicionada”. (E7).

O pensamento da geração Z sobre esse tema é bastante limitado, talvez porque estejam adentrando ao mercado de trabalho e sua percepção se limite ao gestor direto que por vezes, não tem uma posição de liderança. Não houve comentários sobre hierarquização neste grupo geracional.

A questão hierárquica não é tão simples de ser resolvida, pois se o fosse, as organizações não estariam debatendo isso até a presente data. De acordo com Migueles (2012) existem virtudes na hierarquia que não podem ser ignoradas, principalmente a capacidade de coordenar

sistemas complexos, e qualquer outro modelo, para substituí-la, precisa realizar melhor essa difícil tarefa.

Buscar sistemas híbridos talvez consiga propor uma solução mais plausível para essa questão, mas a sua implementação não é simples. Como lidar com pensamentos tão antagônicos entre as gerações baby boomer e X, que geralmente, estão no topo da pirâmide organizacional tradicional, e as gerações que estão na gestão intermediária como a geração Y (Y+30 e Y-30), é uma questão importante a ser endereçada.

Pode-se endereçar um pouco essa categoria sob o prisma das organizações e o que essas organizações desejam implementar ou aprimorar a esse respeito. Nesse contexto, Migueles (2012) descreve que o modelo hierárquico é, sobretudo, a clássica separação que ele faz entre concepção e execução: de um lado, comando e controle e, do outro, o cumprimento de tarefas fragmentadas. Ambas precisam se misturar para que haja ganhos de flexibilidade e inteligência de que a nova organização necessita.

Normalmente a concepção do que precisa ser feito e como deve ser feito é idealizada por indivíduos das gerações baby boomer e X e a execução normalmente está sob responsabilidade das gerações Y-30 e Z, enquanto a gestão no nível intermediário está sob responsabilidade da geração Y+30 e essas questões afloram muito decorrência do antagonismo de ideias sobre o que deve ser respeitado e o que deve ser aprimorado hierarquicamente falando. No contexto de uma empresa de serviços, mas também poderia ser aplicado a outros tipos de empresas, pessoas são seus ativos mais importantes e suas relações interpessoais e multidisciplinares é o que podemos chamar de ativo intangível dessas organizações.

Migueles (2012) explica que há uma tendência clara a “coisificar” os intangíveis. Coisas têm preço e valor em si; um ativo intangível, não, seu valor depende de um conjunto de relações. Continuando, ela argumenta que a grande dificuldade fica evidente: será difícil sustentar uma ou mais boas relações onde não houver um jogo ganha-ganha para todos os *stakeholders*, onde for grande a distância entre o discurso e a prática, onde faltar transparência no processo decisório sobre recursos, onde predominar a desconfiança.

Aparentemente, esse tema remete a questão da confiança entre os indivíduos e resolvendo essa questão podemos endereçar a questão hierárquica mais facilmente, porém, analisando o discurso e o contextualizando as entrevistas de forma mais aprofundada, nota-se

que confiança é um dos fatores que impactam a questão hierárquica, mas certamente não é o único.

Os discursos antagônicos apresentados pelas diferentes gerações são convergentes em um contexto poder ou relação de poder. A questão hierárquica para as gerações mais experientes como baby boomer e X representa uma forma de controle e poder sobre os outros indivíduos que não ocupam um cargo de liderança. Gerações mais novas como Y-30 e Z, que predominantemente, não estão em cargos de liderança reproduzem o discurso de opressão e injustiça e correlaciona hierarquia a essas duas palavras. Buscamos também na vertente sociológica uma análise que nos ajuda a interpretar esses discursos. Santos et al. (2017) cita que indivíduos da geração Y são facilmente adaptáveis às novas tecnologias e mudanças nos meios de comunicação, tem acesso muito fácil a informações e não toleram injustiças, por outro lado, são impetuosos, distraídos, insubordinados e só realizam uma tarefa quando tem a percepção de alguma recompensa imediata.

Percebe-se que a grande discordância em relação a hierarquia não se dá pela questão hierárquica em si, se hierarquia tem aspectos positivos ou não como relata Migueles (2012) que existem virtudes na hierarquia que não podem ser ignoradas, principalmente a capacidade de coordenar sistemas complexos, o que se deseja de um lado (baby boomers e X) é ter controle sobre os subordinados pela simples “patente” que o cargo lhe atribui e por outro lado (gerações Y+30, Y-30 e Z) não aceitam esse tipo de controle e tratam isso como injustiça e opressão, colocando de forma distorcida e ideologicamente pejorativa, uma questão que deveria merecer um debate mais amplificado por todas as partes.

6. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa não tem a intenção de elucidar nem tão pouco apresentar soluções definitivas quanto a resolução dos conflitos geracionais, mas pretende incentivar novas pesquisas sobre o tema para amplificar o entendimento dos principais propulsores dos conflitos geracionais em ambientes profissionais que propiciem uma heterogeneidade de gerações.

Validar na literatura existente pesquisadores que busquem respostas através de suas próprias pesquisas, ou através de novas pesquisas a partir dos resultados apresentados neste estudo, a fim de verificar se os temas abordados como comunicação, hierarquia, tecnologia e confiança se confirmam em outros ambientes e possam ser corroborados ou mesmo

acrescentados novos temas para que a discussão sobre o tema geracional possa apresentar novas perspectivas de estudo, validando suas similaridades ou apresentando pontos de divergência através da análise de discurso, sob uma perspectiva sociológica.

Contribuindo para uma abordagem diferente sob o aspecto dos gestores e empresas, o presente estudo visa endereçar a questão central do conflito, porém sob uma visão propositiva de encontrar novas ferramentas ou perspectivas para que gestores e empresas possam melhor interpretar e endereçar os temas que proporcional os conflitos geracionais. Contudo, devido a limitação do estudo proposto entende-se que a relação causal dessas categorias devam ser motivos de novos estudos com maior profundidade, para que se possa endereçar mais apropriadamente a questão da heterogeneidade de gerações no ambiente empresarial.

Com base nos resultados apresentados, espera-se agregar um novo olhar para os gestores a fim de propor um novo entendimento sobre o assunto e melhor endereçar os conflitos a fim de se tentar mitigar temas tão presentes no mundo empresarial como absentéismo, retenção de talentos, equilíbrio de vida profissional e pessoal e plano sucessório, os quais certamente passam por um dilema geracional já abordado e apresentado nos resultados desse estudo.

Cabe frisar que em virtude da situação de pandemia que vivemos ao longo da realização desse estudo, o acesso aos entrevistados foi feito de forma remota através de plataformas eletrônicas o que impossibilitou o contato do entrevistador com os entrevistados. Ademais, pelo fato de o entrevistador fazer parte do quadro de gestores da empresa essa questão possa ter gerado algum tipo de distorção nos resultados, porém tentou-se se colocar em uma posição de neutralidade sem fazer juízo de valor ou criar qualquer perspectiva sobre as entrevistas efetuadas para preservar a imparcialidade do resultado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi elaborado sob a perspectiva de análise de discurso sob a vertente sociológica com base na perspectiva de pesquisadores como (ORLANDI, 2001; SERRANO, 2012). Utilizou-se a vertente de análise sócio-histórica proposta por Arsenault (2004); Lyons e Kuron (2014), nos pareceu mais adequada dado que a contextualização de análise de discurso com vertente sociológica aparece como chave para a compreensão dos dados nas entrevistas, revelando que o contexto tem um papel fundamental na configuração das diferenças geracionais, através de narrativas ideológicas como sugere (ORLANDI, 2001).

Utilizou-se no início a análise de conteúdo a fim de facilitar a organização dos temas que mais foram relatados pelos entrevistados como principais propulsores de conflitos geracionais sob a ótica e percepção de cada entrevistado. Ressaltamos que após análise detalhada dos dados brutos coletados nas entrevistas, verificou-se que a análise de conteúdo não seria a mais adequada por apresentar limitações. Conforme sugerido por Bardin (2016), a análise de conteúdo proporcionava uma análise pouco profunda dos dados e nos limitava a categorizar os principais temas explicitados pelos entrevistados, porém falta buscar uma análise mais aprofundada do porque aquela categoria surgia como principal propulsor ou mitigador de conflitos geracionais.

Notou-se por parte do entrevistador uma certa resistência dos participantes das gerações baby boomer e Z em conceder as entrevistas para coleta dos dados. Em alguns casos algumas pessoas da geração baby boomer simplesmente não apareciam na data agendada e posteriormente se diziam não aptas ou um pouco incomodadas com a participação, sendo que em momento anterior elas haviam concordado em responder o questionário que foi, em alguns casos enviado com antecedência para os entrevistados, sempre que os mesmos solicitassem. No caso de alguns indivíduos da geração Z, a percepção que mesmo durante algumas entrevistas a comunicação não fluía de forma que o entrevistador pudesse colher dados para responder as perguntas chave e o caminho encontrado para contornar esse postura de pouca comunicação verbal, que aliás é uma característica dessa geração segundo alguns autores pesquisados, foi falar de temas mais amenos como, lazer, práticas esportivas, amenidades e outros temas não correlatos para que fosse possível retornar a entrevista.

A pergunta de pesquisa questiona se os conflitos existentes no ambiente corporativo têm relação de causalidade com a heterogeneidade geracional que atualmente coabitam em uma mesma organização está diretamente relacionada com o dilema presenciado e vivenciado ao longo da minha carreira. Como gestor busquei procurar entender, interpretar e gerenciar esses conflitos, porém com pouca efetividade visto o pouco conhecimento acadêmico sobre o tema geracional e por não sobre interpretar algumas narrativas que eram similares em alguns grupos de pessoas. Com base nos resultados apresentados no estudo, nota-se que um tema que permeia a relação de diferentes gerações e que ser sugerido como ponto focal a ser mais profundamente analisado sob o contexto empresarial é a confiança.

Outra questão levantada nos discursos foi a questão hierárquica a qual interpretamos analisando as formas e linguagem utilizadas pelos entrevistados de diferentes faixas etárias que havia uma relação de poder e controle nas narrativas, sendo que gerações mais experientes como baby boomer e X, majoritariamente, em níveis de gestão elevados defendiam a hierarquia como maneira mais adequada de se trabalhar com foco e ordenamento. Na percepção de gerações mais novas como Y+30, Y-30, que compõem um nível intermediário de gestão, o discurso é disruptivo, ou seja, a hierarquia deveria ser abolida ou minimizada, criando-se ambientes supostamente mais informais e acessíveis, como se isso fosse condicionado somente às questões hierárquicas.

Por fim, os temas comunicação e tecnologia foram também apresentados pelos entrevistados como propulsores de conflitos muito mais pela forma que são colocados por gerações distintas do que propriamente pela questão em si. Os resultados mostram que há nesses temas uma questão central nos discursos apresentados que é a relação de poder. Enquanto tenta-se impor o poder através de uma forma de comunicação mais formal por parte das gerações mais experientes, por outro lado, tenta-se propor agilidade com o intuito de descentralizar esse poder detido pelos níveis mais altos de gestão. Em relação a tecnologia a relação de poder está invertida, muito devido à capacidade de adaptação às novas tecnologias que é característica das gerações tidas como nativas ditais como geração Y-30 e Z, o que contrasta com a dificuldade de lidar com novas tecnologias por parte de gerações como baby boomer e X. Essa inversão de poder é demonstrada pela segurança demonstrada nos discursos das gerações mais novas e a insegurança passada nas narrativas das gerações mais experientes que tentam retomar esse poder, atacando os resultados como sem profundidade e muitas vezes inadequado.

Sugere-se a continuidade de pesquisas sobre o tema geracional visto que, os temas conflituosos estão estabelecidos no contexto de diversas empresas e o ambiente pesquisado focou apenas em uma empresa de serviços. A continuidade de pesquisas em outras empresas poderia corroborar os resultados apresentados, ampliá-los ou até apresentar resultados divergentes dos aqui descritos.

Outra sugestão de pesquisas futuras é em relação a abrangência das empresas e setores pesquisados e eventualmente, buscar uma outra vertente de análise que possa considerar a vertente psicológica ou fenomenológica para analisar os dados coletados, uma vez que, o estudo proposto se utilizou apenas da vertente sociológica.

Não se pretende aqui esgotar a questão da heterogeneidade de gerações e os conflitos e desafios que isso traz ao mundo empresarial e aos líderes e gestores, mas entende-se que tornou-se possível avançar na discussão dos constructos que proporcionam ou mitigam tais conflitos sugerindo pesquisas mais aprofundadas para verificar, entre outras questões, a eventual relação de causalidade entre hierarquia, confiança e comunicação como ponto central nessa discussão.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSSER, L. **Aparelhos Ideológicos do Estado**. 8 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.

ARSENAULT, P. **Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue**. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2): 124–141, 2004.

BARDING, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARLOW, J. P. **A Declaration of the Independence of Cyberspace**. URL: <http://homes. eff. org/~ barlow/Declaration-Final. html>, 1995.

BECTON, J. B., WALKER, H. J., & JONES-FARMER, A. **Generational differences in workplace behavior**. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3): 175–189, 2014.

BERTAUX, D. **From the life-history approach to the transformation of sociological practice**. In: BERTAUX, D. (Ed.). *Biography and society: The life history approach in the social sciences*. London: Sage, p. 29-45, 1981.

BRADACH, J. L. & ECCLES, R. G. **Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms**. *Annual Review of Sociology*, 15(1): 97–118. 1989.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva. 2012.

BURKE, C.S., SIMS, D.E., LAZZARA, E.H. & SALAS, E. **Trust in leadership: A multi-level review and integration**. *The Leadership Quarterly*. Elsevier (18) p. 606–632, 2007.

BUTLER, J. K. **Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory**. *Journal of Management*, v. 17, n.3, p. 643-663, 1991.

CENNAME, L., GARDNER, D. **Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit**. *J. Manage. Psychol.*, 23 (8): 891-906, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

COMAZZETTO, L. R., VASCONCELLOS, S. J. L., PERRONE, C. M., & GONÇALVES, J. **La generación Y en el mercado de trabajo: un estudio comparativo entre generaciones.** *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157, 2016. DOI: 10.1590/1982-3703001352014

CODRINGTON, G. **Detailed Introduction to Generational Theory.** 2008.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática.** Lisboa: Edições Almedina. 2014.

CRAFT, T. E. "Understanding Inter-and Intra-Generational Communication Methods Utilizing a Framework of Message Sensitivity". 2011. <https://digitalcommons.wku.edu/diss/8>

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions.** Thousand Oaks, CA. Sage Publications. 1998.

CYRENO, A. B. S. **A gestão como representação: uma análise dramaturgica da atuação do docente-gestor na Universidade Federal Rural de Pernambuco.** Dissertação de Mestrado, Recife. 2016.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research.** Londres: SAGE Publications Ltd. 2004.

DEY, I. **Grounding grounded theory.** San Diego, CA: Academic Press. 1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004.

DIÓRIO, Sergio. **Competência Emocional dos Gestores.** In XXVI Encontro Anual da ANPAD, Salvador, BA. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-336.pdf>. Acessado em: 30 abr. 2021.

DIXON, G.; MERCADO, A.; & KNOWLES, B. **Followers and generations in the workplace.** *Engineering Management Journal*, 25(4), 62-72. 2013.

DRIES, N., PEPERMANS, R., & DE KERPEL, E. **Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"?** *Journal of Managerial Psychology*, 23, 907–928, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira. 1999.

EYERMAN, R. & TURNER, B.S. **Outline of a theory of generations.** *European Journal of Social Theory*, 1: 91-106, 1998.

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações.** Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, SESC. 2003.

FOSTER, K. **Generation and discourse in working life stories.** *The British Journal of Sociology*, 64, 195–215, 2013.

FREITAS, R. As 20 maiores empresas de contabilidade do mundo em 2019. *Jornal contábil*. Araguari, MG. 2019. Disponível em: [http://www.jornalcontabil.com.br/As 20 maiores empresas de contabilidade do mundo em 2019](http://www.jornalcontabil.com.br/As_20_maiores_empresas_de_contabilidade_do_mundo_em_2019) . Acessado em 01/11/2021.

GAMBETTA, D. **Can we trust. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, 13: 213–237. 2000.

GESELL, I. **How to Lead When the Generation Gap Becomes Your Everyday Reality**. *The Journal of Quality and Participation*. 32 (4): 21–24, 2010.

GILLEARD, C. **Cohorts and generations in the study of social change**. *Social Theory & Health*, 2, 106–119, 2004.

GIORGI, A. **Phenomenology and Psychological Research**. Pittsburg. Duquesne University Press. 1985.

GONZÁLEZ REY, F. **La Investigación Cualitativa em Psicología. Rumbos y Desafíos**. São Paulo: Educ. 1999.

GRATTON, L., & SCOTT, A. **The corporate implications of longer lives**. *MIT Sloan Management Review*, 58(3). p. 63, 2017.

GURSOY, D., MAIAER, T.A., CHI, C.G. **Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce**. *Int. J. Hosp. Manage.*, 27: 448-458, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Sage publications. Thousand Oaks, CA. 2001. (co-published in the PRC as Vol. 10 in the Shanghai Foreign Language Education Press SFLEP Intercultural Communication Reference Series, 2008).

_____. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications. 2003.

HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., & GUPTA, V. (Eds.). **Cultura, Liderança e organizações. O estudo do globo de 62 sociedades**. Mil Carvalhos: Sábio Publicações. 2004.

HOWE, N., & STRAUSS, W. **The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve**. *Harvard Business Review*. 2007. Acessado em: 10 de julho de 2021. <https://bit.ly/2ITdUCp>.

JOSHI, A., DENCKER, J. C. & FRANZ, G. **Generations in organizations**. *Research in Organizational Behavior*. Ed Elsevier (31), 177-205, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>

KNACK, S. & KEEFER, P. **Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation**. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No. 4, pp. 1251-1288, 1997. The MIT Press. <http://www.jstor.org/stable/2951271>. Acessado em 14 de setembro de 2021.

KUPPERSCHMIDT B.R. **Multigenerational employees: strategies for effective management.** Health Care Manage. 19 (1): 65-76, 2000.

LAFUENTE, F. Do Conflito à Ação. HSM Management, São Paulo, n. 74, p. 70-76, 2009.

LIPOVETSKI, G. **A Sociedade Pós-Moralista: O crepúsculo do Dever e a Ética Indolor dos Novos Tempos Democráticos.** Barueri: Manole.2005.

_____. 1989. O Império do Efêmero: A Moda e seu Destino nas Sociedades Modernas. **Companhia das Letras.** São Paulo.

LOIOLA, R. **Geração Y.** Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53. 2009.

LYONS, S., & KURON, L. **Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research.** Journal of Organizational Behavior, 35(S1): S139–S157. 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Bookman. 3a ed. Porto Alegre. 2001.

MARTIN, M. **Generational differences in the workplace.** 2007. <http://www.dnr.mo.gov/env/swcp/docs/Generational%20differences%20in%20the%20Workplace.pdf>. Acessado em: 20/11/2021.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

MATTA, V. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers.** 2013. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acessado em: 25/10/2021.

MANNHEIM, K. **The Problem of Generations.** In P. Kecskemeti (Ed.), **Essays on the Sociology of Knowledge.** London: Routledge and Kegan Paul. p. 276-320, 1952.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. **An integrative model of organizational trust.** Academy of Management Review, 20(3): p. 709–734, 1995.

MIGUELES, C. **A metamorfose organizacional – “a batata na lata”.** HSM management, 93. P.34-40, 2012.

MIGUELES, C. & ZANINI, M. T. F. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos.** Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 16. 17, 2017.

MORSE, J. M. **Designing funded qualitative research.** In: NORMAN, K. D.; YVONNA, S. L. (Eds.). **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.

MUCCHIELLI, R. **Les Méthodes Qualitatives**. Paris: Presses Universitaires de France. 1991,

OBLINGER, D, OBLINGER, J. L., & LIPPINCOTT, J. K. **Educating the Net Generation**. Brockport Bookshelf. p. 272, 2005.
<https://digitalcommons.brockport.edu/bookshelf/272>. Acessado em 25/05/2021.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes. 2001.

_____ **Análise de discurso: princípios & procedimentos**. Campinas, SP: Pontes. 2009.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Born digital: Understanding the first generation of digital natives**. ReadHowYouWant. com, 2011.

PILCHER, J. **Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy**. British Journal of Sociology, p. 481–495, 1994.

PUTNAN, R.D. **Bowling Alone: America's Declining Social Capital**. Journal of Democracy, p. 65-78, 1995.

REEVES, T. C., & OH, E. **Generational differences**. Handbook of research on educational communications and technology vol. 3, p. 295-303, 2008.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva. 2012.

RODRIGUES, M., BOYER, S., FLEMING, D. & COHEN, S. **Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty**. Journal of Business-to-Business Marketing 26:1, p. 43-55, 2019. DOI: 10.1080/1051712X.2019.1565136.

RYDER, N. B. **The cohort as a concept in the study of social change**. American Sociological Review, 30, p. 843–861, 1965.

SANTOS, I.M.A.; MARROCOS, R.B.C. & OLIVEIRA, E.M.J. **Características e Conflitos entre as Gerações no Ambiente de Trabalho: Um Estudo Exploratório**. Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas, ISSN 2237-9991, FACAPE, Petrolina, v. 7, n. 1, p. 10-25, 2017.

SCHUMAN, H. & SCOTT, J. **Generations and collective memories**. American Sociological Review, Vol. 54, p. 359-81. 1989.

SERRANO, A. **Esquema de modalidades de análisis** [Apostila: Cultura material y metodologías audiovisuales, Máster en Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales: Innovaciones y Aplicaciones]. Madrid: UCM, 2012.

SHAH, R. **Working Beyond Five Generations in The Workplace**. Forbes. 2015.

SHAW, S., & FAURHURST, D. **Engaging a New Generation of Graduates**. Education + Training 50 (5), p. 366–378, 2008. DOI:10.1108/00400910810889057.

SILVA, R. C. D., DUTRA, J., VELOSO, E., FISCHER, A. & TREVISAN, L. **Generational perceptions and its influences on organizational commitment**. Management Research, 13(1): 5–30, 2015.

SILVA SOUZA, A. R. **Trajetórias de carreira de executivos e meritocracia: Um estudo sobre a gestão de pessoas por competências**. Tese (Mestrado – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas), Rio de Janeiro. 2017.

SMALLA, K.W., SUTTON, C.D. **Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium**. J. Org. Behav., 23(4): 363-82, 2002.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais**. 2009. <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001>. Acesso em: 26/10/2020.

SOUZA FILHO, M. C.; BARBA, C.H. **Análise do discurso: O que é? Como se faz? E para que serve?** 2014. <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/analise-do-discurso-o-que-e-como-se-faz-e-para-que-serve>. Acesso em: 01/03/2022.

SUTTER, M.; KOCHER, M.G. **Age and the development of trust and reciprocity**. Royal Economic Society Annual Conference. p. 105, 2004.

TOLBIZE, A. **Generational differences in the workplace**. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota. 2008.

TWENGE, J., CAMPBELL, S., HOFFMAN, B., & LANCE, C. **Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing**. Journal of Management, 36(5): 1117–1142, 2010.

TULGAN, B. **Meet Generation Z: The second generation within the giant**. 2013. <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper>. Acessado em 15/10/2021.

URICK, M. J., HOLLENSBE, E. C., MASTERSON, S. S. & LYONS, S.T. **Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies**. Oxford University Press. Work, Aging and Retirement, Vol. 3, (2), p. 166–185, 2016.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., & NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, (3ª ed.). 2008.

WESTERMAN, J. W., & YAMAMURA, J. H. **Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes.** *Career Development International*, 12(2): 150–161, 2007.

WILLIAMS, K. C., PAGE, R. A. **Marketing to the generations.** *Journal of Behavioral Studies in Business*, v.3, n. 1, p. 37-53, 2011. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations. Acessado em 20/05/2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman. 2005.

ZAK, P. J., & KNACK, S. **Trust and growth.** *The Economic Journal*, 111(470): 295–321, 2001.

ZANINI, M.T.; MIGUELES, C.; MELO, A.; FILARDI, F. **Intergenerational study: trust across different age groups in Brazilian organizations.** *Manuscript*. 2018.

ZANINI, M.T.; MIGUELES, C. **The impact of generations' diversity on trust and cooperation: Advancing research through embedded data.** *Manuscript*. 2021.

ZEMKE, R., RAINES, C., FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace.** American Management Association, (2nd Ed). New York, NY. 2000.

ZUCKER, L. G. **Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920.** *Research in Organizational Behavior*, 8: 53–111. 1986.