



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

RICARDO NASCIMENTO LIRA

**O CONFLITO DE GERAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO
AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES**

CARUARU
2021

RICARDO NASCIMENTO LIRA

**O CONFLITO DE GERAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES
NO AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Ciências Sociais
Aplicadas; Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Clementino de Souza.

Co-orientadora: Bac. Jackeline Ferreira do Nascimento.

CARUARU
2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 – 1242

L768c Lira, Ricardo Nascimento.
 O conflito de gerações em organizações familiares no Agreste pernambucano de
 confeções. / Ricardo Nascimento Lira. – 2021.
 34 f. ; il. : 30 cm.

 Orientadora: Denise Clementino de Souza.
 Coorientadora: Jackeline Ferreira do Nascimento.
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
 Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
 Inclui Referências.

 1. Empresa familiar. 2. Conflito de gerações. 3. Sucessão familiar. 4. Vestuário –
 Indústria - Agreste (PE).. I. Souza, Denise Clementino de (Orientadora). II. Nascimento,
 Jackeline Ferreira do (Coorientadora). III. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2021-103)

RICARDO NASCIMENTO LIRA

**O CONFLITO DE GERAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO AGRESTE
PERNAMBUCANO DE CONFECCÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 06 / 05 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Denise Clementino de Souza (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

Bac. Jackeline Ferreira do Nascimento (Co-orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

Profa. Cláudia Freire (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

Profa. Myrna Suely Silva Lorêto (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

RESUMO

O presente trabalho visa analisar o conflito de gerações em organizações familiares na percepção de jovens filhos de donos de negócios de confecções no Agreste pernambucano. Objetiva, também, contribuir para o avanço dos estudos empíricos e teóricos sobre gerações familiares nas organizações, pois essa área ainda é pouco estudada. A pesquisa é de caráter qualitativo, foi utilizada uma metodologia exploratória-descritiva e adotou a análise de conteúdo das 11 (onze) entrevistas realizadas. Entre os principais achados estão: a alta incidência de trabalho informal no Agreste pernambucano; a predominância de organizações familiares na região; a alta incidência de organizações sem processos sucessórios estruturados; a recorrência de conflitos em negócios familiares; e a colaboração dos sucessores nos negócios dos seus genitores desde a infância e adolescência.

Palavras-chave: Organização familiar; processo sucessório; conflito de gerações; confecção; Agreste pernambucano.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the conflict of generations in family organizations in the perception of young children of clothing business owners in Agreste Pernambuco. It also aims to contribute to the advancement of empirical and theoretical studies on family generations in organizations, as this area is still poorly studied. The research is of a qualitative nature, an exploratory-descriptive methodology was used and adopted the content analysis of the 11 (eleven) interviews carried out. Among the main findings are: the high incidence of informal work in Agreste Pernambuco; the predominance of family organizations in the region; the high incidence of organizations without structured succession processes; the recurrence of conflicts in family businesses; and the collaboration of successors in the business of their parents since childhood and adolescence.

Keywords: Family organization; succession process; generation conflict; confection; Agreste Pernambuco.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	CONFLITO ENTRE PAIS E FILHOS EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	10
2.2	JOVENS E CONFLITO DE GERAÇÕES	12
2.3	O AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES	14
2.4	NEGÓCIO FAMILIAR E INFORMALIDADE NO AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES	16
3	METODOLOGIA	19
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	20
4.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	20
4.2	PERFIL DOS GESTORES	21
4.3	PERFIL DOS JOVENS ENTREVISTADOS	22
4.4	RELAÇÃO NA EMPRESA	24
4.5	GESTÃO DOS NEGÓCIOS	27
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Desde o começo da humanidade o conflito existe, podendo trazer a desordem e o caos, desencadeando dor e sofrimento, seja causado por questões sociais, culturais, religiosas ou por outros motivos. Porém, essa não é a sua única versão, visto que o conflito pode produzir respostas para os problemas existentes, mediando a estabilização da situação. Assim, ele é necessário e essencial para o processo de evolução e desenvolvimento, seja político, social ou organizacional (SILVA, 2015).

Robbins (2002) compreende o conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte prejudica ou pode prejudicar algo considerado importante. Sendo assim, considera-se como uma situação de confronto e oposição entre grupos ou indivíduos nos negócios. Neste sentido, Houaiss (2001) afirma que a definição de conflito está diretamente relacionada ao desacordo e surge quando duas ou mais partes dos envolvidos não concordam sobre determinada situação.

Robbins (2005) acrescenta, ainda, que os conflitos podem trazer grandes problemas para as organizações, pela possibilidade de tornar o ambiente de trabalho um caos. Em contrapartida, esses problemas podem ter um lado positivo, no entanto menos conhecido. De acordo com o autor, existem três pontos de vista sobre o conflito organizacional: A visão tradicional, que entende que o conflito precisa ser evitado e indica que algo não está certo ou conforme o planejado; a visão das relações humanas, que compreende o conflito com algo inevitável e natural em qualquer grupo e, por isso, não é obrigatoriamente ruim; e a visão interacionista, que reconhece o conflito como algo positivo na definição do grupo, e defende que é necessário para o desempenho e o crescimento do grupo.

A existência de diversas gerações da mesma família trabalhando em um mesmo espaço organizacional pode gerar conflitos, pois traz para o negócio uma diversidade de ideias, conhecimentos, vivências e perspectivas. Por esse motivo, é necessário que os negócios estejam com sua atenção voltada para o gerenciamento do ambiente organizacional, de forma a buscar o engajamento entre família e negócio, visto que as pessoas criam um tipo de interação com o ambiente em que estão inseridas (COSTA; COSTA; LADEIRA, 2013).

Os conflitos estão presentes em todos os tipos de organizações, inclusive nas confecções do Agreste pernambucano, que é uma região onde a produção está concentrada em três principais municípios: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Entretanto, conta com aproximadamente 11 cidades que possuem, em diferentes níveis, uma economia voltada para a confecção (BEZERRA, 2012).

Além disso, Raposo e Gomes (2003) apontam que o Agreste Pernambucano de confecções manteve as atividades essenciais (gerenciamento, fabricação e vendas) predominantemente familiares, visto que, em 83,3% dessas organizações trabalham pelo menos, além do gestor, mais uma pessoa da família. A gestão nesses negócios se dá através de regras concentradas no poder do próprio dono que, por ser o chefe, domina a aplicação das atividades exercidas dentro da organização, mas, geralmente, os membros familiares têm também participação ativa.

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) entendem que as organizações familiares podem ser definidas pela existência de um vínculo entre negócio e família, que não é estabelecido apenas pelo âmbito de gestão, pois ele engloba, principalmente, o ambiente da propriedade e da influência familiar na atuação do negócio. Ainda que esses dois aspectos (negócio e família) sejam diferentes, há pesquisas e estudos que são mais aprofundados sobre o assunto, em que fica explícito que ao entender o ambiente, a cultura e os comportamentos, tanto familiar quanto da organização, é possível ter um aprofundamento muito maior sobre as peculiaridades dessas organizações.

É importante compreender a relação entre negócio e família, existente nas organizações familiares da atualidade porque nos traz uma noção de como são estruturados os negócios. Segundo Chua, Christman e Steier (2003), para que este modelo de empreendimento familiar se sustente no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento equilibrado entre a família e o negócio. A organização precisa ter um desempenho que agregue valor à família e vice-versa, de forma que a atuação se torne impossível sem o envolvimento parental.

Os problemas provocados de forma repentina podem abalar a organização familiar, do mesmo modo que o desentendimento familiar, o despreparo, a imperícia da sucessão e diversos outros conflitos, podem associar resultados frustrantes, como: decadência organizacional, crises na gestão, falência do negócio, entre outros problemas. Essa série de acontecimentos causam um encadeamento para todos aqueles que fazem parte do meio “negócio-família” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; E PEREIRA, 2012).

De um modo geral, as organizações estão engajadas na dinâmica social, política, econômica e cultural, onde são fortalecidas no contexto em que atuam, modificando o ambiente e trazendo mudanças significativas. Seguindo esse pensamento, será possível estudar a realidade na qual elas se incluem, visto que são criadas em meio a diversas circunstâncias (LODI, 1999).

Diante do exposto, é apresentada a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os impactos causados pelos conflitos geracionais dentro dos negócios familiares? Assim, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar o conflito de gerações em organizações familiares na percepção de jovens filhos de donos de negócios de confecções no Agreste pernambucano. Como objetivos específicos temos: 1) levantar o perfil dos proprietários de negócios de confecção e seus filhos; 2) identificar os tipos de conflitos existentes entre os pais e filhos que atuam no negócio da confecção; 3) entender como esses conflitos são gerenciados.

A escolha pelo tema justifica-se pela escassez de trabalhos que abordem o assunto, o que ressalta a importância de tratar desse tema com mais profundidade, trazendo contribuições para pesquisas futuras. Especialmente quando ao entendimento do contexto abordado, podendo auxiliar na compreensão não só das pessoas envolvidas na gestão familiar, mas também para que outros leitores possam compreender o contexto do Agreste pernambucano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão será subdividida em: Conflito entre pais e filhos em organizações familiares; Jovens e conflito de gerações; O Agreste pernambucano de confecções; e Negócio familiar e informalidade no Agreste pernambucano de confecções.

2.1 CONFLITO ENTRE PAIS E FILHOS EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Na atualidade, o lema “De pai para filho” é difícil de sustentar, pois nem sempre o filho quer seguir os passos dos pais. Existem muitos problemas que impedem a continuação do negócio familiar, e são poucas as organizações que poderão preservar esse lema e, simultaneamente, desenvolverem-se como organizações sadias, mas isso não quer dizer que se aplica a todas as organizações familiares e que elas estarão fadadas à falência (KANITZ; KANITZ, 1973).

Para um negócio familiar ser bem-sucedido é necessário haver uma relação equilibrada e engajamento entre seus indivíduos, gerando assim um bom desempenho organizacional, mas, comumente, essas relações são complicadas. Isso ocorre devido ao pai/mãe ter o papel também de chefe, e o filho de empregado. Se já é difícil lidar com o conflito na família, imagine dentro de uma organização, visto que há uma série de adversidades nesse ambiente (LOPES, 2016).

Em circunstâncias normais a convivência entre os pais e os filhos já é bastante complicada. Por serem mais instruídos, e terem uma série de conexões com outros indivíduos, os filhos tendem a ser mais maduros intelectualmente. Já os pais são sujeitos de uma educação mais rígida e estão inseridos em uma sociedade que muda constantemente e não respeita os mais velhos. Se já é difícil diminuir as diferenças entre as gerações nesse cenário, imaginem colocar mais uma variável nele: a de gestor-colaborador (KANITZ; KANITZ, 1973).

Quando o assunto é família, é necessário averiguar se há o desejo de auxiliar nas organizações, pois, frequentemente, os membros da família têm suas obrigações particulares e, talvez, o negócio não seja muito interessante para eles. Dessa forma, é preciso que eles tenham um sincronismo familiar ou, eventualmente, aconteçam conflitos dentro dessa organização. A convivência e o relacionamento entre os indivíduos são de extrema importância no negócio familiar, pois, se alguém tentar impor seus valores pessoais para outro membro da sua família, isso ocasionará consequências graves na organização (FRITZ, 1993).

Mas não é só a vontade dos familiares que conta, visto que muitas vezes os sucessores não têm a possibilidade de fazer essa escolha, pois grande parte dos pais deseja que seus filhos se tornem mais bem-sucedidos do que eles próprios. Os genitores, geralmente, almejam que os filhos obtenham tudo aquilo que eles não tiveram na sua juventude. Esse pensamento, muitas

vezes, os leva a acreditar que o melhor caminho é afastar os jovens do negócio familiar, especialmente quando são negócios de pequeno porte (KANITZ; KANITZ, 1973).

Corroborando para esse entendimento, Lopes (2016) também afirma que pais, donos de pequenos negócios, optam por seus filhos seguirem outras carreiras como advocacia, engenharia ou medicina. Preferem que seus herdeiros não assumam a organização familiar, pois entendem que esse é o caminho para que seus filhos tenham uma vida de mais sucesso, e esses filhos tendem a seguir os conselhos dos pais.

Essa vontade de querer guiar seus filhos por outros caminhos, muitas vezes reflete seus próprios desejos frustrados. Os pais acabam querendo que os jovens realizem seus sonhos que não puderam ser concretizados. Essas imposições comumente levam os herdeiros a ingressarem em qualquer curso superior, onde enfrentam muitas dificuldades, especialmente quando vêm de famílias que não têm a tradição de estudar. Grande parte disso ocorre como forma de realização pessoal dos próprios pais, que carregam consigo frustrações do passado e projetam nos filhos seus sonhos (KANITZ; KANITZ, 1973).

Em contraponto, Souza, Martins, Paiva e Sá (2017) afirmam que, no Agreste pernambucano, o trabalho realizado nas unidades produtivas é desenvolvido, majoritariamente, por membros da família com baixo nível de contratações. Os autores afirmam, ainda, que esse trabalho familiar é desenvolvido inclusive por crianças e adolescentes. Sendo assim, percebe-se que é comum na região que os filhos estejam acompanhando os pais em seus negócios desde muito jovens. Davis (2006) acrescenta que esses jovens passam por diversas áreas dentro da organização familiar, ao longo de sua vida, desse modo, aprendem sobre cada área da organização e entendem melhor o funcionamento de cada setor.

De acordo com Lopes (2016), quando a organização familiar é de grande porte, os problemas são outros. Isso ocorre porque quando um familiar se recusa a trabalhar no negócio, ele é tido como uma grande ameaça para o restante do grupo familiar. Afinal de contas, alguém precisa suceder aquela organização. Para evitar situações como essa, uma técnica utilizada pelo pai-chefe é criar uma subordinação para seu filho, através de um bom pagamento de salário, que esse jovem, dificilmente, teria acesso trabalhando em outro local. Começando a carreira financeira com um salário acima da média, o filho pensará muito antes de deixar a organização.

Nesses casos, outro grande desafio encontrado pelos filhos é a dificuldade de criar sua própria identidade. Para alcançarem tal objetivo o caminho não será fácil, especialmente por se tratar de uma organização familiar, o que tende a ser mais difícil do que para outros indivíduos. O pai por ser o dono do negócio e comandar a organização há bastante tempo, torna-se um especialista quando o assunto é convencer outras pessoas, e com seu filho não é diferente. Por

ser difícil vencer em uma conversa de pai para filho, torna-se frustrante e desmotivador para a formação da sua identidade própria (KANITZ; KANITZ, 1973).

Acerca desse desafio, Lopes (2016) ratifica que a maior barreira que o herdeiro da organização familiar enfrenta é atingir sua própria identidade, e explica que isso ocorre, pois o filho entende que seu pai há muito tempo assumiu um cargo muito importante na organização, e tem sua carreira profissional há anos bem-sucedida dentro do negócio. É nesse cenário que o indivíduo começa a tomar para si padrões que seu pai utiliza e adapta-os ao seu jeito. E na organização familiar esse tipo de comportamento é visto como impróprio, é sempre proibido e bloqueado pela família, pois os mesmos veem isso como um risco à organização. Por isso, é muito complexo para o filho conseguir sua própria identidade (LOPES, 2016).

Além disso, existem outros problemas na busca da identidade própria, e um deles é a posição que o pai ocupa dentro do negócio. Isso acarreta muitos embates, como em uma promoção de cargo dentro de um negócio familiar, por exemplo, pois se torna muito mais difícil para o filho do que para os próprios funcionários, e esse tipo de acontecimento prejudica muito na busca da identidade própria do indivíduo. Entre outros fatores, pode ser confirmada a afirmação anterior ao perceber que quando a promoção é conquistada pelo herdeiro, fica a dúvida para os demais se a conquista se deu por suas capacidades ou pelo simples fato de ser filho do dirigente da organização, e essa situação é muito frustrante para os herdeiros (LOPES, 2016).

Dessa forma, a organização familiar é, em sua essência, contraditória, pois ela é o resultado da convergência de dois sistemas opostos, e esse encontro transforma-se em um conflito. Quando tenta-se resolver esse conflito, é quase impossível proteger a organização, no seu entendimento racional e sua impessoalidade da carga emocional adquirida pela família. Os dirigentes, normalmente, optam por ignorar a realidade da situação através da negação e da idealização (BERNHOEFT, 1989).

2.2 JOVENS E CONFLITO DE GERAÇÕES

A geração é formada por pessoas que experimentaram acontecimentos ou vivenciaram situações importantes ao longo do desenvolvimento da sua socialização. Esse conhecimento compartilhado gera possibilidades nas quais os indivíduos dividem suas experiências de forma semelhante, moldando assim seus comportamentos, valores e pensamentos durante sua vida. (MANNHEIM, 1993).

O conhecimento compartilhado por essas pessoas de faixa etária parecida pode funcionar como um norte, mediante o processamento dos acontecimentos vivenciados pelos

indivíduos. Esse tom de norte compartilhado entre as gerações produz várias soluções para os problemas atuais (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2007).

Por terem atributos demográficas, as gerações podem ser utilizadas para classificar os indivíduos e possuem relevância nas decisões, comportamentais e nas ações das pessoas, pois elas são utilizadas como suporte na comparação social (LAWRENCE; TOLBERT, 2007). Gestor e subordinado, a título de exemplo, inspiram comportamentos distintos no desempenho do seu trabalho, pois possuem diferentes atributos demográfico e quando essas peculiaridades não estão de acordo com o padrão, os mesmos podem ficar expostos a problemas organizacionais (COLLINS; HAIR; ROCCO, 2009).

As ações desenvolvidas e as atividades criadas por essas gerações trazem oportunidades e também uma amplificação do ponto de vista geral do indivíduo. Elas abrangem circunstâncias culturais da organização referentes à constituição do quadro funcional. Nesse seguimento, acontecem várias transformações e indivíduos de gerações distintas que são escolhidos para fazer parte das organizações. Essas gerações são nomeadas como Veteranos, Baby Boomers, X, Y e Z¹, que demonstram várias distinções entre si (SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011).

Robbins (2005) diz que as gerações podem ser retratadas com base nos seus valores, contexto e no tempo em que cresceram. Além disso, podem ser divididas em relação ao período em que começaram a atuar no mercado de trabalho.

A transferência da direção organizacional para outra gestão pode ser um fracasso ou um sucesso em uma organização familiar. E esse contexto é evidenciado na pesquisa da PwC, “Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation²”, informações significativas. Foram realizadas entrevistas com mais de 200 pessoas, que são possíveis sucessores de organizações familiares, em 21 países, contendo o Brasil. Na qual 88% dos entrevistados afirmam ter que trabalhar a mais do que os próprios funcionários para, assim, provarem que são aptos para a sucessão, e 59% reforçam que o maior desafio para quem assume a gestão do negócio, é ganhar o respeito dos parceiros de trabalho (EMPRESAS FAMILIARES ENFRENTAM DESAFIOS COMO SUCESSÃO E CONFLITO DE GERAÇÕES, 2014).

Conforme o estudo, quando o assunto é conflito de gerações, a ausência de credibilidade que as gerações sucessoras podem enfrentar afunilam a sucessão familiar. Outro “problema” bastante apontado é a comunicação usada pelos pais com os filhos dentro das organizações, que

¹ Veteranos (nascidos entre 1929-1944), baby boomers (nascidos entre 1945- 1964), geração X (nascidos entre 1965-1977, a geração Y (nascidos a partir de 1978-1989), e a geração Z (nascidos de 1990 a 2010).

² Tradução: Preenchendo a lacuna: Transmitindo a empresa familiar para a próxima geração.

é visto até mesmo nas organizações bem-sucedidas. Essa pesquisa também mostra que a transição da gestão organizacional que ainda está na primeira geração de donos é mais complexa. E para os que vão assumir o controle do negócio nestas condições, apresentam pouco interesse (EMPRESAS FAMILIARES ENFRENTAM DESAFIOS COMO SUCESSÃO E CONFLITO DE GERAÇÕES, 2014).

Um dos problemas mais preocupantes é o conflito de gerações motivado pelas peculiaridades de cada geração (MEYER, 2014). Não há como ignorar o fato de haver conflitos dentro da organização, pois são inevitáveis. Em situações rotineiras, por exemplo, como uma simples reunião na organização em que o gestor não entenda o uso daquelas tecnologias que serão utilizadas, ou simplesmente o fato do uso do smartphone que será necessário para a apresentação, talvez não seja bem vista por ele, e isso pode acontecer de forma contrária quando os demais acham desnecessária aquela reunião e preferirem fazê-la por vídeo conferências (MEYER, 2014).

A grande criatividade das gerações finais, apesar de enriquecerem e produzirem mais, pode ocasionar uma perda no rendimento do negócio se não for utilizada de forma correta, do mesmo modo que, as ideias do dirigente, por melhores que sejam, podem não ser aproveitadas corretamente se for ignorado o uso de tecnologias facilitadoras, quando o mesmo se recusa a compreender (MEYER, 2014).

2.3 O AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES

A fabricação e a venda de confecção espalhadas, principalmente, pelos municípios de Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, disseminou-se muito rapidamente a partir da segunda metade do século XX e trouxe a ampliação dos limites geográficos do negócio, atraindo milhares de pessoas para a região. Desse modo tornou-se um ponto de referência que pode ser chamado de “Agreste das confecções” (SOUZA; MARTINS; PAIVA; SÁ, 2017).

Um fator crucial para a idealização do Agreste das confecções foram as feiras de rua, que focavam em dias da semana específicos. A população da cidade comprava os produtos rurais e os agricultores abasteciam-se com os produtos da cidade, e aproveitavam também para conversar com seus compadres, familiares e colegas, fortalecendo e conectando a dinâmica sociocultural da região. Outro ponto importante é que a feira do Agreste pernambucano é frequentada por pessoas de todas as classes sociais e costumes diversos. Simboliza muito mais que um lugar no qual se comercializam mercadorias, é um local importante na vida e no jeito de viver das pessoas da região (SÁ, 2015).

Em decorrência das secas do local e da pobreza enfrentada, parte desse povo agrestino começou a usar suas habilidades juntamente com seus aprendizados domésticos em costura. Trazendo, assim, sua criatividade para a costura de retalhos, que eram adquiridos no início por mercadores que se deslocavam para venda de produtos rurais em Recife e outras capitais e, ao voltarem, traziam os retalhos de indústrias têxteis que eram adquiridos gratuitamente. A partir da utilização desses retalhos, as costureiras locais criaram colchas, tapetes, roupas, entre outros insumos, que tinham como principal diferencial o preço baixo (GOMES, 2002; MILANÊS, 2014).

Como consequência dessa produção, surgiu a Feira da Sulanca, entre as décadas de 1950 e 1960, na região do Agreste pernambucano, mais especificamente, em Santa Cruz do Capibaribe (SCC), que foi onde teve início a possibilidade de transformação para as famílias agrestinas. As mudanças ocorreram, especialmente, para a população da zona rural, que passou a se deslocar para a zona urbana, pois buscavam suprir suas dificuldades decorrentes da seca regional (LIRA, 2009; OLIVEIRA, 2011; MILANÊS, 2014).

Lira (2006) aponta que o surgimento da Feira da Sulanca deu início ao que hoje é chamado de Agreste pernambucano de confecções. Que surgiu como uma possibilidade de sobrevivência para esse povo de origens rurais do interior de Pernambuco, especialmente, por conta da dificuldade enfrentada pela população local e a crise agrícola da região predominantemente semiárida nordestina.

O Agreste pernambucano de confecções vem sofrendo alterações ao longo do tempo, mas ele ainda conserva suas características iniciais, visto que continua sendo, preponderantemente, constituído por organizações familiares informais de micro e pequeno porte, em que o trabalho é precário. Essas atividades exercidas por esses grupos de pessoas eram originalmente de afazeres domésticos. Entretanto, foi incorporada a costura de roupas, cama e mesa, na qual se utilizavam matérias-primas a princípio sem valor, popularmente chamadas de “retalhos”. Articulando-se através da relação de familiaridade, de colegas e vizinhança, eles destinavam suas mercadorias às feiras, gerando assim crescimento e desenvolvimento, introduzindo-se em um segmento manufatureiro de confecções (VÉRAS, 2011).

Nessa linha, Souza, Martins, Paiva e Sá (2017) apresentam o termo “habitus feirante³”, como sendo o modo como as raízes familiares, o caminho percorrido durante a vida e as

³ O *habitus feirante* orienta a ação de pessoas que, por conta própria ou com a ajuda de familiares e amigos, se viram nas margens do mercado de trabalho “formal”, para o qual muitos não foram preparados. Encontram, reproduzem e elaboram na feira os (des)caminhos de quem não tem uma profissão - enquanto habilitação para o

experiências de trabalho constituíram os feirantes e, conseqüentemente, a forma utilizada para administrar um negócio de feira. É, portanto, de acordo com os autores, uma forma de sentir, estar e agir, que foi partilhada entre gerações que estão inseridas nas feiras do Agreste.

Segundo o SEBRAE⁴ (2013), as unidades produtivas no Agreste das confecções são classificadas como um conjunto de uma ou mais pessoas, com administração autônoma, que se juntam regulamente para produção de confecções. Essas unidades são denominadas como micro ou pequenos negócios, formais ou informais, de formação recente ou mais antiga e geralmente são constituídos por grupos familiares que desempenham toda a linha de produção. Esses negócios tem grande relevância para seus municípios, pois fomentam a economia do local, influenciando também outros setores.

2.4 NEGÓCIO FAMILIAR E A INFORMALIDADE DO AGRESTE PERNAMBUCANO DE CONFECÇÕES

Com uma dinâmica organizacional complexa, as organizações familiares têm como configuração um conjunto social-político em que sua familiaridade compreende relações de oposições, individualidades, interesses, divergências e sentimentos (PIMENTA; CORRÊA, 2008). Bornholdt (2005) entende organização familiar como aquela tem uma união de indivíduos num mesmo negócio, em consequência dos seus valores e vínculos familiares compartilhados.

Quando se pensa em organizações familiares, é necessário entender a sua dinâmica, que caracteriza o suporte necessário para as relações sociais existentes no grupo. Tornando, assim, um embasamento referencial muito importante dos indivíduos no entendimento da sua vida familiar (LIMA; PIMENTEL; SOARES, 2008).

Desde o berço, a família influencia seus indivíduos em sua socialização, estruturando modos, costumes e atitudes, que são aceitáveis em determinadas classes ou grupos, caracterizando um processo controlador social. Essas organizações familiares atuam como moduladores do indivíduo com a comunidade, utilizando-se de circunstâncias afetivas e emocionais, trazendo-nos parâmetros ético-morais aceitáveis pela sociedade (CARRIERI, 2005).

desempenho de atividade específica formalizada e geralmente certificada por meio de diplomas - ou uma escolaridade completa que lhe seja útil e permita a obtenção de um emprego qualificado. Ou então de pessoas que se conformaram com ou “se fizeram” na feira. Enfim, quer seja por opção ou por falta dela, atuam no mesmo contexto, compartilham discursos do senso comum que justificam tal condição, bem como as práticas a esta vinculadas. (Sá, 2015b, p. 175)

⁴ SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

A família representa o lugar da primeira socialização a que os indivíduos têm contato. Para Berger e Luckmann (2004), a socialização corresponde a uma ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo, objetivo de uma sociedade ou de um setor dela. Sendo assim, de acordo com Carrieri (2005), a família serve como aproximação para a socialização, ajudando na adaptação dos seus membros em relação ao seu desempenho exercido culturalmente, e na composição da sua individualidade.

Existem vários outros tipos de contatos sociais além da tradicional relação familiar, que o indivíduo experimenta durante a sua vida, que se estabelecem através da escola, da igreja, dos amigos e do trabalho, por exemplo. Pensando nisso é possível identificar na família uma correspondência a um espaço organizacional, tendo atribuições de socialização, visto que os indivíduos no negócio familiar vivem desde pequenos no ambiente, influenciados pelas adversidades organizacionais na dinâmica familiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

Apesar da influência da família ser indispensável para a compreensão das ligações sociais que constituem as organizações de domínio familiar, é muito importante repercutir do mesmo modo o contrário da situação, ou seja, como a organização pode ter interferência na dinâmica familiar (DAVEL; COLBARI, 2000).

Quanto às relações familiares nas organizações do Agreste das confecções, percebe-se que a região é, historicamente, marcada pela informalidade que se encontrava presente antes mesmo do surgimento do Agreste pernambucano de confecções e tem origem no *habitus* feirante (SOUZA; MARTINS; PAIVA; SÁ, 2017). Essa informalidade gritante está diretamente associada ao alto nível de trabalho familiar na região, visto que as organizações formadas por grupos familiares tornam a questão da garantia do assalariamento e dos direitos previdenciários menos relevantes (PEREIRA, 2015).

Esse entendimento é reforçado por Paiva, Sá e Souza (2018), quando afirmam que essa região, por ser marcada pelo trabalho familiar, tem, historicamente, uma presença de trabalho informal acentuada, poucas contratações e forte exploração de mão de obra sem qualificação e subempregada. De acordo com Pereira (2015), o Agreste pernambucano, em sua essência, é caracterizado pelas unidades de produção têxtil, predominantemente, formadas por grupos familiares que empregam em média de 01 a 30 trabalhadores.

Com o enorme desenvolvimento do setor de confecções na região, aumentou também o nível de informalidade, tornando-se mais sistemática e, ao mesmo tempo, integrada com o crescimento do setor (PEREIRA, 2015). Desde o princípio, as contratações de mão-de-obra utilizando a formalidade eram, majoritariamente, realizadas por órgãos de caráter público (LIMA; SOARES, 2002).

Além disso, até nas ocupações formalizadas são realizados contratos de trabalho com modalidades independentes, o que tem um aspecto flexível, pois o trabalhador desenvolve a sua atividade de forma autônoma, ou seja, por conta própria (LINDÔSO, 2011). Essa alta informalidade da região resulta em uma economia oculta, visto que não há registros, nem regulação estatal, e, por esse motivo, não pode ser observada estatisticamente (LIMA; SOARES, 2002).

Como observado, um dos fatores que levam à alta informalidade está relacionado à forma como os negócios foram estruturados historicamente, à precariedade econômica-social e de como tiveram início as confecções da região. Mas esse pode não ser seu único aspecto, como poderá ser visto a seguir, no caso do conflito entre gerações nas organizações.

3 METODOLOGIA

A pesquisa abordada é de caráter qualitativo, pois busca a compreensão dos comportamentos, características, experiências individuais, entre outros aspectos do conteúdo analisado. Além disso, foi utilizada uma metodologia exploratória-descritiva. Exploratória em virtude do propósito de compreender os efeitos causados pelos conflitos de gerações em organizações familiares no Agreste pernambucano de confecções. E descritiva, pois busca um entendimento mais aprofundado sobre o tema abordado, possibilitando analisar as suas especificidades, tornando mais fácil de identificar e compreender os seus efeitos (BARDIN, 2000).

Foram feitas 11 entrevistas semiestruturadas relacionadas à produção dos fabricos⁵ com jovens filhos de gestores de confecções no Agreste de Pernambuco, que se enquadram dentro das cidades do Polo-10⁶, no período entre setembro de 2020 e maio de 2021. Ao todo, foram pesquisados 10 (dez) fabricos (2 (dois) dos jovens entrevistados são irmãos e, por isso, fazem parte da mesma organização). Foi usado como base um roteiro elaborado com perguntas relacionadas à identificação e entendimento das principais consequências dos conflitos de gerações nas organizações familiares de confecção no Agreste pernambucano. A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, sendo escolhidos jovens com os quais havia uma maior facilidade de acesso, que fossem filhos de donos de negócios de e que atuassem junto com seus pais no setor de confecções do Agreste de Pernambuco, região que é definida como cerne da pesquisa, além de estarem cursando ou terem recém concluído o ensino superior.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática com material empírico obtido durante a pesquisa. Essa técnica tem como objetivo identificar, analisar e descrever os padrões observados durante a investigação do tema, possibilitando que os dados obtidos sejam demonstrados e organizados de forma sucinta, contudo abundante (BARDIN, 2000).

⁵ Facção: Pequena unidade de produção, de roupas em geral.

⁶ Polo-10: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Essa seção mostra a discursão em relação aos resultados encontrados, analisando os aspectos que tiveram maior destaque para o entendimento dos conflitos organizacionais de diferentes gerações.

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Quanto as informações colhidas, a Tabela 1 mostra as informações preliminares dos negócios nos quais os entrevistados atuam.

Tabela 1. Informações gerais.

Nº	Sexo	Idade	Cidade	Curso	Função	Início da empresa	Nº de funcionários	Familiar no negócio
1	feminino	17 anos	Agrestina	Cursando arquitetura e urbanismo	Assistente administrativo	2017	30 formais	Tia, pai e mãe
2	masculino	26 anos	Agrestina	Matemática	Faz tudo	Aprox. em 2008	9 informais	Pai, mãe, irmão, madrinha, tia e primo
3	masculino	28 anos	Agrestina	Matemática	Gerencia o negócio	Aprox. em 2007	4 informais	Mãe, pai
4	feminino	18 anos	Agrestina	Trancou o curso de biomedicina	Faz tudo	Aprox. em 2004	4 informais	Mãe
5	feminino	19 anos	Agrestina	Educação física	Costura	Aprox. em 2002	3 informais	Mãe, pai
6	feminino	24 anos	Agrestina	Cursando psicologia	Corte, pelo e embalagem	2001	7 informais	Mãe, pai, irmã
7	feminino	18 anos	Agrestina	Cursando odontologia	Corte, pelo e embalagem	Aprox. em 2000	5 informais, facção fora (não sabe o quantitativo)	Mãe, irmão
8	feminino	20 anos	Agrestina	Cursando odontologia	Corte, pelo e embalagem	2001	7 informais	Mãe, pai, irmã
9	masculino	24 anos	Caruaru	Cursando administração	Vendas	Aprox. em 2014	6 informais	Mãe, pai
10	feminino	23 anos	Santa Cruz do Capibaribe	Cursando administração	Vendas	1998	22 formais	Mãe, pai, irmã
11	masculino	22 anos	Caruaru	Cursando administração	Administrativo	1989	15 formais	Mãe, pai, irmã e tio

Fonte: Autoria própria, 2021.

Acerca dos produtos confeccionados nos fabricos pesquisados, o primeiro e o décimo fabrico produzem apenas lingerie. No segundo, são produzidos vestidos, roupas infantis, pijamas, baby-dolls adulto e infantil. O terceiro fabrico confecciona pijamas, baby-dolls e camisolas. Na quarta confecção, a produção é direcionada ao público feminino (vestidos, blusas, shorts, macaquitos e conjuntos de senhoras). Na quinta organização, confecciona-se conjuntos, pijamas infantis, *baby-dolls* adulto e infantil e calças legging. A sexta entrevistada juntamente com a oitava, que são irmãs e trabalham no mesmo fabrico, produzem moda feminina, conjuntos *plus size*, blusas e shorts. O fabrico sete produz “modinha” (peças que estão em alta no mercado) e blusas *plus size*. A nona organização confecciona vestidos, macacões,

blusas e outros produtos. A última tem a produção voltada para o público baby, infantil e juvenil masculino (shorts, calças e linha de camisaria).

Sobre o tempo de existência dos negócios pesquisados, o fabrico mais novo possui 4 anos e o mais antigo 32 anos. Com relação à quantidade de empregados nas 10 (dez) organizações, é visto que varia entre 3 (três) a 30 (trinta) funcionários. Esses negócios enquadram-se em duas categorias: micro empresas (que possuem de 1 a 9 empregados) e pequenas empresas (de 10 a 49 funcionários), segundo o Sebrae (2013, p. 17). Entretanto, quando questionados sobre a formalidade das contratações, apenas 3 (três) dos jovens entrevistados afirmaram que os negócios de suas famílias dispunham de todos os colaboradores com Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) assinada, sendo esses os fabricos com maior quantidade de empregados. Nas outras 7 (sete) organizações, a informalidade é explícita, visto que em nenhum deles há funcionários com carteira assinada.

A alta informalidade é uma marca da região, visto que, como afirmado por Souza et al. (2017), encontra-se presente mesmo antes do surgimento do Agreste de confecções. Além disso, Pereira (2015) afirma que esse fenômeno está associado ao trabalho essencialmente familiar desenvolvido nos negócios locais. Isso se justifica, ainda de acordo com a autora, pois organizações formadas por grupos familiares, geralmente, consideram o assalariamento e a garantia de direitos previdenciários desnecessários. Corroborando com esse entendimento, foi identificado que em todos os fabricos pesquisados há familiares trabalhando (pais, irmãos, tios e primos). No caso da entrevistada 5, por exemplo, a organização é composta apenas por mão-de-obra familiar.

Além disso, sobre a mão-de-obra familiar, foi constatado que os filhos dos gestores, rotineiramente, acompanham seus pais nos negócios. Os entrevistados foram perguntados sobre a existência de outros filhos trabalhando nas organizações, ou seja, de irmãos dos jovens. Apenas 1 (um) entrevistado afirmou não possuir, os outros 10 (dez) afirmaram que possuem (as idades variam entre 2 e 25 anos). Dentre estes, 5 (cinco) fabricos contam com mais de um filho trabalhando, reforçando o que é afirmado por Souza et al. (2017) sobre a alta incidência de crianças e adolescentes que ajudam seus pais nas organizações.

4.2 PERFIL DOS GESTORES

Quanto às trajetórias de vida dos proprietários, na descrição dos jovens entrevistados, muitas são parecidas: vieram da zona rural, tinham pouca escolaridade, passavam por necessidades econômicas e buscavam melhorias de vida. Dos 11 (onze) entrevistados, 5 (cinco) afirmaram que tanto o pai quanto a mãe sempre trabalharam com confecção. Dos entrevistados

restantes, 4 (quatro) afirmaram que apenas as mães tinham experiência na área, pois trabalhavam como costureiras, muitas vezes herdando a atividade de outras gerações, antes de dar início aos fabricos. E em apenas 2 (dois) casos, nenhum dos genitores tinha essa vivência anterior no ramo. Ou seja, trabalhavam em outros setores, mas não foram bem sucedidos, por isso deram início à trajetória na confecção.

Desse modo, é possível perceber que o Agreste pernambucano é muito marcado pelo trabalho na confecção, considerando que 9 (nove) dos entrevistados afirmaram que já tinham alguma ligação com esse ramo, mesmo antes da criação de seus fabricos, como foi afirmado pela entrevistada 2, por exemplo, quando disse: “Minha mãe sempre foi autônoma, sempre costurando, fazendo alguma coisa diferente”. Ainda sobre essa trajetória marcada pela confecção, a entrevistada 7 afirma: “Fomos criadas numa família de confecção, meus avós eles sempre viveram em feira de comércio de confecção, então foi uma coisa crescendo de pai pra filha e assim por diante”.

Nesse sentido, confirma-se o que foi relatado por Souza et al. (2017), sobre o Agreste ser uma região de referência para o setor. Gomes (2002) e Milanês (2014), afirmam que, por ser uma área com muitas secas e altos índices de pobreza, a população, usando habilidades e aprendizados domésticos com costura, passou a desenvolver essa atividade. Sendo possível perceber, ainda hoje, que as raízes da região estão sendo mantidas.

Além disso, através dos dados colhidos, foi observado que o nível de escolaridade das mães, comparado ao dos pais, é um pouco maior, visto que, das 10 (dez) genitoras, 4 (quatro) possuem o ensino médio completo; 1 (uma), fundamental completo; e 5 (cinco), fundamental incompleto; enquanto entre os pais, apenas 1 (um) tem superior incompleto e o restante possui apenas o fundamental incompleto. Quanto à idade dos gestores, as mulheres possuem idades entre 37 (trinta e sete) e 52 (cinquenta e dois) anos, já os homens têm idades variando entre 42 (quarenta e dois) e 59 (cinquenta e nove) anos.

4.3 PERFIL DOS JOVENS ENTREVISTADOS

Em relação à trajetória de vida e carreira profissional dos jovens entrevistados, percebe-se que a maioria deles nunca teve trabalhos anteriores e aprenderam com seus pais sobre confecção. A maioria entrou cedo nos negócios da família, pois desde pequenos já estavam no meio de todo esse processo. São muitos os relatos que retratam essa realidade na região, como pode ser observado a seguir: “Como eu te disse, a gente desde criança, quando a gente ainda era criança, acho que eu tinha o que? Uns cinco, seis anos, eles já começaram a fabricar a entrar nesse ramo. (Entrevistada 6)”.

Desde sempre, tipo, desde que eu era pequenininha, fui me criando sempre com ela, tipo, eu tinha um urso... sabe aquele urso bem grandão assim? Ela levava pra perto da máquina e eu ficava sentada no urso e ela costurando. Aí quando eu era mais pequenininha, tipo quatro ou cinco anos, aí eu comecei a mexer na máquina, nem alcançava direito, e desde então eu comecei a costurar e comecei a fazer minhas coisas, costurar com ela e agora eu comecei a fazer meus baby-dolls. (Entrevistada 4)

Desde novinha a gente foi no meio da confecção, sempre mainha tinha um fabrico logo cima da casa da gente, sempre vivia lá era mainha costurando altas horas e a gente por dentro da confecção, e nunca deixou disso é tanto que a gente foi de ir pra feira ajudar lá entendesse? (Entrevistada 7)

Davel e Colbari, (2000) falam que por viverem desde o nascimento dentro da organização, essas crianças são influenciadas pelas adversidades existentes nelas, nesse sentido é possível observar que a família possui uma correspondência a um ambiente organizacional. Além disso, Souza, Martins, Paiva e Sá (2017) acrescentam que é comum na região ver adolescentes ajudando os pais nos negócios familiares desde muito novos.

Outro ponto notado foi que depois que terminaram o ensino médio, eles tiveram uma participação mais ativa nos negócios, porque começaram a ter mais tempo disponível. Foi percebido que no Agreste, os jovens trabalham em funções diversificadas dentro do negócio, o que pode ser favorável. Eles começam a trabalhar com os pais desde jovens, e geralmente não existe uma área definida para trabalhar. Como pode ser demonstrado a seguir:

Eu, primeiramente entrei como a gerente de produção, mas eu não gostei muito da área, e atualmente estou na área de vendas, foi onde eu me identifiquei, na área de atendimento ao cliente, vendas, nessa área de controle de estoque. É, porque é assim, como é uma empresa familiar, uma pessoa fica responsável por muitas coisas, a gente não contrata pessoas para tomar conta, já que a gente tá dentro a gente mesmo faz, né? Aí enquanto um fica responsável pela administração, financeiro outro na produção o outro já fica responsável de vender e controlar os estoques, faz tudo. (Entrevistada 10)

Foi um pouco misturado, mas no começo eu fiquei mais na parte da produção, no início na costura e acabamento. Tinha semana que eu trabalhava todas as manhãs, mas tinha semana que não trabalhava nenhum dia, mas tinha semana que eu trabalhava dois dias, eu vadiava muito. Quando eu fui chamado realmente pra ter um horário fixo, na época era meio período, já foi mais na questão de auxiliar administrativo, era mais na questão de rotinas administrativas, por exemplo, fechar todo final de mês ponto de funcionário, realizar folha de pagamento, nada de tomar decisão, mas só de cumprir rotinas administrativas mesmo, e depois foi naturalmente se atribuindo mais responsabilidades ao ponto que hoje, muitas das decisões são tomadas por mim por ser responsável pelo setor administrativo. (Entrevistado 11)

Nesse sentido Davis (2006) afirma que, para o futuro sucessor é recomendado que eles passem por vários setores dentro da organização, assim, adquirindo mais conhecimento no negócio familiar.

É visto que as idades dos jovens entrevistados variam entre 17 e 28 anos. Apenas 2 (dois) dos entrevistados possuem curso superior completo (os dois mais velhos são formados em Matemática); os demais estão se graduando em áreas diversificadas, como Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina, Educação Física, Psicologia, Odontologia e Administração. Todos eles ajudam no fabrico de alguma forma, uns na parte da produção e outros no gerenciamento. Outro ponto observado foi que apenas 3 (três) entrevistados fazem cursos voltados para sua área de atuação (Administração).

Por possuírem pouca escolaridade e não disporem de oportunidades de estudos quando mais jovens, os pais almejam que seus filhos sejam melhores sucedidos do que eles foram. Ou seja, acabam projetando sonhos inalcançados do passado nessa nova geração. Kanitz e Kanitz, (1973) acrescentam, que essas orientações fazem seus herdeiros procurarem cursos superiores, levando-os a enfrentar muitas dificuldades, principalmente por virem de famílias sem costume de estudar.

Como observado, a maioria dos entrevistados não optou por cursos direcionados aos negócios. Lopes (2016) constata essa problemática quando afirma que essa escolha está diretamente relacionada à influência dos pais que, por serem donos de pequenas organizações e almejem que seus filhos tenham sucesso na sua carreira profissional, preferem que eles sigam outros rumos, e não a sucessão do negócio. Carrieri (2005) ressalta que desde o nascimento a família influencia a formação social dos filhos, moldando seus costumes, pensamentos e atitudes que são aceitos em alguma classe ou grupos sociais. Desse modo, a família tem grande influência em decisões importantes, como a escolha de um caminho profissional a seguir.

Outro aspecto relevante é o fato de os entrevistados terem acesso aos estudos universitários, diferente da geração de seus pais, visto que quase todos são oriundos dos negócios de feira e não tiveram a mesma chance de dedicação aos estudos. Como demonstram Kanitz e Kanitz, (1973) ao relatarem que os gestores de negócios da região possuem poucos anos de estudo formal. Quando comparados os perfis (pais x filhos) os filhos tiveram mais oportunidades em relação aos estudos, sempre moraram na zona urbana e, por esse motivo, têm maior acesso ao ensino superior.

4.4 RELAÇÃO NA EMPRESA

Sobre as semelhanças e diferenças de personalidade entre pais e filhos, muitos afirmaram que os conflitos presentes nas organizações estão relacionados ao fato de serem personalidades divergentes em aspectos, como a forma de pensar, de agir e de resolver situações

adversas. Contudo, foi percebido que alguns entrevistados acreditam que as semelhanças também ocasionam conflitos, como foi o caso da entrevistada 8, que desabafou na entrevista: “Mainha... Eu sou igualzinha a mainha, às vezes a gente até briga por ser muito igual, entendesse?”.

Sendo assim, foi constatado que os conflitos ocorrem em organizações familiares, independente dos traços de personalidade dos envolvidos. Por esse motivo, percebe-se a importância de compreender as relações familiares, para lidar da melhor forma possível com essas realidades, dentro dos negócios. Acerca do tema, Lima, Pimentel e Soares (2008) enfatizam que o entendimento do contexto organizacional familiar, trará um suporte indispensável nas relações sociais do grupo, facilitando a vida em família dentro das organizações.

Dos 11 (onze) entrevistados, 9 (nove) afirmaram haver conflitos dentro da organização, e apenas 2 (dois) relataram não existir, ou seja, quase todos percebem a presença de conflito nesses negócios. Por serem familiares e trabalharem no mesmo ambiente, em muitos casos haverá divergência de personalidades, objetivos, ideias, pensamentos e impaciência. Como relatado a seguir:

Existem conflitos, sim. Entre a gente de casa mesmo aqui, meu pai, minha mãe e meu irmão. Só nós quatro mesmo. Os outros que vieram pra cá pra trabalhar não dão opinião de nada. Mas como a gente mora junto, a gente sempre dá opinião, mas, conflito, conflito mesmo, só tem entre mim, minha mãe e meu pai. (Entrevistado 2)

Outro entrevistado pontua a impaciência como o maior motivo dos conflitos dentro da organização da qual faz parte: “Eu e meu pai a gente bate muito a opinião na empresa, quase não discute em casa, dificilmente, mas na empresa, toda semana tem algum debate, algum choque de geração, de opinião”. (Entrevistado 11)

Nesse sentido Silva (2015) afirma que nem sempre os conflitos são um problema, pois, em certa medida, possibilitam a solução dessas divergências nos negócios. Desse modo, são de extrema importância para o processo de evolução, seja ele social, político ou organizacional.

Sobre a existência de conflitos dentro das organizações, o entrevistado 3 (três) afirmou: “Conflito sempre existe em qualquer área de trabalho, porém vai de cada pessoa entender o certo e o errado, então, se não existe conflito, não é uma empresa.” Por terem nascido em gerações diferentes, e trabalharem no mesmo ambiente organizacional, cada indivíduo traz consigo uma bagagem de experiências, conhecimentos e ideias, que pode divergir dos demais e, por esse motivo, ocasionar conflitos. Ou até convergir com outros membros da família e também ocasionar problemas, como foi relatado anteriormente.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância de buscar compreender a dinâmica dessas organizações. Com esse intuito Costa, Costa e Ladeira (2013) ressaltam a necessidade de haver um engajamento do negócio familiar e para isso é importante que a atenção esteja voltada para o gerenciamento do ambiente organizacional, sempre buscando o engajamento do negócio familiar.

Além disso, sobre a sucessão organizacional, foi identificado que nenhuma das organizações observadas possui um processo estruturado para que seja sucedida a gestão, mesmo naquelas com mais de um herdeiro trabalhando. Quando indagados, todos afirmaram que seriam eles próprios os sucessores. Em relação às entrevistadas seis (6) e oito (8), que são irmãs e trabalham no mesmo fabrico, quando perguntadas sobre quem sucederia seus pais na gestão da organização, as duas responderam que seriam elas próprias, cada uma isoladamente. E, por não existir um processo formal/estruturado para essa sucessão, é possível que venham a surgir conflitos futuros nessas organizações.

Neste sentido, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) afirmam que o despreparo juntamente com a inexperiência na sucessão familiar poderá acarretar conflitos de interesse por parte dos irmãos, resultando em vários problemas organizacionais, como, por exemplo, a falência da organização, falhas na gestão, tomada de decisões erradas, entre outros transtornos gerenciais.

Outro aspecto observado foi em relação aos pontos positivos e pontos negativos de se trabalhar no negócio familiar. Muitos entrevistados afirmam que não tiveram dificuldades, pois desde pequenos estão engajados dentro das organizações, acrescentam ainda que, por serem da família, acabam tendo algumas regalias em comparação com outros funcionários, como a possibilidade de chegarem atrasados, saírem mais cedo e faltarem ao trabalho, conforme depoimento:

Um ponto negativo que eu sempre digo é quando a gente trabalha com a empresa familiar, é porque querendo ou não mesmo que o chefe da gente eles sempre tentam colocar disciplina mais querendo ou não a gente sempre tem uns privilégiosinhos, chega um pouquinho atrasado, sai um pouquinho mais cedo, se precisa faltar não tem tanto problema. Querendo ou não isso é um ponto negativo, porque se realmente amanhã eu precisar entrar numa empresa pra ser um pessoa contratada, a gente não vai ter essas regalias todas. (Entrevistada 10)

Ainda acrescentam que por só trabalharem com a família, eles não têm experiência de atuação em outras organizações, sem todas essas regalias e acabam se acostumando com isso.

4.5 GESTÃO DOS NEGÓCIOS

Quanto ao comando da organização, a Tabela 2 mostra quem gerencia cada um dos negócios nos quais os entrevistados atuam.

Tabela 2. Gestores dos fabricos.

Organização	Gestor
Fabrico 1	Mãe e pai
Fabrico 2	Pai
Fabrico 3	Mãe
Fabrico 4	Mãe
Fabrico 5	Mãe
Fabrico 6	Mãe e pai
Fabrico 7	Mãe
Fabrico 8	Mãe
Fabrico 9	Mãe e pai
Fabrico 10	Mãe, pai e filhos (irmão)

Fonte: Autoria própria, 2021.

Apesar de, como apresentado na tabela 2, as mães serem as maiores responsáveis pela gestão dos negócios, foi percebido que outros membros da família também têm participação na tomada de decisão. Raposo e Gomes (2003) afirmam que essa relação de trabalho familiar é encontrada principalmente no Agreste pernambucano de confecção, visto que em mais de 80% organizações, além do dono, trabalha pelo menos mais um familiar, e a administração do negócio é gerenciada através de regras geridas pelo próprio gestor, contudo alguns membros da família têm participação no gerenciamento dos fabricos, os filhos, por exemplo, participam desse processo de forma moderada, dando opiniões, posicionamentos e ideias.

É notado que na maioria dos fabricos o gerenciamento da organização é majoritariamente decidido pelos genitores. É visto também que em algumas organizações os filhos participam desse processo de forma moderada, dando opiniões, posicionamentos e ideias. Ainda sobre a gestão dos negócios, os jovens foram perguntados se eles fariam diferente dos pais e apenas os entrevistados com curso voltado para a área de atuação, ou seja, aqueles que cursam Administração, mudariam alguns aspectos com relação à gestão desenvolvida pelos pais, como nos relatos a seguir:

Existe, principalmente nessa área de gestão de pessoas, quando eu chego com ideias novas, eles dizem; não, mas não precisa, porque já faz 20 anos que a gente está trabalhando e nunca teve isso. Só que eu não sei se eu tenho um poder de convencimento muito grande, ou se realmente eles param e pensam, assim “vamos tentar”, porque eu acabo convencendo. Na área de vendas também, porque meu pai sempre pensa muito no cliente, tá entendendo? Questão de contas, essas coisas... foi uma tecla que a gente brigou muito, questão de desconto, só que quando a gente vai colocar os custos do produto no papel, eu mostrei a ele realmente que não podia estar dando desconto, porque a gente estava saindo perdendo, eu falei: se você quer dar um desconto tem que

aumentar o preço então, mais aí ele deixa nas minhas mãos essa área de vendas. (Entrevistada 10)

Sobre esse aspecto, acerca da necessidade sentida, por parte dos filhos, de mudança em alguns sentidos, dentro da organização, o entrevistado 11 afirma:

Os sulanqueiros têm uma opinião muito forte. Você tem uma pessoa que vivenciou tudo muito na prática de aprender fazer as coisas e ver o que dava certo e o que dava errado e às vezes tem situações que com eles deram errado e comigo pode dar certo, mas por eles dá errado eles têm todo uma aflição nesse sentido. E existe esse choque de geração, choque de conhecimento, o tipo de conhecimento. Minha geração, eu e minha irmã, tem o conhecimento muito mais técnico, embora a gente tenha sido rapidamente integrado na empresa, que é o que facilita, na minha opinião, essa questão (...) eu e meu pai a gente bate muito a opinião na empresa, quase não discute em casa, dificilmente, dificilmente mesmo, mas na empresa, se em uma semana a gente não discutir sobre um tema no final da semana a gente fica agoniado (...) toda semana tem algum debate algum choque de geração, de opinião.

Esse resultado, provavelmente, aconteceu porque estes detêm um nível de conhecimento técnico maior naquela área, e, por isso, tentam implementar as informações aprendidas no decorrer do curso universitário. Ocorre que, de acordo com os relatos, há certa resistência a mudanças por parte dos gestores. A esse respeito, Kanitz e Kanitz (1973) destacam que os pais, por serem os donos da organização e comandarem desde o princípio, são peritos em convencer os filhos a não mudar o que já vem dando certo, e isso pode trazer frustrações e desmotivação para a identidade própria dos herdeiros, através dos relatos anteriores é visto que mesmo com esse poder de convencer os filhos, a não mudar organização, eles persistem e com o passar do tempo acabam convencendo se pais.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o conflito de gerações em organizações familiares no Agreste pernambucano de confecções, em consequência da relação dos pais (gestores) e filhos (sucessores) no negócio familiar. Neste sentido, a pesquisa foi construída com base em diversos assuntos, como: organizações familiares no Agreste pernambucano de confecções, sucessão familiar e conflito de gerações. Feita a análise, foram identificados alguns pontos relevantes acerca do tema, que serão relatados a seguir.

Quanto aos negócios estudados, é percebido que por estarem localizados no Agreste pernambucano de confecções e serem configuradas por grupos familiares, essas organizações trabalham, em sua maioria, informalmente, visto que possuem pouca ou nenhuma contratação.

Com relação ao perfil dos pais, proprietários dos negócios, foi possível perceber que há uma similaridade entre suas trajetórias. É recorrente o deslocamento da zona rural para a zona urbana, em decorrência das dificuldades e das secas enfrentadas na região. Em busca de melhorias de vida, como afirmado pelos entrevistados, grande parte dos dirigentes das confecções optaram por abandonar a área rural para buscar novas oportunidades e, por esse motivo, deram início aos seus fabricos.

Foi constatado também que os gestores dos fabricos da região já possuíam experiências anteriores à criação do fabrico com confecção, confirmando que o Agreste é uma referência para o setor. Por ser uma região com alto índice de pobreza, as pessoas utilizam suas habilidades passadas de geração para geração, como forma de sobreviver, sendo possível ver que essas raízes culturais ainda são mantidas.

Em relação à escolaridade desses pais, é notado que as genitoras possuem um maior nível de educação formal em relação aos seus companheiros. Foi percebido, também, que não importa se os pais possuem personalidades parecidas ou totalmente diferente de seus filhos, em quase todos os casos analisados os entrevistados relataram que entram em conflitos com seus genitores dentro do ambiente organizacional, evidenciando que os conflitos familiares independem de personalidades. Entretanto, estes conflitos podem ser entendidos como uma oportunidade para alcançar melhorias dentro e fora das organizações. Por este motivo, é necessário entender as particularidades da dinâmica familiar.

Em relação aos entrevistados, filhos que atuam no negócio dos pais, é notado que a maioria deles nunca teve trabalhos anteriores, pois desde pequenos estavam dentro dos negócios dos pais e aprenderam muito cedo sobre confecção. Por viverem nesse ambiente, esses jovens são influenciados pelas suas adversidades, e consideram a organização como um ambiente

familiar. Além disso, foi constatado a grande presença de crianças e adolescentes ajudando seus pais em negócios familiares no Agreste de Pernambuco.

Todos os entrevistados analisados estão no ensino superior ou já são formados. Contudo, apenas três deles estão em curso voltado para a área de atuação (Administração). Essa realidade em que a maioria dos jovens, embora tenham pais gestores de organizações e atuem nelas, optem por não cursar graduações voltadas para os negócios, pode estar relacionado, de acordo com as informações coletadas, ao fato dos pais almejavam que os filhos tenham o sucesso em carreiras profissionais que eles não tiveram, ou mais do que eles tiveram. Ou por serem donos de pequenos negócios, preferem que os filhos sigam outras carreiras, alheias à confecção.

Além disso, foi observado que em nenhuma das organizações há um processo de sucessão estruturado, provavelmente por serem, majoritariamente, negócios informais. Diante dessa realidade, é possível que futuramente existam conflitos sucessórios, em especial naquelas organizações em que há mais de um filho trabalhando, podendo causar obstáculos na gestão.

Outro aspecto observado foi a facilidade encontrada pelos jovens, por trabalharem em negócios familiares. Muitos dos entrevistados afirmam que não tiveram dificuldade em trabalhar nos negócios dos pais, pois desde pequenos estavam engajados nesse ambiente e ainda acrescentam que por ser filhos dos gestores têm regalias, como: chegar atrasado, sair mais cedo e faltar ao trabalho.

Com relação à gestão dos fabricos, é notado que as genitoras possuem maior participação em relação aos parceiros, mas também outros membros familiares (filhos, por exemplo) possuem parcela de decisão na tomada de decisões. Ainda sobre esse ponto, apenas os entrevistados com curso voltado à área de atuação (Administração) falaram que mudariam aspectos relacionados à gestão dos pais nos fabricos. Visto que eles detêm um maior conhecimento técnico na área e, por consequência, tentam implementar seus conhecimentos aprendidos na organização.

Como sugestões de pesquisas futuras, durante o desenvolvimento do estudo, algumas ideias surgiram, como: a realização de pesquisas com organizações do Agreste pernambucano em fase de sucessão, para que seja observado esse processo não estruturado na prática; um aprofundamento nos conflitos frequentes em organizações familiares e uma possível comparação com outras regiões; o desenvolvimento de um estudo mais minucioso sobre o impacto desses conflitos, para verificar se, de fato, eles proporcionam melhorias no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, K. Breve história do mito. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Ed.24. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed., São Paulo: Nobel, 1989.
- BEZERRA, Elaine Maurício. **E os agrestes se unem: relação de trabalho e gênero no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco e no Cariri paraibano**. Terezina: UFPI, 2012.
- BORNHOLDT, W. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARRIERI, A. P., PERDIGÃO, D. A., AGUIAR, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 49(4), 698-713. DOI: <https://dx.doi.org/10.5700/rausp1178>.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. Organizações familiares: um mosaico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13 n.1, p.29-59; p.210-237, jan. - mar. 2009.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da “feira-hippie” de Belo Horizonte**. 2005. 178 f. (Relatório Final do Projeto de Pesquisa) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2005.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, v.27, n.4, p.331-338, out. 2003.
- COLLINS, M. H.; HAIR, J. F.; ROCCO, T. S. The Older-Worker – Younger- Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. **Human Resource Development Quarterly**, v.20, n.1, p.21-38, mar., 2009.
- CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov. - dez. 1998.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p.45-64, mai. - jul. 2000.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v.18, n.3, p.180-187, set., 2008.

EMPRESAS FAMILIARES ENFRENTAM DESAFIOS COMO SUCESSÃO E CONFLITO DE GERAÇÕES. **Revista Meio filtrante**, ed. 70 a.13 set. - out. 2014. Disponível em: <https://www.meiofiltrante.com.br/Artigo/805/empresas-familiares-enfrentam-desafios-como-sucessao-e-conflito-de-geracoes> Acesso em: 16 abr. 2020.

FALCKE, D., WAGNER, A.. A dinâmica familiar e o fenômeno da transgeracionalidade: definição e conceitos. In A. Wagner (Org.), *Como se perpetua a família? A transmissão dos modelos familiares* (pp. 25-46). Porto Alegre: Edipucrs, 2005.

FRITZ, Roger. **A empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron, 1993.

GOMES, Sueli de Castro. **Do comércio de retalhos a feira da Sulanca: Uma inserção de migrantes em São Paulo**. 2002. 205 p. Dissertação. (Mestrado em Geografia Humana) - USP, São Paulo, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

KANITZ, S. C.; KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.13, n.1, p. 33-41., 1978.

LADEIRA, L. B.; COSTA, V. F.; COSTA, M. P. C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.

LAWRENCE, B. S; TOLBERT, P. S. **Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcomes**. California: SAGE, 2007.

LIMA, J. C.; SOARES, M. J. B. Trabalho flexível e o novo informal. **Caderno CRH**, Salvador, v. 15 n. 37, p. 163-180, jul. - dez., 2002.

LINDÔSO, Raquel Oliveira. **A inserção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho nordestino: uma análise sobre o município de Toritama-PE**. Recife: UFPE, 2011.

LIRA, Sonia Maria de. **O “desenvolvimento” do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do agreste/PE: as suas inter-relações socioespaciais**. 2009. 214 p. Tese. (Doutorado em Geografia) - UFPE, Recife, 2009.

LIRA, Sonia Maria de. Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência. **Revista de Geografia**, Recife, v.23, n.1, p.98-114, Recife, 2006.

LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set. - out. 2008.

LOPES, Camila. **Empresa familiar: quando o seu chefe é também o seu pai**. 2016. Disponível em: <https://www.erpflex.com.br/blog/empresa-familiar>. Acesso em: 16/04/2020.

MANNHEIM, Karl. “El problema de las generaciones” [tradução: Ignacio Sánchez de La Yncera], REIS - **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, Madrid, n. 62, p.193-242, abr. - jun., 1993.

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações x, y e z e como administrar os conflitos?** 2014. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos> Acesso em: 16 abr. 2020.

MILANÊS, Renata Bezerra. Uma experiência de desenvolvimento econômico e industrial sem amparo e protecionismo estatal: o caso do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. In: Conferência Internacional de História Econômica, 8., 2014, Niterói. **Anais...** Niterói: Encontro de Pós Graduação em História Econômica, 2014.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.21-33, jan.- mar. 2013.

OLIVEIRA, Roberto Vêras de. O pólo de confecções do agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: 35º Encontro Anual da ANPOCS, 2011, Caxambu. **Anais do 35º Encontro Anual da Anpocs**. São Paulo: Anpocs, 2011.

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

PAIVA, R. D. S.; SÁ, M. G.; SOUZA, D. C. “A gente saiu da feira, mas a feira não saiu da gente”: as disposições administrativas dos proprietários de lojas de um centro de compras no agreste pernambucano. **Cadernos de Estudos Sociais**, Recife, v.33, n. 1, p. 32-58, jan./jul., 2018.

PANICHI, R. M. D. Mito e a narrativa da estrutura familiar sobre o tempo, o nascimento e a morte presentificados. **Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade**, 3, 269-275, 2007.

PEREIRA, Juliana Nunes. Empreendedoras do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano/Brasil: um estudo sobre a implementação do Programa Empreendedor Individual e o trabalho faccionado das mulheres. In: Encontro Nacional de SIOT, 16, 2015, Campina Grande. **Atas**, Campina Grande: ENSIOT, 2015, p. 284-299.

PONTANARI, J. Mito e psicanálise: quando eles nos vivem e quando nós os vivemos. **Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade**, 5, 66-88, 2008.

RAPOSO, M.; GOMES, G. **Estudo de caracterização econômica do Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco**. Recife: FADE/UFPE/SEBRAE, 2003.

RECH, I. M; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, Chapecó, v.6, n.1, p.152 - 166, set., 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Ed.11, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, Marcio Gomes. **Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste**. 2004. 259 p. Tese. (Doutorado em Sociologia) - Universidade do Minho, Portugal, 2015.

SÁ, M. (2015a). Construtivismo bourdieusiano como linguagem: Uma interpretação pragmática. *Configurações*, 16(1), 115-128. doi:10.4000/configuracoes.2881.

SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. In: *SemeAd*, 14, 2011, São Paulo. **Seminário em Administração**, São Paulo: SEMEAD, 2011.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco – SEBRAE / PE – Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano - Maio de 2013

SILVA, Marcos Aurélio. **Administração de conflitos**. Assis: IMESA/FEMA, 2015.

SILVA, P. A. G.; BERGE, M. L. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças Desafios e Aprendizagem. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 4., 2013, Brasília, **EnGPR**, Brasília: ANPAD, 2013.

SOUZA, D. C.; MARTINS, T. L.; PAIVA, D. S.; SÁ, M. G. **Caracterização do público lojista de um centro de compras no agreste das confecções: tendências disposicionais e tensões administrativas**. São Paulo: ANPAD, 2017.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.13, n.2, p.197- 207, jun., 2012.