

# OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES Y E Z NOS NEGÓCIOS FAMILIARES

## THE CONFLICTS OF GENERATIONS Y AND Z IN FAMILY BUSINESSES

Camila Rigon\*  
Rosecler Maschio Gilioli\*\*

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral: identificar os conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares. Seus objetivos específicos estão delimitados desta forma: estudar as características de gestão das gerações Y e Z; levantar a forma de trabalho das gerações Y e Z; levantar a motivação para o trabalho das gerações Y e Z; estudar empresas familiares; identificar quais são os conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares. A metodologia é de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de pesquisa bibliográfica. Os resultados dizem respeito aos principais conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares em termos de não separação entre empresa e família, cargo e funções corretas ao membro da família, liderança e motivação para os indivíduos da família.

**Palavras-chave:** Geração Y. Geração Z. Negócios familiares

### ABSTRACT

This study has the general objective: to identify the Identify the conflicts of generations Y and Z in family businesses. Its specific objectives are defined in this way: to study the management characteristics of generations Y and Z; survey the work of generations Y and Z; to raise the motivation for the work of generations Y and Z; study family businesses; identify the conflicts of generations Y and Z in family businesses. The methodology is of a qualitative nature, exploratory level, bibliographic research strategy. The results refer to the main conflicts of generations Y and Z in family businesses in terms of the lack of separation between company and family, position and correct functions for the family member, leadership and motivation for the individuals of the family.

**Keywords:** Generation Y. Generation Z. Family businesses

### Introdução

Empreendedorismo é uma palavra relativamente moderna para designar o ato de colocar ideias de algum tipo de negócio para fora do papel ou da mente. Os conceitos

---

\* Universidade de Caxias do Sul.

\*\* Universidade de Caxias do Sul [rgilioli@terra.com.br](mailto:rgilioli@terra.com.br)

relacionados podem ser atuais, mas o ato de empreender é muito mais antigo do que se pensa.

De forma simples, tudo o que se vê no mundo corporativo hoje, organizado e sistematizado, gerando e rendendo grandes fortunas –ou não-, descende do escambo. No princípio de tudo, quando um produtor tinha arroz em excesso e outro tinha muito feijão, por exemplo, ambos acordavam em trocar quantidades, tendo assim suas necessidades supridas.

Durante muito tempo, esse processo de troca evoluiu, trazendo à luz o conceito relacionado a empreender. Passou-se a trocar as mais variadas coisas, de formas cada vez mais aprimoradas, inclusive fazendo nascer o que hoje se conhece como dinheiro.

A seguir, o empreendedorismo passou a relacionar-se profundamente com a inovação. Muito mais recentemente, com as Revoluções Industriais, chegou-se próximo ao modelo visto hoje, com grandes explosões tecnológicas, de resultados exponenciais.

O progresso não apenas técnico, mas de todo o estilo de vida humano durante milênios, determinou como as empresas do passado funcionariam para tornarem-se o que são agora: grandes organismos a produzir não apenas produtos e serviços mas desejos e ambições.

Manter-se ativo no mercado exige muito mais que qualidade e preço, requer alinhamento total desde o topo até a base da pirâmide hierárquica. Conquistar essa façanha, todavia, requer um esforço superior da liderança, pois literalmente encabeça todo o processo.

Segundo dados do SEBRAE e do IBGE, as empresas de perfil familiar respondem por cerca de 90% dos empreendimentos no Brasil, gerando 65% do Produto Interno Bruto e empregando 70% da força de trabalho nacional.

Sabe-se pela prática, que a sucessão e a liderança são desafios muito grandes pelos quais uma empresa familiar precisa passar, sendo também um processo contínuo, mas nem sempre tão fluido quanto deveria ser.

Ainda com base nas fontes supracitadas, a cada grupo de 100 empresas familiares, apenas 70 sobrevive a morte de seu fundador e o vexante número de 5 chega a terceira geração sucessória.

Apesar desses índices ainda serem perturbadores, eles vem melhorando sensivelmente nos últimos anos, com empresas levando a sério a chamada “profissionalização”, o que passa a minimizar os erros comuns que a informalidade familiar causa.

Isso significa um modelo de gestão mais sólido, capaz de tomar melhores decisões diante de problemas grandes e pequenos, criar e manter processos mais dinâmicos, introduzir tecnologias, e conseqüentemente ampliar os negócios com segurança.

O presente artigo visa externar a respeito das gerações Y e Z na progressiva melhora que vem sendo observada, pois são indivíduos que tem papéis significativos nas transições gerenciais dos anos passados e que ditarão os passos para o futuro das empresas a médio prazo.

## **1 Referencial teórico**

### **1.1 Conceitos e perfil das gerações y e z**

Na ordem de classificação, tem-se: os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y (também conhecidos como *millennials*) e a Geração Z. Em comparação internacional, podem existir alguns descompassos em se falando de ano exato de nascimento, mas nenhum superior a cinco anos de diferença.

Os *Baby Boomers*, segundo Oliveira (2009), nasceram entre os anos de 1940 e 1960, são disciplinados e rígidos, e valorizam a lealdade e o compromisso com a empresa em que trabalham, focando na ascensão profissional.

A Geração X, segundo o autor acima, nasceu entre 1960 e 1980, logo após a Segunda Guerra Mundial. Presenciou –e protagonizou- muitos fatos históricos e revolucionários, levando-os a valorizar o trabalho sério e a estabilidade, tanto financeira como emocional.

A seguir veio a Geração Y, ainda segundo Oliveira (2009), nascida a partir de 1980 até a virada do milênio, período de prosperidade econômica e estabilidade mundial. Sua autoestima é muito superior à das gerações que a precedem e buscam por desafio e satisfação. Dominam muito bem a tecnologia pois acompanharam seu desenvolvimento, mas não a veem apenas como uma ferramenta de trabalho já que buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Por fim, a Geração Z, nascida a partir dos anos 2000, traz valores não tão diferentes da anterior. Contudo, é muito mais conectada, esperta e tem maiores facilidades ao se conectar com qualquer dispositivo eletrônico a que se disponha, com afirmam Glasenapp e Souza (2013), por isso é conhecida como a dos “nativos digitais”. Justamente por serem a primeira geração inteiramente digital, nota-se que tem uma mente mais aberta, quanto à diversidade e à igualdade de gêneros, por exemplo. Outra característica

marcante é o fato de, apesar de preocupados com dinheiro e carreira, são seletivos quanto às vagas de emprego, iniciando uma grande mudança na relação com o trabalho.

Segundo Boog e Boog (2013), as Gerações Y e Z nasceram num mundo cheio de possibilidades e, devido a tecnologia, tem a mudança como parte natural de suas vidas. Entretanto, “[...] são profissionais imaturos, que não têm tolerância, a frustrações e falhas, o que os prejudica em termos de ingresso e permanência no mundo corporativo” (BOOG; BOOG, 2013, p. 139),

## 1.2 Forma de trabalho das Gerações Y e Z

Ainda segundo os autores Boog e Boog (2013), apesar de se falar que as Gerações Y e Z é multitarefa, pode-se dizer em vez disso que a tecnologia criada nos últimos vinte anos tem tornado a todos um pouco mais habilidosos. A diferença estaria então no fato de essas duas gerações terem mais naturalidade em fazê-lo, afinal, não são apenas os mais jovens sendo flagrados a atender aparelhos de celular enquanto dirigem ou que navegam em redes sociais enquanto trabalham.

Descartando então essa primeira característica, têm-se uma gama de outras que são bem marcantes. Ambas as gerações, por exemplo, têm um comportamento peculiar: a rotatividade de empregos. Vários fatores estão envolvidos, entre eles a maior expectativa de vida. Todavia, os valores que esses jovens intensamente carregam podem ser os maiores responsáveis pela atitude de mudar de emprego em passo mais acelerado.

Amarrando corretamente essas informações, conclui-se que quando motivadas e bem geridas, essas duas gerações são capazes de trazer resultados positivos muito mais rapidamente às organizações, levando esses indivíduos aos topos hierárquicos com uma velocidade nunca antes vista. Por outro lado, não são capazes de lidar com as gerações anteriores se essas não estiverem abertas a acompanhá-los nessa agilidade de pensamentos e atitudes.

Sentir-se deslocado em uma empresa de padrões fechados às novas ideias e formas de gestão é um dos principais motivos que tem levado tantos jovens a empreender, além do desemprego, é claro. Pode-se dizer que a independência intelectual e financeira fez o sonho da escalada organizacional ficar para trás. A lógica é criar o emprego dos sonhos para si.

É importante ressaltar que essas duas novas gerações não estão apenas no mercado de trabalho, mas também no mercado consumidor de produtos e serviços. Ou seja, as

empresas precisam pensar não apenas em gerir a Geração Y e a Geração Z, mas também atender as suas necessidades, como ressalta Jaffe (2008). Captar as informações por dentro da organização é um caminho curto e barato para entender a mente do consumidor para o qual trabalham.

### 1.3 Motivação para o trabalho das gerações y e z

A evolução do que motiva as pessoas no trabalho é exposta por Bergamini como apenas um enriquecimento da definição e não como um uma mudança ou retrocesso. “Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Apesar dessas diferentes interpretações, sabe-se que a motivação é algo que está intimamente ligada ao indivíduo, mas que pode ser estimulada por fatores intrínsecos ou extrínsecos. “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um” (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Isso gera muitas discussões e levanta muitas linhas de pensamento, pois como abrir um recinto cuja chave da porta está do lado de dentro? Em outras palavras, como tomar atitudes coletivas que motivem pessoalmente um colaborador? Muitas pesquisas tem sido feitas para se chegar a algo concreto a respeito e teorias tem sido levantadas ao longo do tempo, como ressalta Murray (1983).

Desde Platão até as Revoluções Industriais (com o *Homo Economicus*) e destas aos administradores modernos, a visão de fator motivacional passou de punições a dinheiro, e em seguida começou a se tornar ainda mais complexa, com retrata Chiavenato (2004). Com psicólogos envolvidos na pesquisa, chegou-se a hierarquia de necessidades que levaram a compreender com mais clareza a chave da motivação humana.

O indivíduo Y e Z valoriza muito a vida pessoal, podendo-se dizer que o trabalho precisa estar dentro de sua visão global do tempo e não o contrário. Seu emprego e carreira são parte de um plano geral de satisfação e de afirmação da autoestima. Enquanto os *Baby Boomers* e a Geração X fazem um rito diário em torno de seus empregos e responsabilidades, os Y e Z “diluem” tudo isso entre outras prioridades, como traz Oliveira (2011).

Sabendo-se que a motivação deriva das necessidades pessoais e que essas geram

motivos para se efetuar algo, as Gerações Y e Z seriam por consequência as que mais refinam esse conceito. Para entender, basta levar em consideração que, devido à estabilidade financeira vinda das gerações anteriores e à relativa pacificação do mundo ocidental, altos valores na folha de pagamento não são exatamente uma necessidade (BERGAMINI, 2008).

Fields *et al.* (2008) foi capaz de enumerar seis pontos fundamentais para que um indivíduo Y mantenha-se dedicado a uma empresa e ao seu trabalho: voz ouvida, ou seja, que as opiniões sejam consideradas verdadeiramente; participação em algo maior que apenas produzir e gerar lucros, elevando a empresa e seu trabalho ao patamar de transformadores do ambiente e do mundo se possível; a significação, ou em outras palavras, o direcionamento da atividade para uma finalidade positiva ao meio ambiente, por exemplo; o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, como supracitado; o desenvolvimento pessoal, em que o seu sua carreira não saia de foco; e por fim, o reconhecimento, não pelo tempo em uma atividade, mas pelo desempenho e esforço.

Apesar de serem vistos como insubordinados ao não respeitarem a hierarquia rígida imposta pelas gerações anteriores, o que conclui-se é que a Geração Y não permanece muito tempo sob regras severas ou vão entediar-se profundamente e em consequência vão perder a motivação. A figura do chefe deve ser tão dinâmica quanto ela, sempre visando mais desafios (BOOG; BOOG, 2013, p. 140).

À medida que esses jovens vão ingressando no mercado de trabalho, essas características tendem a se consolidar, uma vez que eles assumem gradualmente a liderança e, num efeito cascata, contagiarão a pirâmide organizacional com sua inquietude e dinamicidade, conforme Oliveira (2010).

Aparentemente muito semelhante à geração anterior, a Geração Z tem se distanciado de qualquer conceito anterior à medida que os estudos avançam. Algo importante a ressaltar é que, enquanto se estuda os Baby Boomers, já estabelecidos no trabalho, por documentos e fatos históricos na maior parte das vezes, os Indivíduos Z podem ser observados enquanto crescem e ingressam no mercado em busca de posição. Será então a pesquisa da área mais detalhada de que se tem notícia até o presente momento.

Apesar disso, e da importância desses dados para que as empresas ajam de forma proativa, ainda são escassas as informações sobre o comportamento Z nas organizações. Compreende-se, porém que cada geração a surgir tenta diferenciar-se da anterior, corrigindo seus erros e reafirmando sua postura em relação ao mundo que lhe foi entregue,

como asseveram Kerr e Bowen (1988).

Assim, a Geração Z trará consigo características bastante fortes da Geração Y, de forma intensa e potencializada, somadas a outras totalmente avessas do que acredita serem erros, pois esse é o seu legado na história, segundo Oliveira (2012).

Entre as sutis diferenças entre as Gerações Y e Z está no fato de a primeira ter vivido o nascimento das super tecnologias, e a segundo ter nascido num mundo em que elas já existiam. Enquanto os primeiros tem lembranças de quando toda essa revolução se iniciou e reflete sobre os pontos positivos e negativos advindos dela, os Z não conseguem imaginar-se num mundo em que a tecnologia não exista, como dito por Glasenapp e Souza (2013). O mundo digital é tão natural para eles que o analógico parece ter defeito.

Tapscott (2010) classifica a Geração Z em oito características e a partir delas é possível entender porque as empresas vem sendo criticadas por ela e como o tédio pode ser o principal desmotivador: eles querem ser livres, na expressão e na escolha; tudo deve ser personalizado porque o padrão os incomoda; são transparentes e exigem transparência, e vão pesquisar minuciosamente as informações que desejam, inclusive sobre empresas; os Z procuram a integridade, logo procuram empresas alinhadas aos seus pensamentos e atitudes; são colaborativos pois, através da fluidez dos dados online, entenderam que quanto maior a quantidade de vozes sobre um assunto, maior a compreensão total do conceito; desejam ver entretenimento no trabalho, possibilitando maiores experiência e trocas entre todos a sua volta; são rápidos e querem fluidez na comunicação entre todos, logo a empresa não deve reter informações por níveis hierárquicos; e querem inovação em produtos e soluções, pois são autênticos e preocupam-se com status.

Enquanto uma empresa garantir que essas características sejam minimamente mantidas, a Geração Z se sentirá motivada e encorajada a desempenhar seu papel. É possível deduzir que, como já acontece na Geração Y, ao se esgotarem suas possibilidades de satisfação pessoal em uma organização, ambos os indivíduos, Y e Z, empreenderão em busca de suprir também as necessidades de seus coetâneos, como sugere Oliveira (2010).

#### 1.4 Conceitos de conflitos

Qualquer ambiente com a presença de muitas pessoas é passível de haver

conflitos. Quanto maiores as diferenças entre elas, mais complexa a dinâmica e mais profundos os desacordos. É possível afirmar que a desordem acompanha o coletivo de humanos. Prova disso é qualquer observação que se faça de qualquer grupo, em provavelmente qualquer circunstância, como no trânsito, por exemplo.

No atual momento, pela primeira vez na história, as gerações citadas no presente artigo estão reunidas nas organizações, trabalhando lado a lado e enfrentando os desafios do período político e econômico pelo qual o mundo passa. Mas além das dificuldades comuns a todo negócio, esse encontro de pessoas com mentalidades regidas por suas idades traz à gestão os conflitos que descendem da forma como cada grupo vê as situações (ROBBINS, 2005).

Os próprios problemas são pauta em conflito se levar-se em consideração que os Baby Boomers não estão tão habituados às novas tecnologias -apesar de seus esforços- como os indivíduos das gerações mais recentes. Daí conclui-se que equipamentos muito modernos são entraves para os primeiros e ferramentas que trazem satisfação e prazer para os últimos.

Aprígio (2013) refere-se aos *Baby Boomers* como uma geração que necessita de estabilidade e com isso um emprego fixo, que lhes dê segurança e conforto, independente do preço disso para sua vida social. Eles são capazes de esperar o sucesso e se tornaram mentores das gerações sucessoras. Porém, essa paciência para alcançar resultados e traçar estratégias é confundida e menosprezada com as gerações mais jovens, com as quais se chocam frequentemente.

Ainda segundo (2013), os indivíduos X são profissionais mais analíticos, vigilantes nos detalhes e que desejam conhecer os assuntos bem a fundo. São comprometidos e aceitam trabalhar mais para ganhar mais, pois suas reservas de emergência são levadas a sério. Aprenderam desde cedo a respeitar a hierarquia e devido a isso são muito apegados aos títulos, o que os torna rígidos –apesar de resilientes. Gostam de deixar bem claro o cargo que ocupam e seu grau de poder.

Logo em seguida, tem-se a Geração Y, totalmente diferente das anteriores, com sua linguagem e pensamentos abertos, valores e ideais nunca antes considerados como sendo reais e com raciocínio tão rápido que os faz perder o foco se mal conduzidos. Entretanto, são multitarefa, capazes de trabalhar com o celular na mão e ouvindo música (BOOG; BOOG, 2013, p. 139). Para os menos jovens isso pode ser considerado distração e até desrespeito para com o trabalho e colegas. Algo que não é exposto adequadamente é que o indivíduo Y tornou-se ansioso pois tem necessidade de acompanhar o fluxo de



informações através de todos os meios possíveis.

Celulares, *tablets* e computadores conectados à internet em alta velocidade dão a impressão de que suas vidas precisam seguir o mesmo andamento, logo não aceitarão esperar muito tempo por promoções e novos desafios. O sucesso é muito importante para eles, bem como *feedbacks* frequentes para terem certeza de que estão sendo reconhecidos. Quando isso não ocorre, frustram-se profundamente, o que lhes dá a má fama quanto à rotatividade de empregos (OLIVEIRA, 2009).

Não bastasse toda a desordem de três gerações juntas, a última geração entrando no mercado de trabalho, a Z, vem com uma visão muito ampla em relação aos erros e acertos de seus antecessores. Devido aos meios de comunicação, já sabem, por exemplo, que a recuperação do meio ambiente é sua tarefa. Isso significa que a maior parte das organizações que se conhece hoje terá de adaptar-se ao seu novo estilo de vida. Essa mudança é imposta, em especial, pela limitação e até escassez total de vários recursos naturais, muitos deles não renováveis, mudando para sempre os hábitos de consumo. Não é exagero dizer que há é uma geração inteira cobrando um posicionamento claro e assertivo, pois dele depende sua própria existência no futuro.

Além disso, essa última geração despreza a hierarquia vertical e fala com seus superiores como se falasse com mais um colega (MAURER, 2013). Eles não querem e não aceitam muito as barreiras sociais e econômicas, pois veem as diferenças como positivas, apesar de serem desordenados quando confrontados em relação às suas ideias. Essa total aversão às normas e desrespeito pelos padrões de tratamento hierárquico causa repulsa aos veteranos que dedicam suas vidas a escalar a pirâmide do poder dentro da sociedade na qual estavam inseridos até a chegada dos indivíduos Z, ainda por meio de estágios e programas de *trainees*.

Apesar das possibilidade de conflito serem infinitas, segundo Bacal (2004), os conflitos nas organizações não têm que ser necessariamente destrutivos. As divergências de opiniões podem ser muito benéficas à saúde da empresa. Quando vistas sob o prisma de que são mais pontos de vista sobre um assunto problemático, esse amplo campo de ideias traz maiores chances de solução e ainda variações dela.

Para que o processo de captar as informações corretas do conflito e conduzir a uma solução produtiva seja eficaz, é de fundamental importância que todos os envolvidos estejam alinhados sobre sua real natureza no ambiente organizacional. Em outras palavras, manter todos focados durante os descordos é a principal e mais complexa tarefa do líder e mediador.

Saber solucionar estrategicamente os conflitos internos se torna então a chave que desencadeia o sucesso, pois esse choque entre o passado e o presente, os velhos hábitos e as novas tecnologias, pode determinar a longevidade de uma organização.

### 1.5 Métodos de solução de conflitos

Antes de qualquer análise mais profunda sobre a solução, é necessário identificar o tipo de conflito. Numa visão bem generalista, eles podem ser funcionais ou disfuncionais, dependendo de três características citadas por Hitt, Miller e Colella (2006): conflito de relacionamento, derivado de diferenças pessoais; conflito de processo, ligado à responsabilidade e às atribuições dos indivíduos; e o conflito de tarefas, que corresponde à essência do trabalho no que tange objetivos e metas.

Apesar de tudo parecer bem claro, a natureza do conflito pode estar atrelada a diferentes fatores e inúmeras variáveis, muitas vezes interligas. Fatores estruturais, de comunicação, cognitivos, particularidades individuais e até interações passadas podem fomentar desacordos, ainda segundo os autores acima.

Bacal (2004), supracitado, afirma que o conflito pode ser positivo, apesar da resistência da maioria das pessoas em ver isso com clareza. Embates nunca são fáceis, mas para onde essa energia é canalizada é que define se serão funcionais ou disfuncionais.

Esse último atrapalha o desempenho do grupo, desgasta o relacionamento entre as pessoas e afeta negativamente o clima organizacional, prejudicando o alcance de objetivos e o plano de metas. Já o primeiro, estimula a espontaneidade e o diálogo, facilita a resolução de problemas, fornece melhores opções para a tomada de decisão, e ainda aguçam e inspiram criatividade.

De forma prática: uma empresa inovadora é uma empresa que não apenas aprendeu a solucionar os conflitos, mas a usá-los como uma fonte de informações. O *brainstorming* ou “tempestade de ideias”, por exemplo, é uma técnica de dinâmica de grupo usada com a finalidade de explorar o potencial criativo de um grupo, com praticamente qualquer finalidade. Com todos os pensamentos jogados em uma mesa, a equipe precisa apenas determinar os mais assertivos e coloca-los em prática.

Cohen e Fink (2003) asseveram que mesmo quando um conflito causar onerações, em determinados casos, é o preço necessário para alcançar a consideração integral de pontos de vistas genuinamente diferentes. Quando os resultados forem devastadores, mesmo assim devem ser conduzidos ao controle dimensional, até o ponto em que apronte

para a cooperação.

## 1.6 Empresas familiares

Como citado anteriormente, as empresas familiares respondem por 90% das empresas do Brasil e por 65% do Produto Interno Bruto. Ao comparar esses números ao que ocorre em outros países, não é possível observar grandes variações. O motivo de isso ocorrer é bastante objetivo: levando-se em consideração que, para a maior parte das pessoas, família e trabalho as maiores responsabilidades da vida, essa modalidade empresarial as satisfaz duplamente.

Como se é de pressupor, empresa familiar é todo o negócio em que estejam presentes, entre sócios e/ou colaboradores, os membros de uma mesma família, ou núcleo equivalente. Como, por exemplo, empreendimentos realizados por pai e filhos, primos, tios, avós e outros (FLORIANI, 2007)

Mas, segundo Bornholdt (2005), não é possível definir empresa familiar por um único aspecto. Para isso, ele se utiliza de seis para diferenciá-las das demais: o controle total da empresa pertence a uma família e aos herdeiros; quando ocorre o processo de sucessão o laço afetivo é o fator determinante; os membros da família ocupam cargos da alta hierarquia; valores e crenças familiares são perpetuados no ambiente de trabalho; atitudes pessoais tem repercussões que vão além das fronteiras da empresa e vice-versa; praticamente não há fluidez e autonomia no processo de venda de participação.

Uma característica muito marcante na gestão de uma empresa familiar é a informalidade nas relações. Apesar da crescente profissionalização, apenas grandes corporações, cujos donos são membros de uma mesma família, seguem à risca as regras de gestão no que tange a imparcialidade, contratando pessoal especializado sempre que necessário para se manterem competitivas.

Os conflitos gerados na fase sucessória da empresa também podem ser os principais causadores do fim desta. Morgan (1996) e Bernhoeft (1996) se complementam em falas sobre o fato de uma organização dever ser maior que a vida do fundador, o que infelizmente não acontece sempre. Um percentual de 30% chega a segunda geração e destas, 50% vão até a terceira, num contexto mundial. “Nefasto” é a palavra usada para descrever esse índice de mortalidade por Souza-Silva (2002)

Castro *et al.* (2000) avigora que a conservação de uma empresa parece vinculada à capacidade da família que a controla em conduzir suas relações entre si e com o

empreendimento, evitando situações que possam ser prejudiciais, sobretudo nas fases da sucessão do controle da organização, não apenas no fatídico dia da morte do antecessor.

## **2 Método de pesquisa**

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o estudo, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos.

Este estudo contou com a aplicação de um método de natureza qualitativa. A etapa de natureza qualitativa busca “investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema” (ROESCH, 2009, p. 145-146).

A fase qualitativa teve uma abordagem de nível exploratório, pois o estudo teve como objetivo, demonstrar a natureza do problema e sugerir novas alternativas. (GIL, 2017). “Estudos exploratórios enfatizam a descoberta de novas ideias e versões a respeito de um determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 20).

Ainda, na fase qualitativa, foi utilizada a estratégia de pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2008), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto.

Como processo de coleta de dados, compõe a pesquisa bibliográfica deste estudo, publicações avulsas, *sites* especializados no assunto, artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. Também, fazem parte desta pesquisa, materiais publicados em eventos, seminários e congressos. Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como escopo específico, o levantamento de estudos teóricos e empíricos sobre o papel das gerações Y e Z nos negócios familiares.

## **3 Desenvolvimento do estudo**

Este capítulo discorre sobre alguns dos conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares.

Empresas familiares e as gerações Y e Z no mercado de trabalho, como assuntos separados, são tópicos bastante complexos para discussões no meio empresarial e acadêmico. Juntando-os, tem-se infinitas possibilidades de abordagem, e o material

produzido é de profunda importância para que os gestores possam encarar essa nova realidade com mais clareza.

Em um futuro próximo, esse material já será considerado registro histórico, levando-se em consideração a rapidez com que os eventos ocorrem na era tecnológica. A Geração Z, que de certa forma ainda é uma incógnita em diversos sentidos, terá se consolidado profissionalmente e as consequências de seus traços estarão presente no dia-a-dia de todas as organizações do mundo, definitivamente, como Tapscott (2010) afirma.

Não há como impedir a entrada de novos perfis nas empresas da mesma forma que não há como ignorar as necessidades destes no mundo além das firmas. Logo, lidar com as Gerações Y e Z dentro e fora dos processos organizacionais, como colaboradores, líderes ou clientes é nada além de uma realidade, segundo Bacal (2004).

A evolução e estreitamento do contato entre as gerações, da mesma forma que foi até hoje, é fluida como o tempo e flui com ele, na prática. Os *Baby Boomers* precisaram aceitar a mentalidade dos indivíduos X, em seguida dos Y e uns dos outros, e assim por diante. É apenas mais um desafio dos tempos atuais: um grupo lidar com o outro, (ROBBINS, 2005).

A rapidez com que tudo ocorre após o advento das grandes tecnologias não é característica pertinente apenas ao mundo dos negócios, mas algo que todos estão a experimentar em suas vidas. As Gerações Y e Z não apareceram do nada bem no meio das anteriores. Esses indivíduos nasceram recentemente no seio de famílias, foram criados e vem sendo educados por pessoas com as quais vão conviver no mercado de trabalho (FLORIANI, 2007).

Logo, ainda com base no autor acima, é de se pressupor que apesar das grandes diferenças e desacordos na forma de pensar, agir e do choque nas prioridades individuais, as definições de conflito entre gerações não são novas, nem mesmo os conflitos em si, porque claramente eles começam a ocorrer entre pais, filhos, netos e bisnetos, e em âmbitos familiares e pessoais. O ambiente de trabalho apenas estende essas perspectivas conflitantes para os negócios.

Adachi (2006) destaca que a desordem de algumas empresas familiares pode ser observada com caixas únicos, sem distinção de despesas e gastos pertinentes às pessoas físicas e jurídicas, além de ocorrer com frequência o uso do local de trabalho como uma extensão da casa. Com o passar do tempo, algumas coisas se modificam e outras cristalizam, podendo se tornar grandes problemas de acordo com o setor em que se encaixam. O que se faz para resolver esses desajustes é que define a longevidade da

organização, conforme Bacal (2004).

No geral, o desafio de harmonizar ideias e motivar pessoas tão diferentes para um objetivo comum é tarefa da liderança. O papel do líder passa a ser cada vez mais complexo e multifacetado. A grande figura que encabeça equipes precisa assumir diferentes posturas e usar diversas estratégias de comunicação para chegar assertivamente ao ponto de ser compreendido, respeitado e, de forma geral, obedecido por seus liderados, como aponta Chiavenato (2004).

Motivar cada grupo da forma correta é uma empreitada maior ainda. Cada indivíduo possui seus próprios alvos e ambições, e a chave para mover o ânimo pessoal está dentro de cada um. Tem-se uma ideia geral do que cada geração almeja e como planeja alcançar seus objetivos e usa-se essa informação como base para construir estratégias, com base em Bergamini (2008). O líder, então, precisa reunir elementos de um fator motivacional praticamente sob medida, e no caso das últimas gerações, o tempo de uso deles é bem limitado, como se tivesse um prazo de validade ou fosse um produto altamente perecível.

Como se esses desafios não fossem suficientes, nas empresas familiares o líder se funde a figura do pai, ou do avô, do tio, ou qualquer outro parente próximo, segundo já apresentado por Floriani (2007). Por um breve momento, ou por muito tempo, as mesmas pessoas que dividem espaços familiares como a mesa de jantar precisam enfrentar as intempéries do ambiente organizacional.

As válvulas de escape psicológicas se resumem aos raros momentos em que, nas horas de folga –escassas pelo ritmo acelerado dos últimos tempos- todos procuram por atividades longe de seus familiares, que também são colegas de trabalho. Não é exagero dizer que as relações podem ser abaladas em todos os níveis. É natural e até esperado que em algum momento –ou em vários- algo saia do controle e desencadeie conflitos bem mais acalorados do que é de se esperar que ocorram quando os indivíduos têm vida pessoal e profissional separadas, como aponta o portal SEBRAE.

De acordo com Nisembaum e com Castro *et al.* (2000), algo que é propositalmente esquecido em diversos conflitos é o fato de a empresa familiar ser, de diversas formas, um retrato da família que a conduz. É errôneo imaginar que uma família mal gerida vai ser capaz de trabalhar positivamente os conflitos dentro de seus negócios. Então, não é precipitado que a liderança e a sucessão sejam assuntos tratados desde a infância dos herdeiros. Dessa forma, é possível que se identifiquem predicados e pontos a se melhorar de um indivíduo que pode vir a ser o gestor principal da próxima geração.

É muito importante salientar, ainda segundo Nisembaum, que isso não deve ser encarado como uma forma de instigar competições não salutares entre membros de uma família. Outrossim como uma forma de despertar interesse pessoal de participar do negócio, cada um em seu respectivo lugar, desempenhando o papel que lhe é mais adequado. Da mesma forma que ocorre no recrutamento de novos colaboradores em empresas comuns, na empresa familiar o indivíduo deve ser alocado na função em que tem melhor desempenho, seja ela qual for.

As Gerações Y e Z, apesar de serem tão jovens e conseqüentemente subestimadas sob diversos aspectos pelas gerações anteriores, têm a agregar um comportamento muito apropriado em relação a isso: sua displicência em relação aos títulos ou cargos, de acordo com Boog e Boog (2013) e Bergamini (2010). Em outras palavras, a função exercida pelo líder será vista como deve ser, como a figura de quem vai na frente e conduz, motivando e inspirando o melhor desempenho em todos (CHIAVENATO 2004); não como o antigo chefe, mandachuva, general irredutível que manda e todos obedecem sem questionar.

Para Lombarda (2008), a Geração X se adaptou bem à tecnologia, mas está se tornando resistente à velocidade em que precisam fazer novas mudanças, fator que é cada vez mais presente à medida que as Gerações Y e Z ingressam no mercado e galgam posições de poder.

O número de sujeitos Y chegando ao tops das hierarquias organizacionais vem crescendo, e chegar lá é o sonho da maior parte deles, conforme Oliveira (2010). Liderar tanto as gerações anteriores como as futuras é seu maior desafio, pois apesar da competência visível de muitos deles, o profissional *Baby Boomer* muitas vezes não compreende que esperou anos por um cargo que agora é ocupado por alguém que tem pouca idade.

Ser conduzido por uma pessoa que não tem tanta experiência de vida é conflituoso. Em relação aos mais novos, a Geração Y tem o desafio de provar que, apesar da pouca diferença entre eles, é superior na capacidade de adaptar-se às intempéries, afirma Lombarda (2008). Essa geração não nasceu com a tecnologia, mas com essa tendo nascido após eles, cresceu com ela, e tornaram-se tão bons usuários como os nativos da era digital.

Aliás, não há mais espaço para essa última figura em uma organização que foca num presente que leve ao futuro. De acordo com Cohen e Fink (2003), a interação entre diferentes pessoas, com pontos de vista distintos, num ambiente ordenado e democrático, não apenas proporciona bem estar e elevada harmonia como clima organizacional, como também é capaz de trazer as novas ideias necessárias para que a empresa siga atualizada

e resolvendo seus problemas com mais facilidade.

Ainda de acordo com o Portal SEBRAE: Conforme o negócio familiar vai crescendo e se estabelecendo no mercado, é necessário que novos membros da família sejam convocados a trabalhar, bem como pessoas com quem não se divida laços familiares. É natural que, no processo de crescimento, novos colaboradores se façam necessários. Compreender que estes também podem ocupar cargos de gestão é um passo significativo, pois implica em, antes de tudo, ser capaz de diagnosticar as prováveis falhas da gestão fechada entre parentes.

O momento de delegar as funções de liderança a um profissional externo é tão crucial que pode ser apontado como a principal causa da mortalidade das empresas familiares, tanto no processo de sucessão, como em caso de afastamento do gestor original por qualquer motivo, como saúde por exemplo (CASTRO *et al.*, 2000).

Conselhos de administração, comitês e até consultores especializados são indicados antes que uma crise seja instaurada, de acordo com o Portal SEBRAE. Além disso, é possível ainda que, se necessário, esse mesmo conselho ou comitê inverta as posições na organização: os proprietários da empresa reúnem-se esporadicamente para verificar e assessorar as atividades desempenhadas por profissionais de fora da família, tornando o negócio semi-independente.

A seguir, quadro resumo com alguns dos conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares

Quadro 1 - Conflitos das gerações Y e Z nos negócios familiares

Não separação entre empresa e família em termos de caixas únicos, sem distinção de despesas e gastos pertinentes às pessoas físicas e jurídicas.
Uso do local de trabalho como uma extensão da casa.
Motivação da equipe de trabalho: cada indivíduo possui seus próprios alvos e ambições, e a chave para mover o ânimo pessoal está dentro de cada um. O líder precisa reunir elementos motivacionais praticamente sob medida, sabendo que o tempo de uso deles é bem limitado, como se tivesse um prazo de validade ou fosse um produto altamente perecível.
Muitas vezes, ocorre que o indivíduo da família não é alocado na função em que tem melhor desempenho.
A Geração X se adaptou bem à tecnologia, mas está se tornando resistente à velocidade em que precisa fazer mudanças, fator que é cada vez mais presente à medida que as Gerações Y e Z ingressam no mercado e galgam posições de poder.
O número de sujeitos Y chegando ao topo das hierarquias organizacionais vem crescendo. Liderar tanto as gerações anteriores como as futuras é seu maior desafio, pois apesar da competência visível de muitos deles, os profissionais <i>baby boomers</i> e X, muitas vezes, não compreendem que o cargo de liderança é ocupado por alguém que tem pouca idade.

**Fonte:** elaborado pela autora



## **Considerações finais**

Os principais conflitos das gerações Y e Z nas empresas giram em torno de sua postura em relação às regras pré-estabelecidas. Eles não seguem os padrões básicos considerados cláusulas pétreas pelas gerações anteriores. Como, por exemplo, o tempo de escalada ao topo organizacional, nem mesmo reconhecem a liderança como tal em diversos momentos. Eles chegam no mercado querendo “achatar a pirâmide hierárquica”.

Além disso, possuem atitudes que são consideradas de extrema indelicadeza, como o uso de fones de ouvido, troca de mensagens de texto e visitas às redes sociais em horário em que deviam estar focados no trabalho. Por outro lado, se não mantiverem esses costumes vão ficar entediados, perder o foco e conseqüentemente, desmotivar-se.

Entretanto, estão mais que aptos a lidar com as empresas do futuro, suas tecnologias e mudanças rápidas. Eles não temem máquinas, nem mudanças de rotina, muito menos desafios. Aliás, isso tudo os motiva ainda mais. Descobrir sem o manual como uma nova tecnologia funciona é divertido para eles, enquanto causa náusea em um *Baby Boomer*.

Algo que não pode ser deixado de lado é que toda empresa precisa atender indivíduos Y e Z, pois eles estão por toda parte, consumindo produtos e serviços. Na prática, não há mais como pará-los ou forçá-los à antiga realidade organizacional, pois não é apenas dentro das empresas que as mudanças vem ocorrendo: as famílias possuem conjunturas nunca antes vistas, a sociedade tem nova composição e a própria vida ganhou novo sentido.

Mas, então, quais são os principais conflitos das Gerações Y e Z nos negócios familiares? Não são muito diferentes dos que enfrentam fora. Entretanto, é acrescentado um fator ainda mais perigoso a esses atritos: a informalidade. A falta de um protocolo a ser seguido dificulta: o controle financeiro; a divisão saudável dos espaços físicos e até mentais do que é casa e do que é empresa; a motivação tanto dos proprietários como dos colaboradores captados externamente; a alocação correta dos talentos; as discussões sobre o que fazer e quando fazer, ou seja, as decisões estratégicas da empresa acabam se gerando problemas pessoais que abalam a estrutura organizacional e familiar; e por fim, a liderança por um indivíduo Y ou Z causa impactos não apenas no estilo de tomada de decisão, mas também na autoestima dos que ao longo de anos aguardaram promoção e reconhecimento, e que agora serão liderados por jovens.

As gerações tradicionais, à frente dos negócios familiares, criaram expectativas

em relação aos herdeiros e sucessores baseadas em seus ideais de liderança e trabalho, diversas vezes sem introduzi-los previamente a essa ideia. Quando o fazem, ainda assim vão enfrentar as negativas e questionamentos dos mais jovens. Não há como escapar do posicionamento de duas gerações inteiras que vieram para mudar.

É possível relacionar uma parte da origem dessa mentalidade das Gerações Y e Z ao envelhecimento da população e à atual pirâmide etária. A crise no sistema previdenciário não é algo novo nem mesmo exclusivo do Brasil. Com mais gente no topo da pirâmide e menos na base e no meio dela, fica claro que é preciso modificar os critérios para aposentadoria. Diante dessa ideia de talvez nunca se aposentar, o indivíduo Y e Z só consegue pensar em uma coisa: ter qualidade de vida enquanto trabalha.

Enquanto as gerações anteriores programavam-se para trabalhar muito durante a juventude, aposentar-se e aproveitar a vida, os mais jovens não têm essa esperança de desfrutar um futuro tão confortável. Como dito por Oliveira (2011), o trabalho para eles, precisa estar em equilíbrio com o prazer

A literatura a respeito dessas gerações é bastante útil pois sistematiza o conhecimento adquirido ao longo do tempo por diversos observadores, estudiosos e cientistas. Todavia, com citado anteriormente no corpo do texto, a empresa familiar é um retrato da família que a conduz, e as famílias não são mais as mesmas, é fato.

As Gerações Y e Z cresceram num novo mundo, com valores e prioridades diferentes, onde a tecnologia ganhou espaço no dia-a-dia como nunca se tinha visto antes. Nunca em toda a história pode-se observar e documentar tanta interação entre homens e máquinas. E não são quaisquer máquinas: elas são inteligentes, autônomas, rápidas e precisas.

Enquanto muitos temeram esse momento, os indivíduos Y, Z e mais recentemente os Alpha, a novíssima geração, abraçam esse estilo de vida pois é o único que eles conhecem. Logo, nada mais inteligente que cessar os julgamentos entre as gerações, acabar com a forma pejorativa com que os rótulos diversas vezes são distribuídos (“geração perdida” ou “geração de caretas”) e começar uma era em que os gestores destinem cada talento para onde ele será útil, sem ninguém levar em consideração a relação de inferioridade/superioridade dos antigos organogramas.

São quatro gerações presentes no mercado de trabalho hoje. Com a qualidade de vida aumentando e carregando consigo a longevidade, é bem provável que em breve sejam cinco: Baby Boomers, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha. Definir, em cada uma delas, quais são os pontos positivos, quais as dificuldades, o que cada um

tem a agregar às empresas e finalmente como motivar as três últimas é a chave para definir quais atributos o líder de hoje deve desenvolver para estar preparado e conduzir qualquer negócio ao sucesso amanhã.

## **Referências**

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BACAL, Robert. Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly. Cincinnati (EUA). **The Journal for Quality & Participation**, v. 27, n. 2, p. 1-2, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. O que não é motivação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, out./dez. 1986.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil Administração das Motivações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002/jan. 2003.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** gestão e estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASTRO, Luiz Carlos *et al.* Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso. *In:* ENANPAD, **Anais[...]**, Florianópolis, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro:

Campus, 2000.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

FIELDS, Bea R. *et al.* **Millennial Leaders: success Stories from Today's Most Brilliant Generation Y Leaders.** Nova York (EUA): Morgan James Publishing, 2008.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou...inferno familiar?** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLASENAPP, Thiago; SOUZA, Eduardo Chaves de. **Comportamento do Consumidor: uma Análise Sobre o Perfil e Hábitos de Consumo da Geração Z de Porto Alegre.** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

JAFFE, Joseph. **O declínio da mídia de massa: por que os comerciais de TV de 30 segundos estão com os dias contados.** São Paulo: M. Books, 2008.

KERR, Michael. E.; BOWEN, Murray. **Family evaluation.** Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 1988.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, Edward J. **Motivação humana.** 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **O Nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações.** São Paulo: Integrare, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva,

2005.

ROESCH, S. Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **Gestão de Empresas Familiares**: refletindo sobre suas particularidades e desafios. Salvador: FTE, 2002.

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