



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LINHA DE PESQUISA - PRÁTICAS PSICOLÓGICAS CLÍNICAS
E DEMANDAS SOCIAIS CONTEMPORÂNEAS

TRADIÇÃO E INOVAÇÃO SÃO PASSOS DE UMA MESMA DANÇA?
O CONVÍVIO MULTIGERACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

PEDRO PEREIRA CAVALCANTE FILHO

Recife/PE

2020

C376t Cavalcante Filho, Pedro Pereira.
Tradição e inovação são passos de uma mesma
dança? : o convívio multigeracional no ambiente
corporativo / Pedro Pereira Cavalcante Filho, 2020.
139 f.: il.

Orientadora: Ana Lúcia Francisco.
Mestrado (dissertação) - Universidade Católica de
Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Psicologia.
Clínica. Mestrado em Psicologia Clínica, 2020.

1. Psicologia organizacional. 2. Conflito de gerações.
3. Ambiente de trabalho. I. Título.

CDU 159.9:658

Pollyanna Alves - CRB4/1002 CRB4/1002

PEDRO PEREIRA CAVALCANTE FILHO

**TRADIÇÃO E INOVAÇÃO SÃO PASSOS DE UMA MESMA DANÇA?
O CONVÍVIO MULTIGERACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica.

Área de Concentração: Psicologia Clínica

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco

Aprovada em: 14 de dezembro de 2020

Banca Examinadora



Dra. Ana Lúcia Francisco (orientadora)

Instituição: Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP



Profa. Dra. Carmem Lúcia Brito Tavares Barreto

Instituição: Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP



Prof. Dr. Jorge Gomes da Silva Sobrinho

Instituição: Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM

Dedicatória

Aos meus pais Pedro e Madalena
(in memoriam), que me ensinaram
os primeiros passos desse caminhar.

Agradecimentos

A Deus e aos amiguinhos que me acompanham desde sempre e em todas as horas iluminando os meus caminhos.

Ao meu irmão Doutor Fabiano Pereira Cavalcante que assumiu a presidência da empresa e possibilitou que o meu sonho do mestrado em Psicologia fosse realizado.

À Rute esposa e aos filhos Julliana, Ricardo e Brunno pelo apoio e compreensão pelas minhas ausências nas horas de lazer.

Aos netos Ricardinho, Ana Beatriz, Maria Daniella, Maria Catarina, Ana Luiza, Ana Clara e Rominho, que me fazem ser criança em nossas brincadeiras.

À minha orientadora Professora Doutora Ana Lúcia Francisco pela forma carinhosa, acolhedora com que me recebeu como orientando e acreditar em mim. Competente, dedicada, comprometida e apaixonada pelo que faz. É de gente assim que Deus também gosta.

Às Professoras Doutoradas Maria Cristina Lopes de Almeida Amazonas e Mariza Amorim Sampaio Cunha que me abriram novos horizontes pelos conhecimentos transmitidos.

À Professora doutora Carmem Lúcia Brito Tavares Barreto, pelos ensinamentos e pela prontidão em aceitar participar da banca examinadora

Ao Professor Doutor Dr. Jorge Gomes da Silva Sobrinho, pela gentileza em disponibilizar seu tempo para participar da banca examinadora

Às empresas que abriram suas portas e permitiram realizar a pesquisa e aos colaboradores que contribuíram com suas experiências para a viabilização do nosso estudo.

Às colegas de turma do mestrado e doutorado Ana Patrícia Amaral, Alessandra Sawada, Ana Paula Galdino, Cássia Brito de Oliveira, Deborah Capozzoli, Glaucia Fernanda, obrigado pelo acolhimento e carinho.

À doutoranda Andréa Carla Ferreira de Oliveira minha coorientadora informal pela parceria, paciência em ler os meus textos e sugestões que apontavam sempre melhorias em minha escrita.

À Danielle Mendes de Oliveira Santos, Auxiliar Administrativo da Secretaria de Pós Graduação pela gentileza e presteza com que me atendeu quando buscava informações sobre o mestrado.

Aos colaboradores da JBR Engenharia Ltda que compreenderam e apoiaram a minha decisão de deixar a presidência da empresa para voltar à academia.

Resumo

Cavalcante Filho, P.P. (2020) “Inovação e tradição são passos de uma mesma dança? O convívio multigeracional no ambiente corporativo”. Dissertação de Mestrado, Programa de Pesquisa e Pós Graduação da Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP.

Cenário: O mundo cada vez mais contraditório e complexo exige lideranças inovadoras que encontrem caminhos para possibilitar a solução dos graves problemas que afetam os indivíduos, as organizações e a sociedade. Esse mundo em ebulição, provocado por mudanças à velocidade foguete, tem legado, dentre outros sofrimentos, uma sensação de angústia que se reflete nas relações do ser humano. Ao mesmo tempo surge a quarta revolução industrial, que tem projetado uma transformação contundente nas formas de se viver, de sonhar, de desejar e, de modo específico, nas formas de se trabalhar e o próprio sentido do trabalho. Nessa direção, os avanços tecnológicos impõem às empresas uma nova maneira de atuar no mercado e novas estratégias para mitigar os impactos que possam ocorrer nas relações profissionais. Observa-se em atividade no mundo corporativo, gestões que remontam a quatro gerações: Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), X (nascidos entre 1965-1980), Y (nascidos entre 1981 e 1997) e Z (nascidos a partir de 1998). Diante dessa configuração da força de trabalho são crescentes os desafios para os gestores no desenvolvimento de equipes multigeracionais para trabalharem em sintonia com os objetivos empresariais. A partir desse contexto, o objetivo deste trabalho, de modo geral foi o de compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais. Especificamente procuramos historicizar o mundo do trabalho e suas revoluções significativas; cartografar os movimentos que se dão no convívio multigeracional e problematizar o mundo do trabalho a partir dos impactos provocados pelas sucessivas revoluções industriais nas corporações. Para subsidiar o campo-tema objeto deste estudo, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa, transversalizada por diretrizes cartográficas. As entrevistas narrativas foram realizadas online com oito profissionais que atuam em duas empresas privadas. O diário de campo foi também recurso utilizado, cujas narrativas co engendraram com as dos participantes, a experiência descrita nesta dissertação. As produções narrativas foram iluminadas pelos aportes teóricos de Gilles Deleuze, Felix Guattari.

Resultados e Discussão: Das entrevistas emergiram seis planos de análise: Plano 1 Convívio multigeracional: sinais de conflitos? Plano 2 Poder, autoridade e hierarquia: encontro entre gerações; Plano 3 Aprendizagem: há potência no encontro multigeracional? Plano 4

Tecnologia: facilidades e dificuldades para as gerações; Plano 5 Choque pandêmico e Home - office: subjetivações provocadas pela Covid 19. Os participantes sugerem que existem conflitos nas empresas, embora não se apresentem em níveis de gravidade que possam impactar a dinâmica dos grupos. A aprendizagem dos profissionais ocorre tanto de modo formal como informal. Em relação às novas tecnologias, observou-se a dificuldade das gerações mais antigas, principalmente, os Baby Boomers e a facilidade com que as gerações mais novas, notadamente a geração Z manuseiam os ferramentais tecnológicos. A pandemia da Covid 19 provocou dificuldades para os profissionais quanto aos seus espaços privados serem transformados de um momento para outro em espaço laboral. No que diz respeito ao trabalho em *home office*, a jornada laboral, para alguns participantes, assumiu praticamente as horas que eram dedicadas ao lazer, às refeições e ao cotidiano familiar. Os participantes apontam como principais características das empresas o respeito entre pares e gestores e as trocas de experiências entre as diversas gerações. **Considerações Finais:** embora, a literatura apontasse, quase como imperativo, que o encontro de gerações no ambiente laboral provocava conflitos adversos, não foi o que encontramos em nossa pesquisa. Nas empresas percebe – se que os conflitos existem de modo diluído. As relações entre os participantes, seus pares e gestores primam por um ambiente laboral onde permeia um clima organizacional respeitoso, cooperativo e saudável, apontando que as empresas valorizam o ser humano.

Palavras-chave: Convívio de gerações. Organizações. Quarta revolução industrial. Abordagem cartográfica.

Abstract

Cavalcante Filho, P.P. (2020) “Are innovation and tradition different steps in the same dance? Multigenerational coexistence in a corporate environment”. Master’s Dissertation, Postgraduate and Research Program, Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP.

Background: A world of increasing complexity and ambiguity requires the existence innovative leaders who can find ways of solving the serious problems that affect individuals, organizations and society. This tumultuous world, brought about by the breakneck speed of transformation, has given rise, among other afflictions, to feelings of anxiety, which are reflected in human relations. At the same time, the world is undergoing a fourth industrial revolution, which envisages far-reaching changes in the way we live, hope, dream, and, more specifically, in the way we work and the very meaning of work itself. Technological advances thus oblige companies to adopt new ways of operating in the market and new strategies for mitigating the impact on relations at work. Some work teams now straddle four generations: Baby Boomers (born between 1946 and 1964), Generation X (1965-1980), Generation Y (1981-1997), and Generation Z (born after 1998). This new configuration of the work force is increasingly posing challenges for managers who are charged with building multigenerational teams to work together to achieve the company’s goals. The aim of the present study is thus to provide an overview of recent developments in business, focusing in particular on multigenerational relations and the pressure exerted by successive industrial revolutions. More specifically, the aim is to historicize the world of work and the major revolutions it has undergone; to map the trends being generated by this coexistence of multiple generations; and to examine the issues caused for the world of work by this succession of industrial revolutions. We thus carried out a qualitative, cross-sectional study guided by cartography. The narrative interviews were conducted online with eight members of staff from two private companies. A field diary was also used to produce narratives, which, together with those of the participants, were used to describe the experience examined by this study. The theories of Gilles Deleuze and Felix Guattari were employed to shed further light on these narratives. **Results and Discussion:** Six planes of analysis emerged from the interviews: Plane 1 -- Multigenerational Coexistence: signs of conflict; Plane 2 -- Power, Authority and Hierarchy: intergenerational relations; Plane 3 -- Lessons Learnt: the potential of the meeting of generations; Plane 4 -- Technology: generational facilities and difficulties; Plane 5 -- The Shock of the Pandemic and Home-office: modes of subjectivization in the wake of COVID 19; The participants indicated that conflicts do exist at work, but are not serious enough to affect the group dynamic. Staff-

members acquire knowledge both formally and informally. It was found that older generations, principally the Baby Boomers, experienced difficulty with new technology, while younger ones, especially Generation Z, exhibited great facility in this regard. The COVID-19 pandemic posed a challenge for staff insofar as their homes were transformed from one moment to the next into a workspace. For some participants, working from home has meant that working hours encroach upon leisure time, meals, and family life. The main characteristics of the companies reported by participants were respect for managers and peers and intergenerational exchange of experience. **Concluding Remarks:** although it is often dogmatically stated in the literature that intergenerational relations at work give rise to deleterious conflict, this was not the finding of the present study. In the companies covered here, only low-level conflict was found. Relations with peers and managers are characterized by a working environment pervaded by a healthy corporate culture of co-operation and respect for fellow human beings. **Key-words:** Generational coexistence. Organizations. Fourth industrial revolution. Cartographic approach.

Inovação e Tradição

Para Cris Queiroz do GRA
Que me fez uma provocação:
Pedro como fica, me explica?
A tradição na inovação

Tradição sem Inovação
É como roda aleatória
São faces da mesma moeda
Cada uma tem sua história

Cris, inovação e tradição
São coisas pertinentes
Uma não exclui a outra
E devem ser permanentes

Tradição é a entrega
De geração para geração
Ao repassar seu saber
Alimenta a inovação

Tradição e inovação
São passos da mesma dança
Uma alimenta a outra
No compasso da mudança

O trabalho mais original
Resultado da inovação
Carrega sempre no DNA
Alguns traços da tradição

Inovação e tradição
Devem alinhar os passos
Construir um novo mundo
Em comunhão e em abraços

A inovação é reconhecida
Pela sua grande ambição
Ao longo de seu caminho
Um dia, ufa! Ser tradição

Inovação colhe a semente
Na árvore da tradição
Para germinar um novo ser
Com honra e gratidão

Por isso, de mãos dadas
Tornam-se mais competentes
Assim renovam o mundo
Favorecem um mar de gente

Pedro Pereira (2019)

Sumário

1 Os passos da dança de um aprendiz: uma cartografia	13
2 A arte da dança e seus compassos.....	18
2.1 Problematização da pesquisa	18
2.2 O Mundo do trabalho e suas revoluções significativas	20
2.3 Impacto das revoluções no ambiente de trabalho	24
3 Marco teórico da dança: revisão sistemática da literatura.....	30
3.1 O caos da dança: meu não saber.....	30
3.2 A relevância da dança: o propósito da revisão sistemática da literatura	30
3.3 O traçado da dança: procedimentos metodológicos.....	32
3.4 Os portais da dança: a escolha e caracterização dos bancos de dados	33
3.5 O jogo de luzes: a escolha dos descritores e os critérios de inclusão e exclusão	34
3.6 Os efeitos da dança: resultados e refinamento da pesquisa	35
3.7 O repertório musical da dança: planos de análise.....	39
<i>3.7.1 Plano 1: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X, Y e Z</i>	<i>39</i>
<i>3.7.2 Plano 2: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X e Y</i>	<i>41</i>
<i>3.7.3 Plano 3: Estudos sobre as Gerações, X, Y e Z</i>	<i>44</i>
3.8 Uma nova música para a dança: considerações finais e encaminhamentos.....	46
4 A Dança dos teóricos	48
4.1 O conceito de geração.....	48
4.2 As gerações no mundo corporativo.....	50
4.3 Entre gerações: características e subjetividades	51
<i>4.3.1 Geração Baby Boomers</i>	<i>52</i>
<i>4.3.2 Geração X.....</i>	<i>54</i>
<i>4.3.3 Geração Y.....</i>	<i>55</i>
<i>4.3.4 Geração Z.....</i>	<i>56</i>
4.4 Divergência e convergência entre gerações: conflitos	58
4.5 Companheiros de jornada: seus conceitos.....	61
5 A dança e seus passos: sua coreografia.....	72
5.1 A coreografia da dança: tipologia da pesquisa.....	72

5.2 Os versos da dança: o percurso metodológico.....	73
5.3 O palco da dança: local de estudo.....	76
5.4 Os dançarinos: colaboradores da pesquisa	76
5.5 Critérios e procedimentos: seleção dos dançarinos.....	76
5.6 Os recursos: diário de campo e entrevistas narrativas	77
5.7 As marcas da dança: planos de análise.....	79
6. Dançando pelo campo: escutando todas as vozes.....	82
6.1 As empresas dos colaboradores: suas principais características.....	82
6.2 Os colaboradores da pesquisa: apresentação	83
6.3 A plataforma on-line: espaço de territorialidade e subjetivação.....	84
6.4 Os planos de análise: indicativos das vozes dos participantes	86
6.5 Os versos da música: o canto dos participantes e do pesquisador.....	87
7 Consideração Finais	115
8. Referências	123
9. Anexos.....	136
Anexo A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	136
Anexo B. Carta de Anuência.....	139

1 Os passos da dança de um aprendiz: uma cartografia

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retornando o sonho pelo qual se pôs a caminhar (Freire, 1996, p.155).

20 de agosto de 2014, uma quarta-feira na Eco Pousada Meteora em Camaragibe, a 17 km da capital do Estado de Pernambuco, iniciei com outros 20 participantes uma jornada de aprendizagem no curso de pós-graduação Prática Social Reflexiva.

Lembro-me que a minha primeira fala na plenária do grupo foi: por que estou aqui, por que fazer esta pós graduação? Não me veio resposta. A pergunta me segue até agora. Mas desde o início algo me dizia: faça! Não sabia de onde vinha o mando, e completei: interessante é que descobri que tenho medo de enferrujar os neurônios porque se eles enferrujarem, minha prática também pode enferrujar e aí talvez ela não sirva mais nem a mim, nem aos outros. Talvez seja por isso que eu esteja aqui. Acredito que a pós irá me desafiar, a lubrificar meus neurônios.

Foi assim que comecei. Levando na bagagem: dúvidas, a minha prática, a mente, o coração e a vontade abertos para acolher novos aprendizados. Quase três anos depois celebro a minha decisão. Que bom ter dado ouvido àquele mando – da minha voz interior (aprendi a dar mais atenção a ela durante o curso). Sábia decisão.

Engenheiro e empresário, transitava pelo mundo do controle, da busca do resultado, da necessidade de ter resposta para tudo, da ação sem reflexão, da decisão sem análise acurada de seus impactos. Na vivência da pós-graduação a minha prática foi assumindo um voltar-se não só para os acontecimentos exteriores, o que está “fora de mim”, mas também, para o que está “dentro de mim”; a dar um tempo para o que não tem uma resposta imediata ou fácil.

Cabia a mim conduzir o planejamento das ações, definir estratégias, parcerias e outras ações para orientar o rumo que a empresa deve seguir para ser bem-sucedida em seus negócios. Percebo que antes essas atividades eram desenvolvidas a partir de um pensamento linear - analítico, determinista - isto ou aquilo, o foco era o produto, o resultado. Com os aprendizados fui dotando as minhas ações de uma postura mais reflexiva - não só na empresa, como também, nas minhas relações pessoais.

Foi nesse caminhar que em agosto de 2018, finalmente, resolvi concretizar um sonho, descontinuado em 1994, quando cursava a graduação em psicologia, interrompido pelos fazeres na empresa. Entrei como aluno especial em uma das disciplinas do curso de mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), inicialmente para voltar a me

familiarizar com a academia e, em seguida, empreender o mestrado e, na sequência, o doutorado.

Hoje ao olhar para a minha trajetória desde aquele dia, percebo que incorporei à minha prática qualidades que lhe dão maior significado e sentido. Ela é mais orgânica, mais saudável e mais ecológica. Eu nunca havia refletido sobre a minha prática com tamanha profundidade: ela está a serviço do quê? Que recompensas internas e externas ela atende? Como elas se equilibram? Como ela percebe os que são atendidos por ela?

Compreendo que minhas interpretações, expectativas, sentimentos são fatores importantes a serem observados em minhas ações. Ajudam a me conectar melhor comigo mesmo e com o que ocorre ao redor de mim. Os meus dramas internos, ao passarem pelo crivo da reflexão, da compreensão, do que os leva a emergir – possibilitam que a minha intervenção alimente positivamente o que o fenômeno pede – sem esse cuidado ela poderia provocar tensões, conflitos e fazer desandar todo o processo.

Nese novo modo de realizar a ação procuro compreender: o que se passou no decorrer do processo; corrigir rumos; reconhecer acertos; adequar o planejado a partir do que observei; atribuir significado; valorizar o planejamento de um novo ciclo de ação incorporando a observação das consequências internas e externas feitas no decorrer da ação e sobre a própria ação realizada anteriormente – reconheço tem-me tornado um ser mais reflexivo.

Ancoram minha reflexão as perguntas que me faço: a minha prática serve a que e a quem? Qual a finalidade de minha prática? Por que atuo dessa forma? Como posso tornar mais eficaz minha prática? Que habilidades preciso desenvolver para qualificar melhor a minha prática? A minha ação serve a um propósito solitário ou coletivo? Ela é solidária?

Jung, tem uma assertiva que me diz muito desse voltar-se para a observação do eu interior: “...e se descobrirmos que o inimigo está dentro de nós”. Se não descobrirmos os inimigos que estão dentro de nós, como sermos inteiros em nosso fazer sem julgamentos? Compreender nossas atitudes na ação ou encontrar alguém a quem colocar a culpa de nossos tropeços? No caminho da busca de tornar a minha prática mais reflexiva percebo que ela se distancia das adjetivações para ancorar ser mais substantiva - criar músculos para que se torne parte orgânica de mim

O Diário de Bordo foi um grande companheiro nessa jornada de aprendizagem. Ao escrever sobre o que fazia tomei conhecimento dos padrões de minha prática: medo de conflitos, de me expor, de não ser compreendido; de me situar nos extremos das polaridades - certo x errado, sim x não – desafios que ainda preciso cuidar, compreender melhor para a cada dia evoluir no caminho de ser um ser reflexivo.

A escrita me deu também oportunidade para compreender: o comportamento dos atores envolvidos em cada situação, a relação entre eles e deles comigo, as reações que emergiam, o que ocorreu com o planejado e o inesperado. Todos esses aspectos ajudaram a refletir sobre cada intervenção e planejar o passo seguinte das minhas ações. Antes o planejamento das ações era nublado por um pensar instrumental – eficiência ou eficácia técnica, primava pela busca da causa e efeito - determinar resultados. A minha ação carregava uma abordagem mais quantitativa, menos imaginativa e intuitiva como ocorre hoje

Estou feliz com as descobertas. Percebo que a minha prática está assumindo um fazer mais consciente que me leva a transitar pelas polaridades reconhecendo uma e outra, buscando a aquarela que balanceia um fazer mais orgânico; a acolher as minhas dificuldades mais amorosamente e a dos outros com maior empatia – com isso reconheço que tenho me tornado mais humano.

Em determinado momento, em 2019, debatia com um grupo de profissionais sobre o Líder do Século do XXI, quando uma das empresárias falou sobre a dificuldade que sua empresa vivenciava em relação ao conflito de gerações e me interrogou: “Pedro como fica, me explica, a inovação na tradição?” Respondi: isto dá poesia! Deu. E, também, o campo-tema de minha dissertação: Inovação e tradição são passos de uma mesma dança?: o convívio multigeracional no ambiente corporativo. Nesta perspectiva, o objetivo geral deste estudo, foi compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais.

Neste caminho, os objetivos específicos traçados foram: historicizar o mundo do trabalho e suas revoluções significativas; cartografar os movimentos que se dão no convívio multigeracional e problematizar o mundo do trabalho a partir dos impactos provocados pelas sucessivas revoluções industriais nas corporações.

A presente Dissertação de Mestrado encontra-se organizada em seis capítulos. Inicialmente apresento uma cartografia de minha trajetória de engenheiro até o encontro com a psicologia clínica e o campo-tema de estudo. O Capítulo II, problematiza a importância da pesquisa e convida o leitor a conhecer as revoluções industriais e os seus impactos no ambiente de trabalho. O capítulo III apresenta uma revisão sistemática da literatura em bancos de dados, cujo objetivo foi conhecer o que se tem pesquisado e publicado nos últimos dez anos no Brasil, sobre a temática em estudo. São expostos o procedimento metodológico, os resultados obtidos e a análise crítica dos materiais encontrados. Em seguida no Capítulo IV, é apresentado o conceito de gerações, e os estudos desenvolvidos pelos teóricos sobre as principais características das quatro gerações que atuam hoje no mundo corporativo - Geração Baby

Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z¹, como também, são delineados os conceitos dos companheiros de jornada Gilles Deleuze, Félix Guattari, uma vez que os princípios cartográficos defendidos pelos autores, possibilitaram produzir as articulações para a compreensão das narrativas dos participantes da pesquisa de campo e o desenvolvimento dos planos de análise. O Capítulo V, discorre sobre a tipologia da pesquisa, o percurso metodológico adotado, os critérios de seleção dos colaboradores da pesquisa e sobre os recursos utilizados, diário de campo e entrevistas narrativas. O Capítulo VI, apresenta a análise e discussão das narrativas a partir das entrevistas, dos dados sociodemográficos dos participantes, bem como, dos registros no diário de campo, antes, durante e depois das entrevistas. Logo em seguida são apresentadas as considerações finais.

¹ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

En(camínho)

De cartografia na mão

Navegante à procura

De novos horizontes

Buscar, dialogar, acolher,

Refletir, praticar, aprender

Alimentos da jornada

Camínhos do vir a ser

(Pedro Pereira (2016))

2 A arte da dança e seus compassos

2.1 Problematização da pesquisa

O mundo cada vez mais contraditório e complexo exige lideranças inovadoras que encontrem caminhos para possibilitar a solução dos graves problemas. A título de exemplo podemos citar: o alto nível de desemprego e empregos informais, a pobreza, a violência, a poluição, a homofobia, o racismo, o sexismo, entre outros. Esse mundo em ebulição, provocado por mudanças à velocidade foguete, acha-se atualmente atravessado pela pandemia da COVID 19 que tem legado dentre outros sofrimentos, acentuação de transtornos mentais como ansiedade e depressão que se reflete nas relações do ser humano consigo mesmo, com a família, a organização e a sociedade.

Também é importante mencionar mudanças radicais trazidas pela pandemia na vivência do tempo, do espaço e do corpo. No que diz respeito à temporalidade passamos a viver o tempo do presente, sem possibilidades de um tempo futuro gerado pelas incertezas da pandemia; o corpo e o espaço tornaram-se constrictos ao espaço da casa e, em muitos casos ao espaço do escritório em posturas corporais mediadas pela tela do computador. A temporalidade, a espacialidade e a corporalidade passam então a ser vividas num outro tempo e outro espaço, exigindo uma adaptação corporal estranha ao próprio corpo. Não ao acaso tem sido frequentes sentimentos de tédio, angústias depressões, somatizações entre outros efeitos psíquicos.

O acontecimento da COVID 19, desterritorializou a morada que nos remete ao lugar seguro e familiar, onde encaminhamos a vida e nossos afazeres relacionados ao trabalho, aos estudos, à família, à nossa rede socioafetiva, entre outros, para nos colocar em xeque, desembocando em um mundo de incertezas. Para Figueiredo (1994, p. 152), “o acontecimento não é algo que (ir) rompe e transita: ele é a ruptura e a transição mesmas”.

A pandemia da COVID 19 descortinou a possibilidade de findar e fundar mundos, como pontua Figueiredo (1994):

o acontecimento destroça e funda mundo, estando suspenso entre mundos; ao destroçar um mundo ele é sempre uma prefiguração da morte; ao fundar mundo ele cria o solo para outros encontros – possibilitando novas fenomenalizações – e re-passibiliza – renovando e ampliando a abertura da presença, delimitando um novo campo para outras ultrapassagens acontecimentos. (p. 153)

Por sua vez, para Duarte (2020),

a chegada da pandemia no Brasil instaurou entre nós uma situação completamente desesperadora, transformando a vida cotidiana de milhões de brasileiros em um filme de terror sem fim. Ninguém sabe como sairemos dessa situação caótica, produzida pelo descontrole político diante de uma crise sanitária também descontrolada: e isto é apavorante. (p.22)

Ao mesmo tempo, vale realçar que a pandemia acelerou a busca das pessoas pelos avanços tecnológicos da 4ª Revolução Industrial, na qual estamos inseridos, revolução que tanto se fala hoje e pouco se conhece realmente quais os seus efeitos, dominada por máquinas/robôs inteligentes que assumem o trabalho de médicos, advogados e de tantos outros profissionais, e que tem projetado uma transformação contundente das coisas, na forma como se vive, nas relações interpessoais. Segundo Schawb (2016, p.11), diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial, “estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”.

Nesse toar, a pandemia e os avanços tecnológicos da 4ª Revolução Industrial têm provocado nas empresas um novo modo de atuar no mercado, uma nova postura dos diversos atores que compõem o contexto empresarial e novas estratégias para mitigar os impactos que possam ocorrer nas relações profissionais e no clima organizacional. Schawb (2016, p.14) contribui com um alerta “a recente revolução está provocando mudanças de paradigma na economia, nos negócios, na sociedade e indivíduos modificando não só o que e o como fazemos as coisas, mas também quem somos”.

Em meio a essas transformações, observa-se, em atividade, a presença, no mundo corporativo, de gestões que remontam a quatro gerações, o que possivelmente cria um campo tensional incidindo nas relações profissionais e nos modos de gestão. Atualmente, as empresas se deparam no ambiente laboral com o convívio multigeracional, composto, segundo Grubb (2018), pela Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Diante dessa configuração da força de trabalho nas organizações, são crescentes os desafios para os líderes e gestores na busca pelo desenvolvimento de equipes compostas por profissionais de diversas faixas etárias que possam trabalhar em sintonia com os objetivos empresariais. E mais ainda, favoreçam um clima organizacional que possibilite, nesse encontro de gerações, oportunidades para aprendizados mútuos que potencializem a performance do grupo, e conseqüentemente da empresa, com vistas a se diferenciar em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Sobre esse mundo em transição, imposto pelos avanços inevitáveis de tecnologias emergentes, é possível questionar: quais são os novos referenciais que os líderes e gestores devem buscar para lidar com o convívio multigeracional no ambiente de trabalho? Como mitigar as possíveis tensões geradas no ambiente de trabalho pelo convívio das gerações - Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z?².

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste estudo, foi compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais. Neste caminho, três objetivos específicos foram traçados: 1. Historicizar o mundo do trabalho e suas revoluções significativas; 2. Cartografar os movimentos que se dão no convívio multigeracional; 3. Problematizar o mundo do trabalho a partir dos impactos provocados pelas sucessivas revoluções industriais nas corporações.

Para a contextualização do problema de pesquisa ora proposto, a seguir faremos uma breve visada sobre os marcos históricos das quatro revoluções industriais, os seus desdobramentos e como afetaram/afetam os processos produtivos e a vida das pessoas no mundo do trabalho. Este mapeamento nos permitirá compreender os avanços realizados ao longo do tempo, bem como as tensões e os problemas suscitados a cada época.

2.2 O Mundo do trabalho e suas revoluções significativas

A palavra revolução remete a transformações radicais e à ruptura de paradigmas existentes. Karl Marx defendia que as revoluções são a locomotiva da história. As revoluções industriais, não fugiram à regra. O surgimento de novas tecnologias, pressionam fortemente novas formas de perceber o mundo e desencadeiam mudanças consideráveis nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (Schwab, 2016).

Os desdobramentos das revoluções industriais afetaram/afetam os modos de ser, de agir, de pensar, de desejar, de se relacionar, de trabalhar, em fim de viver das diferentes gerações passadas e recentes. Cada fase da revolução, em função dos avanços tecnológicos, provocou diversas transformações e consequências inclusive nas relações entre o homem e a natureza, nos padrões de consumo e no meio ambiente, apenas para citar alguns.

² Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Schwab (2016), afirma que a primeira mudança significativa em nossa maneira de viver - a transição do forrageamento, ou seja, da busca por alimentos para a agricultura – ocorreu há cerca de 10.000 anos graças à domesticação dos animais. O autor relata, ainda, que a revolução da agricultura floresceu a partir da combinação da força humana com a dos animais. Esta união de forças gerou melhorias na produção dos alimentos, no transporte e na comunicação, estimulou o crescimento populacional e possibilitou assentamentos humanos cada vez maiores. Em consequência, favoreceu à urbanização e ao surgimento das cidades.

A revolução agrícola foi seguida por várias revoluções industriais, com transformações na vida cotidiana e dos trabalhadores, demandadas pelo desenvolvimento tecnológico de cada uma de suas fases, ao ampliar e acelerar o processo produtivo. Fruto desses avanços a revolução industrial ensejou o surgimento da indústria e consolidou o processo de formação do capitalismo (Cavalcante & Silva, 2011).

Boettcher (2015), pontua que a **1ª Revolução Industrial (1760 – 1850)**, ocorreu inicialmente na Inglaterra. Período de importante evolução tecnológica pela descoberta do carvão como fonte de energia. Em consequência, duas invenções transformadoras do processo produtivo de bens, até então, estabelecidos, impulsionaram o desenvolvimento industrial: a máquina a vapor, por Thomas Newcomem (1698), mais tarde, aperfeiçoada por James Watt (1765); e a construção da locomotiva por Richard Trevithick (1804).

A indústria têxtil da Inglaterra, antes, com produção artesanal, foi a primeira a utilizar a máquina a vapor em seus processos de produção e, logo depois, estendeu-se por outros países da Europa e dos Estados Unidos (Boettcher, 2015).

Considerada como um dos mais importantes eventos da história, a 1ª Revolução Industrial, floresceu com a invenção do motor a vapor e provocou uma ruptura no desempenho dos negócios. A substituição da manufatura pela maquinofatura, isto é, a substituição do trabalho humano e a introdução de máquinas capazes de produzir o trabalho de centenas de pessoas, com precisão e menor tempo, multiplicou em muito, a produtividade nas fábricas.

As indústrias se desenvolveram de modo acelerado criando uma expansão jamais vista nos negócios, fruto das descobertas que contribuíram para a melhoria do escoamento dos bens produzidos. Vários outros avanços marcaram esse período: o uso do carvão como fonte de energia; o desenvolvimento da máquina a vapor; a criação da locomotiva; a invenção do telégrafo; a expansão das indústrias têxteis; a ampliação da indústria siderúrgica.

Na esteira dos novos ventos tecnológicos desencadeada pelo advento da energia elétrica e do motor à combustão, tem início a **2ª Revolução Industrial (1850 – 1945)**. As descobertas

promoveram a evolução das fábricas, aceleraram ainda mais o processo produtivo, deram um novo impulso industrial e transformaram o estilo de vida da humanidade (Boettcher, 2015).

A administração da empresa como ciência, surgiu com o lançamento do livro: “Os Princípios da Administração Científica” por Frederick Winslow Taylor, em 1911. O livro faz referência à mudança dos negócios em razão da substituição da força humana e animal pelas máquinas e os seus efeitos. O seu tema central é a proposta de um método, chamado Taylorismo, ao defender a racionalização do trabalho e a divisão dos trabalhadores em funções específicas, com o objetivo de promover melhorias na eficiência da produção de mercadorias, controle de custos e maiores lucros.

Neste período, Henry Ford, conhecido como o “pai da indústria automobilista”, adota o método proposto por Taylor e por meio da modernização das técnicas de produção criou o sistema de linha de montagem (1914), viabilizou a produção em massa e, o consequente, consumo em massa (Boettcher, 2015). Logo, a produção em série foi utilizada pelos diversos setores da indústria em várias partes do mundo.

A 2ª Revolução Industrial se destacou pelas seguintes evoluções tecnológicas: a substituição do ferro pelo aço; o surgimento de antibióticos; a construção de ferrovias e navios a vapor; a invenção do telefone, da televisão e da lâmpada incandescente; o uso de máquinas e fertilizantes químicos na agricultura (Neves & Souza, n. d.).

O manto tecido pela evolução dos processos tecnológicos acelera o desenvolvimento da indústria e provoca transformações contundentes no cenário econômico, político, industrial e social. Nas tramas desse tecer evolutivo a descoberta da robótica, o uso dos computadores e equipamentos de telecomunicações, enseja o início a **3ª Revolução Industrial (1945 - 2011)**, logo após a segunda guerra mundial. As empresas estimuladas pelas novas descobertas, adotam a cultura do desenvolvimento, a gestão por competência e a remuneração variável dos atores envolvidos no ambiente empresarial.

Schwab (2016), informa que a 3ª Revolução Industrial, costuma ser chamada de revolução digital ou do computador.

Responsável pelo desenvolvimento de semicondutores, de computadores de grande porte para o processamento de múltiplos dados ao mesmo tempo, com alto desempenho, performance, escalabilidade e segurança (década de 1960), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990), operou importantes mudanças no mundo sobre os sistemas socio - econômicos e políticos. (p.15)

As tecnologias digitais, ancoradas no uso do computador, software e redes integradas em múltiplos sistemas, têm causado rupturas sem precedentes à 3ª Revolução Industrial; tem-se tornado mais sofisticadas e em consequência, transformado a sociedade e a economia global (Schwab, 2016). A integração técnico-científica desta fase aos meios de produção transformou de forma mais profunda que anteriormente, a sociedade, a economia, as relações do homem com o meio ambiente e, conseqüentemente, intensificou a exploração dos recursos naturais.

Os principais marcos tecnológicos da 3ª Revolução Industrial são: avanço da engenharia genética; a invenção de robôs capazes de produzir trabalhos com maior precisão; o desenvolvimento de computadores cada vez mais potentes para processamento de múltiplos dados; a difusão instantânea de informações e notícias pelas mídias sociais.

Considerando que o campo tema desse estudo se dá no âmago da quarta revolução industrial, traremos elementos teóricos de modo a nos auxiliar a compreender o contexto contemporâneo, ainda que não seja nossa pretensão aprofundar esta temática. Em meio à avalanche dessa onda tecnológica, surgiu recentemente, no ano de 2011, a **4ª Revolução Industrial** ou Indústria 4.0, na Alemanha, fruto de parceria entre empresários, governos e academia; estruturada com os mais avançados recursos tecnológicos de automação e sistemas inteligentes de comunicação (Laureth, 2014).

Schwab (2016), em seu livro, “A quarta revolução industrial”, fundamentou o tema debatido na Reunião Anual do Fórum Davos-Klosters - “Para dominar a quarta revolução industrial”, adverte:

atualmente enfrentamos uma grande diversidade de desafios fascinantes; entre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, a qual implica nada menos que a transformação da humanidade. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, escopo e complexidade, a quarta revolução industrial é algo que considero diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade. (Schwab, 2016 p.11)

A velocidade da inovação em termos de desenvolvimento e ruptura está mais acelerada do que nunca. Os disruptores, Airbnb, Uber, Alibaba e afins, hoje presentes em nosso cotidiano, não existia há pouco tempo. O iPhone foi lançado em 2007, oito anos depois, em 2015, já eram 2 bilhões de smartphones. Hoje, é possível criar uma unidade de riqueza com muito menos trabalhadores, em comparação há 10 ou 15 anos, uma vez que os custos marginais das empresas digitais tendem a zero (Schwab, 2016).

O que torna a 4ª Revolução Industrial, diferente das outras, é a fusão de várias tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos. As mudanças cada vez mais aceleradas pelas novas invenções tecnológicas marcam os tempos atuais. Schwab (2016), Schwab e Davis (2018), destacam algumas delas:

Internet das coisas (IoT) - com o desenvolvimento da tecnologia da informação, as coisas e objetos assumem a capacidade de comunicação ente si; **Robôs autônomos ou colaborativos** - capazes de executar tarefas em atividades industriais e domésticas, antes exercidas por pessoas; **Realidade aumentada** – tecnologias desenvolvidas para unir a experiência do mundo virtual ao real, por exemplo, aplicativos de celulares, uso em cirurgias; **Inteligência artificial** – tecnologias espelhadas no raciocínio humano, a partir da aplicação de tecnologias de processamento e armazenamento de dados, os dispositivos tomam decisões, fazem análises de dados e resolvem situações. **Nanotecnologia** – tecnologia em escala atômica e molecular para inovação nas invenções de informática, comunicação e saúde; **Biotecnologia** – tecnologias para a utilização de organismos vivos na criação de produtos para aplicação na saúde, tais como, em processos de genética e fertilidade; **Big data** – conjunto de dados na internet, gerados, coletados e armazenados, em processamento on line, que podem ser aplicados no aprendizado das máquinas, para gerar corretamente novos eventos e dados. **Blockchain** - em português, protocolo de confiança. Refere-se a registros distribuídos e contratos inteligentes protegidos por criptografia. Permite o envio de dinheiro virtual de forma direta sem passar por um banco ou outro meio oficial. A primeira moeda virtual, Bitcoin, foi lançada em 2009; **Computação/armazenamento em nuvem** - tecnologia com capacidade para armazenamento ilimitado de dados, informações, os quais, podem ser acessados em tempo real; **Manufatura aditiva** - conjunto de tecnologias produtoras de objetos físicos tridimensionais, a partir de modelos digitais, como a impressão em 3D de próteses usadas por portadores de necessidades especiais, roupas, peças de automóveis; **Veículos autônomos** - automóveis e drones guiados automaticamente.

À luz de todos os avanços tecnológicos oferecidos pelas revoluções industriais, uma questão emerge: quais foram/são as consequências provocadas pelas revoluções industriais nas relações de trabalho? Sobre elas, faço considerações a seguir.

2.3 Impacto das revoluções no ambiente de trabalho

A evolução tecnológica, por um lado, impulsionou o desenvolvimento industrial, a expansão dos negócios, consolidou o capitalismo, ampliou e melhorou significativamente os meios de comunicação e transporte, promoveu avanços importantes no campo da medicina e na capacidade produtiva de bens. Por outro, em seu rastro de progresso, favoreceu desigualdades, a centralização de riqueza, o êxodo rural, a urbanização de grandes centros,

impactos negativos no meio ambiente, implantou a globalização que não acolhe a todos e ampliou muito mais a distância entre ricos e pobres.

Em cada uma das revoluções, as relações e a organização do trabalho foram assumindo novas configurações e provocaram/provocam a constituição de subjetividades e a sua expressão, não só, nos modos de ser das múltiplas gerações que atuam hoje no mundo corporativo, como também nas esferas da vida cotidiana de todos nós.

Sousa e Romagnoli (2009, p. 74), pontua os efeitos do capital na formatação da vida das pessoas em sua relação com as dinâmicas dos campos de forças presentes no mundo atualmente: “na sociedade contemporânea, a produção de subjetividades resulta de conexões de agenciamentos coletivos, englobando processos sociais, históricos, econômicos, urbanos, ecológicos, midiáticos”.

Para conhecer os impactos das revoluções industriais sobre os trabalhadores, tomei como fonte de pesquisa o site Mundo Educação. Neste, Neves e Sousa (n.d.) relatam os efeitos causados pelas revoluções a partir da transformação na vida dos artesãos, imposta pela introdução das máquinas nos processos produtivos.

Antes da era industrial, imperava o artesanato. Os artesãos exerciam controle sobre todo seu processo produtivo, eram cientes do valor do seu trabalho. A expansão do comércio e o crescimento populacional possibilitaram o surgimento de comerciantes formados por artesãos e aprendizes que se utilizavam de suas ferramentas para produzir manufaturas, vendidas para grandes comerciantes ou negociantes em feiras espalhadas pela Europa.

A ampliação dos mercados levou os artesãos a formarem maiores corporações, com uma diferença, passaram a ser dependentes de terceiros. No século XVII, essas corporações perderam as suas características para assumirem um novo modelo organizacional. O enriquecimento de alguns, os burgueses, empreenderam a formação de um sistema fabril, bem representado naquela época pelo setor têxtil britânico.

O negócio era gerenciado por um burguês que contratava um grupo de artesãos. Cada um deles era responsável por uma função específica. Desse modo, os artesãos deixaram de dominar todo o processo produtivo, em troca recebiam um valor fixo em dinheiro – um salário.

O desenvolvimento de novas tecnologias agilizou os processos de produção e com isto os artesãos ficaram sem espaço laboral, a manufatura perdeu a sua natureza artesanal para a maquinofatura - transformadora da atividade artesanal em “máquina ferramenta” ao incorporar as atividades do artesanato.

As industriais passaram a dominar todo o processo de produção. A tecnologia empregada reduziu custos, aumentou os lucros e milhares de trabalhadores foram dispensados.

Os que permaneceram eram comandados para desenvolver tarefas cada vez mais específicas no processo de produção. Esta atitude do capital, levou os trabalhadores a perderem o conhecimento sobre as etapas que envolviam a riqueza dos bens produzidos por eles mesmos.

Com a mecanização dos processos produtivos não havia mais necessidade de muita qualificação para o desempenho das tarefas fabris, em consequência, os salários foram reduzidos e os desempregados contratados por valores menores que a sua qualificação indicava.

Nesse horizonte de mudanças tecnológicas, a revolução industrial e a ascensão do sistema capitalista provocaram o surgimento de uma nova classe social – os operários, trabalhadores das indústrias capitalistas. Hobsbawen (1989) citado por Oliveira (2004), nos informa que a classe operária surge em função do capitalismo ter expropriado de seus meios de produção uma legião de trabalhadores.

A concentração no contexto do trabalho de interesses distintos, de um lado os donos das fábricas e de outro, os trabalhadores, provocou/provocam relações, por vezes, não tanto amistosas. Vários movimentos em defesa dos direitos dos trabalhadores, oprimidos pelo capitalismo, ocorreram com o objetivo de encontrar soluções para os problemas enfrentados, como por exemplo, o desemprego provocado pela substituição do homem pelas máquinas.

O método Fordista das linhas de produção em massa, não só, economizou nos processos de montagem para vender a preços menores e obter maiores lucros, mas também, impôs aos trabalhadores, ao realizarem atividades repetitivas, à condição “máquinas”, de serem “engolidos” por elas ou no mínimo uma “extensão” delas. Os “homens máquinas”, são brilhantemente imortalizados por Charles Chaplin no filme "Tempos Modernos". Oferece com humor, forte crítica à sociedade capitalista, à industrialização e à mecanização da mão-de-obra, que causava, e ainda causa, o desemprego e a alienação dos operários.

Lara e Silva (2019, p. 487), chama a nossa atenção sobre o fosso que alarga a distância entre a riqueza e a pobreza “no século XXI, persistem enormes desigualdades sociais provocadas pela centralização e concentração de capitais em mãos de uma minoria cada vez menor de capitalistas”. Duas questões emergem destes fatos: vivenciaremos de modo mais angustiante o sofrimento dos artesãos quando da arrancada da primeira revolução industrial? O que se observa, hoje, é a expansão de trabalhos independentes, contratados através de plataformas digitais para a realização de uma certa atividade, por tempo determinado, sem garantia de continuidade e de benefícios. Como fica a tão propalada organização horizontal do trabalho para decisões de forma participativa, cooperativa?

Neste sentido, Lara e Silva (2019, p. 487), fazem mais um alerta quanto à voracidade do capital “as regressões nos direitos sociais, inclusive trabalhistas, visam à manutenção da

reprodução ampliada do capital, que se intensifica com a destruição da natureza e da humanidade por meio do desemprego e da precarização do trabalho”.

Nos dias atuais, é de uma clareza solar, os efeitos provocados pela quarta revolução industrial nas relações de trabalho, no cotidiano da gestão das empresas, na organização da força de trabalho e nos processos de produção de subjetividades com articulações históricas, culturais, políticas, sociais, econômicas e conexões que circunscrevem os planos de forças que atravessam as múltiplas gerações em seu ambiente laboral.

Sousa e Romagnoli (2009, p. 73), evidencia as características da sociedade atual, “vivemos numa sociedade calcada em modelos fluídos de dominação, manipulação subjetiva, segregação e comunicação instantânea, que produzem outras formas de subjetivação”. Os modos de subjetivação presentes rebatem nos modos de ser e trabalhar.

Diante do que se percebe neste mundo acelerado exponencialmente pela tecnologia e a investida devastadora do capital sobre a natureza, algumas reflexões tomam conta de mim: Veremos algum dia, maior respeito pelos trabalhadores que são a razão da geração de riqueza para as empresas? O progresso tecnológico poderá salvar o meio ambiente da degradação de seus recursos naturais? Qual o futuro do trabalho com a crescente automação? Os robôs substituirão os seres humanos? Teremos no futuro uma geração de transhumanos?

Neste ruminar, convoco Morin (2010) para iluminar as minhas reticências ou reforçá-las? Em seu livro “Para onde vai o mundo”? pontua:

Fomos levados a ignorar o nevoeiro do desenvolvimento industrial. Ignoramos por exemplo os dejetos dos principais produtos do progresso... tudo isso, não somente na esfera dos efeitos exteriores do desenvolvimento industrial (poluição, sujeiras, degradações ecológicas), mas no interior das vidas cotidianas (vantagens libertadoras da vida urbana e dos bens disponíveis, sempre mais compensados pelas mutilações da existência especializada, pela perda das solidariedades, pela automação dos indivíduos, pela submissão dos corpos e espíritos aos ritmos cronometrados pelas máquinas. (Morin 2010, p.30)

As empresas pelo seu poderio econômico, em alinhamento com os demais atores - governos, sociedade, organizações sociais e universidades, a partir de encontros potentes, diálogos fluídos - têm um papel fundamental, com vistas, a desenvolver soluções para um progresso mais saudável e humano, sem que ninguém, nenhum ser humano, fique excluído dos benefícios gerados pelos avanços tecnológicos e o ambiente natural, “nossa casa” seja respeitada, cuidada e preservada, sob pena de mais dias, menos dias, a natureza, acuada pela devastação, reaja de modo contundente e nos expulse do planeta.

Recorro a Deleuze (2002) para nos iluminar sobre as condições de possibilidades favorecidas por encontros potentes, ao comentar sobre a ética de Espinoza ". . . quando um corpo encontra outro corpo, uma ideia outra ideia, tanto acontece que as duas relações se compõem para formar um todo mais potente, e ao contrário, quando um decompõe o outro, destrói a coesão das suas partes" (p. 25). Seriam possíveis encontros dessa natureza entre os líderes mundiais?

Compreender todo o contexto histórico que possibilitou a emergência das revoluções, e principalmente da quarta revolução industrial, ainda em curso, as suas características, potencialidades e os impactos que causa na economia, nas empresas, nos governos, nas pessoas e particularmente no ambiente de trabalho, impõe uma necessidade premente de estudos de todas as áreas do conhecimento para que possamos apontar caminhos que favoreçam toda sociedade.

A seguir, desenvolvo uma revisão sistemática da literatura com o propósito de conhecer o que se tem pesquisado e publicado, nos últimos dez anos no Brasil, sobre o campo - tema em estudo, ou seja, **compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais**. Procuro, desvendar dos estudos realizados: O que os autores disseram? Quais os resultados obtidos? Quais são as convergências e divergências? Quais são as possíveis lacunas existentes? Quais os caminhos apontados? O que posso oferecer de algo novo, ainda não dito, que se some ao conhecimento já posto?

Luz e Sombra

Isto és tu

Ou sou eu?

Luz e sombra

Expansões, contrações

A procura do por vir, na lida

Num pulsar de relações

Para desenho da vida

Pedro Pereira (2016)

3 Marco teórico da dança: revisão sistemática da literatura

3.1 O caos da dança: meu não saber

No princípio era o Verbo! O meu início foi de negação: não sei fazer a revisão sistemática da literatura. Dei-me conta que ela tem me acompanhado no mestrado. Instala-se o caos! Que faço? Por onde começar? Perguntei a um, a outra. A orientadora me deu dicas. Ouvi falar de descritores, palavras chaves e algumas sopas de letras: LILACS, BTD, BVS, entre outras. Tudo junto e misturado. Fui à biblioteca da UNICAP, separei livros, pesquisei em sites. O escuro começa a se iluminar timidamente! Aprendi que tem uma metodologia, organizei uma estrutura, melhor dizendo, um passo a passo.

Sigo caminhando... buscando chão, até chegar à oficina de escrita. Ufa! Um alívio... nela se ensina e se pratica a escrita acadêmica. Um portal se abriu. A luz começa, depois de algumas aulas, a tomar conta da minha escuridão inicial. Namoro os descritores, as palavras chaves, a sopa de letras. Percebo uma mudança em meu corpo, o caos se transforma em palavra escrita. O suor escorre pelo rosto! Mas, como não ter suor, se o Verbo anunciou “Ganharás o teu pão com o suor do teu rosto”. Na verdade, o mestrado é o alimento que dá, um dos sentidos à minha vida – aprender sempre.

Pelas trilhas desse novo saber, conto os meus encontros e desencontros no desenvolvimento de uma revisão sistemática da literatura.

3.2 A relevância da dança: o propósito da revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura, se reveste de uma atividade essencial para a produção de trabalhos acadêmicos e científicos. Sua relevância é reconhecida pela possibilidade de integração das informações de pesquisas realizadas, em separado, que podem apresentar: resultados divergentes e/ou convergentes, possíveis lacunas existentes, repetições, bem como, orientar caminhos para novas pesquisas (Sampaio & Mancini, 2007).

Neste sentido, para configurar o seu propósito, desenvolvemos uma revisão sistemática com o rigor científico que ressoa a definição de Fink (2005, p. 3), a revisão sistemática da literatura é “um método sistemático, explícito (abrangente) e reproduzível para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais”.

Por sua vez, Okoli (2019) complementa e, torna mais claro que o sol de meio dia, o rigor que deve assumir uma revisão sistemática: uma revisão de literatura rigorosa deve ser: sistemática - seguir uma metodologia; esclarecedora - dos procedimentos que a conduziu; abrangente - incluir todo material de interesse e, possa viabilizar - sua reprodução por pesquisadores que desejem seguir o mesmo campo-tema abordado na revisão.

Okoli, ainda em sua argumentação afirma que a revisão sistemática é um processo rigoroso que deve ir além da compilação e citação de documentos; e, necessariamente oferecer também uma análise crítica (Okali, 2019 como citado em Hart, 1998). O autor continua, ao apontar que a produção acadêmica de uma revisão sistemática não deve apenas se pautar pelo assunto em si, é preciso que o trabalho sintetize o material de estudo e produza uma crítica rigorosa sobre os mesmos. Somente com a atenção do pesquisador para ambas as funções o rigor científico será atendido (Okoli, 2019 como citado em KeKale, Weerd – Nederhof, Ceval & Borelli, 2009).

Assim, em atenção ao clamor do rigor científico exigido e, para ser coerente com os meus parceiros teóricos Deleuze e Guattari, faróis que iluminaram os caminhos trilhados na dissertação e ajudaram, como o ourives em seu ofício, a polir, dar brilho e clarear, farei a minha narrativa cartográfica, a partir do que suscitaram as publicações.

A abordagem cartográfica, defendida pelos dois autores, é descrita com relevo no Capítulo 5 - A Dança e seus passos: uma coreografia. Em rápidos traços, a cartografia nos desafia a resistir ao pensamento dicotômico do “isso” ou “aquilo” para abrigar um pensamento aberto – rizomático, acolhedor, sem melindres, tudo o que foi revelado no processo da pesquisa e, indo além, possibilitou engendrar conhecimento de forma apropriada e fundamentada (Souza & Francisco, 2018).

A pesquisa possibilitou um mergulho sobre o tema estudado para conhecer o seu estado da arte. Percorri compassadamente, com atenção cirúrgica, as fontes de pesquisas e publicações sobre o assunto. Separei as publicações que interessavam ao estudo em alinhamento com os critérios de inclusão e exclusão adotados, a fim de subsidiar o desenvolvimento de mais uma peça no mosaico do conhecimento até então expresso. Para Ackoff (1975, p. 27), "o objetivo da ciência não é somente aumentar o conhecimento, mas o de aumentar as nossas possibilidades de continuar aumentando o conhecimento".

Nesse passo de abertura, mapeei os resultados das pesquisas formadoras do banco de dados da revisão sistemática da literatura, tracei planos comuns e não comuns: lacunas, repetições, o dito, o não dito, inovações e aberturas para novas possibilidades de estudo sobre o tema; em seguida problematizei, questioneei e produzi uma análise crítica a partir destes

planos, alinhado com Kastrup e Passos (2013), quando recomendam ser necessário no contexto da abordagem cartográfica traçar um plano comum para que a pesquisa aconteça.

Para estes autores, “a cartografia do ponto de vista das estratégias da investigação aposta no acesso ao plano que reúne lado a lado a diversidade de vetores heterogêneos implicados na pesquisa” (p.4) e apontam ainda que a pesquisa cartográfica realiza um duplo movimento - acessar o plano do comum e criar um mundo comum e, simultaneamente, heterogêneo.

Acessar o comum na investigação de territórios, subjetividades e paisagens existenciais, nem sempre próximas e desconhecidas, requer como possibilidade de articulação da heterogeneidade dos planos, a diretriz metodológica da transversalidade para desestabilizar as hierarquias entre os diferentes e a homogeneização produtora da igualdade de todos (Kastrup & Passos, 2013).

O estudo desenvolvido foi ancorado em pesquisas realizadas no Brasil, nos últimos dez anos (2010 -2019), que abordassem o convívio entre as gerações: Baby Boomers, X, Y e Z, no ambiente corporativo, bem como, os impactos provocados pelas sucessivas transformações industriais e organizacionais nas relações interpessoais.

Nesse sentido, produzimos algo que reverencia as vozes dos diversos atores que estão vivenciando experiências do convívio multigeracional no ambiente corporativo, os reflexos advindos dessas relações profissionais, bem como os impactos provocados pelas revoluções industriais, notadamente, a quarta revolução industrial ou indústria 4.0.

3.3 O traçado da dança: procedimentos metodológicos

O caminho adotado para a pesquisa nas bases de dados assumiu a seguinte sistematização: a escolha e caracterização das bases de dados; a seleção dos descritores; os critérios de inclusão e exclusão; o refinamento dos resultados da pesquisa; a construção dos planos comuns e de análise e como desfecho e abertura tecemos as considerações finais e encaminhamentos. Importante ressaltar que a busca nos bancos de dados foi realizada pelo pesquisador e avaliada por um juiz quanto à conformidade dos achados para a inclusão no corpus deste estudo.

3.4 Os portais da dança: a escolha e caracterização dos bancos de dados

Para mapear o que foi produzido no período em estudo, defini como fontes de pesquisas, diferentes bases de indexação de trabalhos científicos, comumente, utilizados em produções acadêmicas no Brasil, quais sejam:

a) **Periódicos CAPES:** biblioteca virtual, disponibiliza o acesso à informação científica e tecnológica nacional e internacional. Em 2019, contava com um acervo de 331.565 documentos, 135 bases de referência, 12 bases de patentes, bem como, livros, obras de referências, revistas, estatísticas, normas técnicas, audiovisuais, entre outros materiais. Site: <https://www.periódicos.capes.gov.br>.

b) **Portal SciELO:** biblioteca eletrônica, publica textos completos de revistas acadêmicas brasileiras; resulta de um projeto de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo - FAPESP, em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme). Conta com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Site: www.scielo.br.

c) **Portal LILACS:** base de dados especializada na área de saúde, com literatura científica disponibilizada por 26 países da América Latina e do Caribe. Tem em arquivo eletrônico 914.000 registros de artigos, teses, dissertações, anais, congressos e livros; 895 periódicos e 497.000 mil textos completos. Coordenada pela BIREMA, OPAS E OMS. Site: <https://lilacs.bvsalud.org/>

d) **Catálogo de teses e dissertações CAPES:** disponibiliza, ano a ano, por meio eletrônico o catálogo das teses/dissertações defendidas em programas de pós-graduação do país. A ferramenta, permite a pesquisa por autor, título, instituição, nível e ano de defesa do trabalho, palavras-chave, biblioteca, linha de pesquisa, área de conhecimento, entre outros. Site: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/>.

e) **Portal BVS Brasil:** lançado em setembro de 2008 por meio da parceria entre a Organização Pan-Americana da Saúde, BIREME/OPAS/OMS, o Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Secretaria da Saúde de São Paulo e a Universidade Federal de São

Paulo do Brasil. O portal objetiva convergir as redes temáticas: LILACS, IBECs, MEDLINE BBO, entre outras. Site: <http://brasil.bvs.br/>.

f) **Portal BDTD:** O Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia desenvolveu e coordena a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Site: <http://bdtd.ibict.br/>.

3.5 O jogo de luzes: a escolha dos descritores e os critérios de inclusão e exclusão

No intuito de atender aos objetivos do estudo, foram escolhidos para busca nas bases de dados os termos: conflito de gerações, organizações, geracionalidade e quarta revolução industrial. Inicialmente fizemos uma consulta ao banco de descritores no Vocabulário de Descritores em Ciências da Saúde - DeSC para correlacionar os termos escolhidos à terminologia e descritores. Nas equações de busca utilizamos para a interseção dos descritores o booleano AND. Nas bases do DeCS, apenas o termo “organizações”, é apontado como descritor. Nas bases de dados das ciências humanas e psicologia, encontramos na base BVS Psicologia os termos “conflito de gerações” e “organizações”, indicados como descritores.

Os termos geracionalidade e quarta revolução industrial foram escolhidos como palavras chaves para compor com os descritores as equações de busca nas bases selecionadas. O primeiro nos colocaria diante das questões que atravessam as gerações e suas expressões subjetivas, e o segundo, quarta revolução industrial ainda que não se constitua nosso foco específico, consideramos importante lhe conferir um lugar de destaque, uma vez que, diferente das outras revoluções, essa é marcada pelos efeitos da chamada “Era Digital” causando profundos impactos nas relações interpessoais e no mundo do trabalho.

Com os termos elegidos foram compostas as equações para busca: 1º descritor “conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial”; 2º descritor “conflito de gerações + organizações”; 3º descritor “conflito de gerações + geracionalidade + quarta revolução industrial”. Nesse toar, traçamos as tramas das peneiras na garimpagem das publicações alinhadas com o propósito da pesquisa, definimos os critérios de inclusão e exclusão para a formação do banco de dados da revisão.

Os critérios de inclusão foram: teses, dissertações e artigos, em língua portuguesa, publicados no Brasil no período de 2010 e 2019, com resumos e textos disponíveis integralmente que versam sobre o convívio entre as quatro gerações coexistentes hoje nas

empresas. O período temporal escolhido para a pesquisa objetivou abarcar as quatro gerações, Geração Baby Boomers; Geração X; Geração Y e a Geração Z³ de interesse da pesquisa.

Foram excluídos trabalhos: com acesso pago; sem permissão para publicação; com formatos diferentes de artigos científicos, dissertações ou teses e, com pesquisa em instituições públicas.

3.6 Os efeitos da dança: resultados e refinamento da pesquisa

A busca por produções científicas, a partir da leitura dos títulos e resumos, encontrados nas bases de dados eleitas, identificou 900 documentos, distribuídos pelos portais: Periódico CAPES – P. CAPES (520); Catálogo de Teses e Dissertações – C. CAPES (362); Banco de Dados Teses e Dissertações – BDTD (16); SCIELO (2); BVS/LILACS (0).

Para cada descritor escolhido encontramos: “conflito de gerações” + “organizações” (865), divididos entre os portais: C. CAPES (357); P. CAPES (490); SCIELO (2) BDTD (16); BVS e LILACS (0). Os descritores “conflito de gerações” + “organizações” + “quarta revolução industrial” (35) sendo, P. CAPES (30); C. CAPES (5), nos demais portais, nenhum trabalho foi encontrado. Quanto aos descritores “conflito de gerações” + “geracionalidade” + “quarta revolução industrial”, nenhuma publicação foi encontrada durante o período em estudo.

Destes 900 documentos selecionados, excluímos 839 pelos motivos, a saber: repetidos (5); não atenderem aos critérios de inclusão (127); sem permissão para publicação (20); não tratam do tema (687). Para leitura na íntegra restaram 61 publicações sendo: P. CAPES (15); C. CAPES (41); BDTD (5); SCIELO, BDTD, BVS e LILACS (0).

Apresento adiante uma tabela com as quantidades de trabalhos encontrados e escolhidos em cada uma das fases desenvolvidas na pesquisa.

³ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Tabela 1

Tabela dos resultados da pesquisa e número de documentos eleitos por base de dados

Descritores	P. CAPE	SCIELO	BVS/ LILACS	BDTD	P. CAPE	Total Geral
Base de Dados						
conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial	30	0	0	0	5	35
conflito de gerações + organizações	490	2	0	16	357	865
Geracionalidade + conflito de gerações + quarta revolução industrial	0	0	0	0	0	0
Total por base de dados	520	2	0	16	362	900
Excluídos pela leitura dos títulos e resumos	502	2	0	11	321	839
Incluídos para leitura na íntegra	15	0	0	5	41	61
Excluídos com a leitura na íntegra	15	0	0	3	41	59
Banco de dados da revisão sistemática da literatura	0	0	0	2	0	2

Com a leitura na íntegra dos 61 documentos, 59 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão. As publicações tratam de: **sucessão nas empresas familiares** – governança e profissionalização; **envelhecimento** - transferência de conhecimento, políticas e práticas de gestão; **gestão de pessoas** – retenção de talentos; gestão da diversidade; remuneração como ferramenta de gestão; ética nas organizações; percepção das gerações y e z acerca da liderança e poder nas organizações; cultura organizacional; espiritualidade nas empresas; âncoras de carreira; mentoria nas relações da geração y com as demais gerações; patrimônio cultural como bem relacional intergeracional; análise do comprometimento das gerações, valores pessoais e organizacionais; fatores que geram insatisfação dos jovens da geração y; percepções das gerações x e y sobre a carreira e vida. Nenhuma delas abordam as quatro gerações, tema do nosso estudo.

Após as etapas de exclusão e formação do banco de dados da revisão, chama nossa atenção o decréscimo de quantitativos de publicações que atendem aos objetivos do estudo, bem como a ausência de resultados para os descritores “conflito de gerações + organizações + quarta revolução industrial”, entre as bases de dados SCIELO, BVS /LILACS e BDTD. Não encontramos também resultados para os descritores “Geracionalidade + conflito de gerações + quarta revolução industrial”, em nenhum dos bancos de dados pesquisados.

É possível que a pouca produção de trabalhos científicos que envolvam as quatro gerações atuantes hoje nas empresas, ocorra, por consequência da geração Z só recentemente

ter entrado no mercado de trabalho; e quanto aos impactos da quarta revolução industrial sobre estas gerações, é fato que o seu início só ocorreu em 2011 na feira de Hannover, Alemanha, e apenas em 2016 o tema foi colocado na pauta da Reunião Anual do Fórum de Davos-Kloster com o título “Para dominar a quarta revolução industrial”.

Pode-se inferir daí que os efeitos da entrada das novas gerações no mercado, e da tão falada quarta revolução industrial, sobre os profissionais e as empresas, ainda, não se tenham expressado mais claramente. Observamos que nos anos de 2010, 2013, 2015 e 2017 nenhum estudo sobre o tema foi publicado nas bases de dados pesquisadas e, nos demais, encontramos em 2014, duas publicações - uma aborda as quatro gerações e a outra as três gerações mais antigas em atuação. Para os anos de 2016, 2018 e 2019 apenas uma publicação/ano, todas, sem pesquisar as quatro gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

Estranhamos a escassez de estudos sobre tema tão relevante não só para as empresas privadas, mas também para as empresas públicas e organizações sociais que se deparam em seu ambiente de trabalho com profissionais de múltiplas gerações.

As diferenças geracionais são importantes para a definição de estratégias das políticas de gestão dos profissionais que atuam nas empresas, como pontua Martins e Flink (2013), quando recomendam ser fundamental estudar, conhecer e identificar os profissionais, não só aqueles que atuam na empresa como também os novos contratados, a fim de melhor gerir o desenvolvimento e integração de diversas gerações. Por sua vez, Santos (2011), reforça a necessidade de se conhecer o perfil das gerações que atuam na empresa a fim de repensar a gestão das políticas de recursos humanos e as suas práticas de integração das diversas.

Uma visão das quantidades publicadas em cada ano no período pesquisado pode-se observar abaixo.

Tabela 2
Número de documentos publicados/ano de publicação/grupo de gerações estudadas

Gerações	Ano/nº de textos publicados										Totais
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
BB, X, Y e Z	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2
BB, X e Y	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3
X, Y e Z	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Totais	-	1	-	-	2	-	1	-	1	1	6

Mesmo diante da comentada escassez de publicações sobre o objeto da nossa pesquisa, as tramas da peneira retiveram duas dissertações que atendem a todos os critérios de inclusão estabelecidos – versam sobre o convívio entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z. Ainda que não tratassem diretamente das quatro gerações, quatro estudos serão abordados pela proximidade com a temática – três dissertações e um artigo, sendo que destes, três estudos tratam das gerações mais antigas em atuação no mundo do trabalho, Baby Boomers, X e Y e um estudo cuida das gerações X, Y e Z.

Os trabalhos que compõem o banco de dados da Revisão Sistemática da Literatura de forma direta ou indireta ajudaram na compreensão dos aspectos que emergem dos encontros multigeracionais nas organizações e permitiram tecer os planos de análise requeridos pela abordagem cartográfica.

Um outro aspecto que nos chamou a atenção, diz respeito às áreas de conhecimento que estudaram o campo - tema. Dos trabalhos, 33% são da área de administração, enquanto as áreas de contabilidade, gestão empresarial, gestão da qualidade e psicologia representam cada uma com 17%, como se pode observar na tabela com o número de documentos por área de conhecimento.

Tabela 3
Tabela do número de textos por área de conhecimento

Áreas de Conhecimento	Número de textos
Administração	2
Sistema de Gestão pela Qualidade Total	1
Contabilidade	1
Gestão Empresarial	1
Psicologia	1
Total	6

Composto o palco da pesquisa com estas publicações, ressalta aos olhos, ainda, a escassez de trabalhos na área de psicologia que tratem do convívio das gerações Baby Boomers, X, Y e Z⁴ pela importância do tema para as organizações sociais, privadas e públicas. O estudo das diferentes gerações atuantes no mundo do trabalho, face as suas diferentes formas de atuar,

⁴ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

pensar e ver o mundo, requer uma atenção cuidadosa e, se bem compreendidas e gerenciadas, possibilitam a integração e a inserção de gerações mais novas nesse contexto de mudanças frenéticas, que impõem aos líderes desafios em suas gestões para compreender comportamentos, atitudes, desejos e possíveis conflitos desses profissionais. Para Barreto (2017, p. 35), “diferenças entre gerações tem sua importância na definição da estratégia corporativa”.

Assim, justifica-se a importância da presente dissertação no sentido de preencher a lacuna existente sobre pesquisas, principalmente na área de psicologia, que investiguem o convívio das gerações Baby Boomers X, Y e Z no contexto das empresas. Os estudos podem criar condições de possibilidades para contribuir com a melhoria da gestão desses profissionais no sentido de alinhar metas individuais, coletivas e organizacionais, a fim de favorecer um clima que potencialize vidas e, em consequência, leve as empresas a se tornarem longevas em um mercado marcado por mudanças disruptivas e tão competitivo.

3.7 O repertório musical da dança: planos de análise

As publicações foram agrupadas, em planos comuns, segundo a pesquisa de cada autor sobre as multigerções: Plano 1: Estudos sobre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z; Plano 2: Estudos sobre as gerações Baby Boomers, X, Y e Plano 3: Estudos sobre as gerações X, Y e Z.

Importante realçar que apenas o Plano 1 apresenta os dois trabalhos que diretamente se relacionam com o campo-tema desta dissertação, enquanto os Planos 2 e 3, com os quatro trabalhos tomados por aproximação, somam os seis estudos que fazem parte da Revisão Sistemática da Literatura.

3.7.1 Plano 1: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X, Y e Z

Neste plano de análise foram agrupadas as duas dissertações que debatem a temática das quatro gerações. Dorneles (2014), investiga as mudanças tecnológicas e sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação em duas empresas e, Nunes (2018), estuda a influência dos fatores de percepção temporal e de autoeficácia nas gerações.

Os dois autores discorrem sobre o conceito de gerações e sobre os perfis de cada um dos sujeitos que compõem cada grupo geracional. Descrevem, apoiados em vários teóricos, as

características representativas de cada geração, atravessadas por horizontes de ocorrências, eventos, vivências e idades cronológicas que, de certo modo, moldaram comportamentos, atitudes, desejos, modos de agir, visão de mundo, entre outros.

Chama a atenção, as divergências no recorte cronológico adotado para as faixas etárias que definem cada geração. Nos dois trabalhos há uma convergência em relação à Geração Baby Boomers, ambos adotam os nascidos entre 1946 e 1964; para a geração X e Y a divergência é pequena, um ano apenas; quanto a geração Z, Dorneles (2014) adota nascidos entre 1995 e 2010 e Nunes (2018), nascidos entre 1989 e 2010. Entretanto, Veloso, Dutra e Nakata (2016) afirmam que os estudiosos do tema apesar de apresentarem recortes cronológicos divergentes quanto as descrições dos perfis de cada grupo geracional não expõem diferenças relevantes.

Dorneles (2014), em seu trabalho intitulado “Mudanças tecnológicas e sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação”, problematiza o impacto das revoluções tecnológicas e das gerações nas empresas quanto à formulação de mudanças e estratégias organizacionais. Os sujeitos da pesquisa são 26 jornalistas que atuam na gestão e na produção de conteúdo em jornais impressos e sites de notícias.

O autor traça uma análise a partir do impacto de dois vetores, o primeiro das tecnologias - analisa a percepção dos entrevistados quanto às mudanças impostas pelas novas tecnologias no modo de produção diária nos grupos de comunicação e, o outro, das gerações – analisa o impacto das gerações ao trazer conflitos e mudanças nos processos de produção.

A pesquisa aponta que o ingresso das novas gerações no ambiente das redações causa desconforto pelo seu poder de imposição e pela resistência das gerações mais antigas, o que prejudica a troca de experiências. E ainda, que os jornalistas das gerações mais antigas, mesmo compreendendo, a necessidade de adaptação às mudanças, sentem apego aos métodos tradicionais de produção, e são mais preocupados com a qualidade do conteúdo produzido, enquanto as novas gerações são dependentes dos recursos tecnológicos.

No que diz respeito às questões relacionais, o estudo indica que os gestores e repórteres reconhecem que há interação, mas também conflitos entre as gerações, o que impõe a necessidade de minimizar os conflitos para gerar mudanças menos traumáticas nos processos e estratégias.

Nunes (2018) em sua dissertação intitulada “Percepção temporal e autoeficácia: um estudo sobre as gerações de trabalhadores”, estuda como os fatores de percepção temporal – policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento nas modalidades sincronia, liderança e condução, influenciam a impressão de autoeficácia nas

gerações Baby Boomers, X, Y e Z,⁵ em decorrência de maior rapidez e racionalização do tempo produtivo nas empresas, impostas pela tecnologia.

Os sujeitos da pesquisa são profissionais com vínculos formais em empresas de diversas regiões do país. Responderam 546 profissionais, por meio eletrônico, a um questionário com frases para pontuar cada uma, segundo a escala de Likert de 1 a 5 pontos, variando entre discordo totalmente – 1 e, concordo totalmente – 5.

Os resultados indicam que em relação ao conflito entre gerações as dimensões de pontualidade, profundidade temporal e escolaridade têm significância positiva perante o sentimento de autoeficácia, entre as gerações X e Y e as gerações Baby Boomers, X, Y e Z. O estudo aponta ainda que para a geração Z, a possibilidade de fazer horas extras, apresentou influência de significância negativa. Para as demais dimensões, o estudo conclui que os resultados não influenciaram de forma significativa as gerações quanto ao sentimento de autoeficácia, face à tendência das gerações se adaptarem ao clima ocupacional, mesmo ocorrendo conflitos no convívio social.

Os trabalhos de Dorneles (2014) e Nunes (2018) focam observações com focos diferentes sobre os profissionais das quatro gerações. O primeiro autor estuda os impactos que as tecnologias e as gerações provocam nos processos produtivos das empresas, enquanto, o segundo, pesquisa como estes profissionais confiam na sua capacidade para realizar as suas tarefas frente às exigências tecnológicas e, o grau de pressão para a execução em tempo hábil, entre outras. Em outras palavras, um foca o plano de forças constituído pelas tecnologias e gerações incidindo sobre a gestão organizacional e o outro, como o contexto organizacional influencia a percepção desses profissionais em relação à autoeficácia/confiança.

3.7.2 Plano 2: Estudos sobre as Gerações Baby Boomers, X e Y

O Plano 2 de análise, é composto por um artigo e três dissertações. Os autores oferecem o conceito de gerações e apresentam as principais características das gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y. Nos estudos observamos também divergências entre as faixas etárias definidas por cada autor, a partir dos teóricos que as estudaram. Contudo, não se observam diferenças relevantes nos perfis de cada grupo geracional apresentado podendo-se, inclusive, inferir que

⁵ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

são complementares pelo elenco de eventos e vivências que os autores abordam sobre cada grupo geracional.

O artigo de Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), “Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erick Erikson”, é um estudo teórico relacionado com os estágios do desenvolvimento humano focado nas oito fases e crises vivenciadas (confiança básica x desconfiança; autonomia x dúvida; iniciativa x culpa; produtividade x inferioridade; identidade x confusão de papéis; intimidade x isolamento; generatividade x estagnação e, integridade x desespero), com o objetivo de compreender o fenômeno social das gerações e o conflito entre elas.

O estudo conclui que é possível obter, com certas restrições, um arcabouço teórico consistente para o conflito de gerações (Veteranos, Baby Boomers, geração X e geração Y) nas organizações a partir da teoria de Erik Erikson (1930). O trabalho de Chiuzi, et al. (2011) tem o seu valor, provoca os psicólogos a desenvolverem novas pesquisas sobre a temática. Contudo, importante considerar, e o próprio autor recomenda, as lacunas que se observam na teoria proposta por Erik Erikson (1930).

O horizonte do contexto inferido naquela época para dar corpo à teoria é bastante diverso do atual. O homem contemporâneo se apresenta marcado por campos de forças bem distintos daqueles idos de 1930. Hoje, as mudanças culturais, sociais e tecnológicas se processam à velocidade da luz. Desde cedo, as crianças, são instadas a tomarem contato com as novas tecnologias e só esse fato provoca considerável diferença na constituição do sujeito adulto de nossa época, o que outras pesquisas poderiam aprofundar em que pese a pesquisa realizada.

Ao considerar a subjetividade como um processo relacional com o outro, é coerente afirmar que a constituição subjetiva não se circunscreve apenas às origens mais remotas do sujeito, mas também, se constituem a partir dos vínculos e vivências que marcam sua pele e, criam possibilidades de encontros potentes ou não, à medida dos conflitos e tensões que ocorram. Neste sentido, Moreira e Nogueira (2008), sinalizam como se configura na atual sociedade capitalista o encontro de gerações mais antigas e novas:

Enquanto a juventude é fortemente exaltada, a velhice é excluída e estigmatizada, basta ver que, numa sociedade capitalista, o velho perde seu poder como produtor de bens e riquezas e como consumidor e, conseqüentemente, perde seu valor social. A velhice e o envelhecimento situam-se na contracorrente de uma sociedade centrada na produção, no rendimento e no dinamismo. No engendramento dessa exclusão está um sistema político e econômico que prioriza a força jovem no mercado de trabalho, descartando aqueles considerados “velhos ou ultrapassada”. (p.62)

Nessa perspectiva, uma pergunta emerge, a teoria de Erick Erikson comporta estudar todas as nuances que envolvem as múltiplas gerações atuantes hoje no ambiente corporativo?

Sachs (2014), com a dissertação “Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício”, tem por objetivo, diagnosticar e levantar os principais conflitos e identificar e mapear as variáveis comportamentais, relacionadas as gerações Baby Boomers, X e Y. Foram entrevistados 39 funcionários, sendo 15 lideranças e 24 liderados que responderam a um questionário com questões fechadas e específicas para cada grupo abordando temas sobre os valores das gerações e os conflitos no ambiente de trabalho.

O estudo aponta que 66,66% dos líderes compreendem que a melhor forma de propiciar um bom relacionamento entre as gerações no ambiente organizacional é compreender, respeitar e buscar um ponto de convergência entre as opiniões. Outros 20%, optaram por desenvolver um ambiente de segurança e confiança e os demais, 13,33%, sinalizaram que ajustar seu estilo de liderança à situação é a forma mais apropriada para unir as gerações no ambiente de trabalho.

Para os liderados, as principais causas de conflitos no ambiente de trabalho são: atitudes inadequadas (79%); falta de comunicação (79%); falta de empatia (63%); ataque à pessoa e não ao problema (59%); descontrole emocional (25%); conflito de gerações e má estruturação do problema, ambas com 21% das citações cada.

O estudo mapeia também as variáveis comportamentais dos liderados das três gerações. Para a geração Baby Boomers, destacam-se entre outros: otimistas; trabalho duro; fidelidade; lealdade; valorização da segurança; comprometimento. Para a geração X evidenciam-se como: éticos e questionadores; ressalvas à supervisão rigorosa; lealdade com ressalvas; equilíbrio vida profissional/trabalho; trabalho em equipe; relativa aptidão ao novo/mudança. Enquanto a geração Y, anunciam-se: contestadores; realização/consumo; novas tecnologias; ressalvas à hierarquia; individualistas; sucesso financeiro; relativa autoconfiança/autossuficiência; aderência ao novo/mudança; menos lealdade às organizações; vida pessoal acima da profissional.

Ferreira (2016), com o estudo, “Vivência das relações de trabalho por gerentes de diferentes gerações em empresas”, abordou 10 gerentes das gerações Baby Boomers e X com 15 anos ou mais na função, e 10 gestores com tempo de gerência menor ou igual a 2 anos, respondentes de um questionário com perguntas fechadas.

Os resultados indicam que as gerações mais antigas Baby Boomers e X tendem a absorver com maior tranquilidade os conflitos, enquanto a geração Y, demonstra dificuldade para dividir o ambiente de trabalho e, comenta que os conflitos acarretam maiores problemas na gestão. Os gestores das gerações Baby Boomers e X sentem-se mais vulneráveis quanto à

conservação de seus empregos, em virtude da idade e dificuldade de absorver as novas tecnologias. Para as gerações Y, a insegurança ocorre em função de uma hierarquia rígida, bem como o medo na tomada de decisão.

Nas relações de trabalho, os gerentes das gerações Baby Boomers e X mostraram-se preocupados com a necessidade de inovação tecnológica na cadeia produtiva. A geração Y, mais contundente, mostrou-se frustrada pela não utilização de ferramentas tecnológicas na gestão. Os gerentes das gerações Baby Boomers e X sinalizam não se incomodarem com a supervisão de seu trabalho, ao contrário os das gerações Y, incomodam-se com a cobrança dos supervisores e preferem autonomia.

A relação dos gerentes das gerações Baby Boomers, X e Y são percebidas como amigáveis e positivas para as gerações Baby Boomers e X, as relações de poder com os superiores são frágeis, face ao poder centralizado e cobranças. Já com os gerentes pares, ocorrem disputas, competem entre si, e algumas vezes são conflituosas. As relações com os subordinados apresentam - se mais favoráveis. Para a geração Y, as relações de poder são respeitadas; com os gerentes pares e os subordinados as relações são amigáveis, a gestão é participativa e sem maiores conflitos.

Os dois grupos pesquisados reportam as relações interpessoais como as principais causas dos conflitos organizacionais. As gerações Baby Boomers e X, entendem que os conflitos ocorrem face às diferenças culturais, à região onde trabalham, características da personalidade, e não propriamente pela idade. Já a geração Y percebe nas diferenças geracionais o grande motivo dos conflitos enfrentados na sua gestão.

Em relação às diferenças, as gerações mais antigas têm menos dificuldades em trabalhar com os jovens. Entanto, a geração Y encontra dificuldades em trabalhar com os mais velhos, principalmente pelo conflito de ideias.

Do relato de Sachs (2014) e Ferreira (2016), observamos que os resultados que caracterizam o comportamento e atitudes dos profissionais pesquisados convergem entre si bem com a configuração dos perfis das três gerações está alinhada, de certo modo, com as características indicadas pelos teóricos que estudam o tema.

3.7.3 Plano 3: Estudos sobre as Gerações, X, Y e Z

Santi (2019), analisa os “Efeitos da participação orçamentária, a ambiguidade de funções e conflitos de papéis sobre a justiça organizacional pela percepção dos diretores

executivos das gerações X, Y e Z.” Os sujeitos da pesquisa foram 2 diretores executivos de cada geração de uma empresa de gêneros alimentícios. Responderam a um questionário com perguntas semiestruturadas.

Inicialmente caracteriza o perfil e define as faixas etárias de cada geração X, Y e Z, a partir de vários teóricos. Observou-se que não há aspectos divergentes entre os perfis apresentados e aqueles dos trabalhos relatados anteriormente. Apenas novamente quanto às faixas etárias percebe – se que há diferenças entre todos quanto ao início e fim cronológico de cada geração sem, contudo, comprometer a pesquisa.

Os resultados apontam que a proatividade é um fundamento entre as gerações. Os da geração X apresentam um perfil mais realista, os da geração Y mais otimista e, os da geração Z, mais críticos. Em relação à satisfação com o processo orçamentário, a geração X se disse totalmente satisfeita, enquanto a Y e Z, parcialmente satisfeita. No quesito ambiguidade, a geração X estaria satisfeita com o processo e as gerações Y e Z parcialmente satisfeitos.

Quanto ao conflito de papéis as gerações X e Y entendem que a definição das atividades é clara, a geração Z discorda, aponta que as atividades não são claras o suficiente e, prejudicam o alcance das metas orçamentárias. O nível de satisfação com a distribuição orçamentária é maior para as gerações X e Y que para a geração Z.

No que tange à justiça processual, as gerações X e Y demonstram satisfação com o envolvimento no processo e, a geração Z anota satisfação parcial. O nível de tratamento pessoal é maior para a geração X, parcial para Y e menor para Geração Z. Os procedimentos e a distribuição orçamentária foram os principais fatores que elevaram a percepção de justiça organizacional entre os diretores das gerações X, Y e Z.

Os estudos concluíram que a percepção de justiça organizacional é influenciada por fatores comportamentais expressados nos âmbitos da participação no processo orçamentário, da ambiguidade de funções e no conflito de papéis, ao serem comparadas com as gerações que atuam dentro do mesmo processo, de forma direta ou indireta.

Santi (2019), comparou a percepção de justiça organizacional entre os profissionais internos da organização. Uma reflexão nos parece relevante pontuar, a problematização dos resultados encontrados, confrontados, com estudos realizados por outros pesquisadores em empresas diversas que atuassem com o mesmo princípio de trabalhar com orçamento base zero, não ofereceria uma visão mais abrangente, a fim de criar condições de possibilidades para a empresa assumir novas estratégias gerenciais que solucionassem suas questões internas e também apontassem caminhos para fazer diferença no mercado em relação aos seus concorrentes?

3.8 Uma nova música para a dança: considerações finais e encaminhamentos

A temática escolhida para objeto de pesquisa nesta dissertação de mestrado, como dito anteriormente, circunscreve relevância não só para as organizações, mas, principalmente pelo forte apelo social na compreensão do convívio das quatro gerações Baby Boomers, X, Y e Z⁶, pressionadas pelas faixas etárias e eventos que regem comportamentos e atitudes distintas e, ainda, pela recente quarta revolução industrial que impõe novos saberes frente à avalanche tecnológica que impacta a tudo e a todos.

Importante realçar que apenas dois trabalhos científicos foram encontrados no período temporal da busca nas bases de dados que versem sobre o convívio das quatro gerações (Baby Boomers, X, Y e Z), atuantes hoje mundo corporativo. E ainda, não se estudou com profundidade o modo como a quarta revolução industrial ou indústria 4.0 afeta a construção subjetiva de seus participantes.

Conhecer o estado da arte das produções científicas sobre o convívio entre as gerações, possibilitou a indicação de linhas atenção para aprofundar em nossa pesquisa o estudo das gerações Baby Boomers, X, Y e Z. Atravessadas atualmente por uma revolução tecnológica sem precedentes provoca mudanças significativas nos modos de ser destas gerações e, impõe às empresas: a adoção de novas estratégias, principalmente, para a gestão de seus profissionais; o mapeamento das novas habilidades requeridas; a capacitação de sua força de trabalho e a melhoria do clima organizacional, entre outras. Como os profissionais de cada geração e as empresas estão superando individual e coletivamente o choque sísmico dos planos de forças que emergem desses encontros e desencontros?

⁶ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

O que habita em mim?

Várias vozes habitam em mim
umas, mais amigas, compreensivas
Outras, nem tanto, teimam me chicotear.
O que me falam? O que dizem de mim?
Acolho-as no silêncio do meu ruminar,
Desejos, sonhos, vontades, ilusões
Vitórias, sorrisos, fracassos, choros
Harmonia, comunhão, vibrações
Certezas, dúvidas, medos, verdades
Sinceridade, honestidade, teimosia
Amor, bondade, paz, tranquilidade
Compromissos, inquietudes, rebeldia.

E nestes tempos de isolamento, vulnerabilidade
Surge a vontade de um caminhar andarilho
Em busca do horizonte, onde o céu beija o mar
Com passos brincantes, sem bússola e trilhos
Que possam nublar a magia desse encontro.

Pedro Pereira, 2020

4 A Dança dos teóricos

4.1 O conceito de geração

O estudo das gerações desperta interesse principalmente das organizações em busca de compreender como se dá o convívio de profissionais de diferentes faixas etárias, atuando ao mesmo tempo no mundo corporativo, especialmente pela entrada no mundo do trabalho da nova Geração Z. Assim, é importante compreender em que fundamentos se ancora o conceito de geração. Para Sousa, (2006) o estudo das gerações é fruto das sociologias especializadas, desenvolvidas em trabalhos clássicos e análises teóricas de cientistas sociais, que discutem as questões sociais com fundamento no conceito de gerações.

Debert (1998, p.60) ao descrever sobre as gerações afirma que “não se refere às pessoas que compartilham a mesma idade, mas as que vivenciaram determinados eventos que definem trajetórias passadas e futuras”. Por sua vez Conger (2002, p.69) pontua o conceito de gerações ao se referir a acontecimentos de “fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros. Esses eventos trazem às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira”.

Para Rezende (2012, p. 16), a partir de 2000, “a grande maioria dos autores desenvolveram seus estudos sobre as diferenças geracionais no ambiente de trabalho como aspecto fundamental para a gestão do *capital humano*, [grifo nosso] têm por fundamento o conceito clássico desenvolvido por Mannheim”.

Peço permissão ao leitor, para expressar o meu desconforto quando me deparo com essa ideia de transformação do ser humano em ativo econômico – “capital humano”. Concordo com Frigotto (2008, p.2), quando afirma que presos às representações capitalistas “os economistas e intelectuais burgueses percebem como se produz dentro da relação capitalista, mas não como se produz esta própria relação. Por isso, as abordagens, são de caráter funcionalista, fragmentário, pragmático e circular”. E, acrescentaria, percebe-se uma relação desigual e predatória. Bem, este assunto é tema para outras pesquisas.

De volta ao nosso tema, recorro a Dool (2014, p. 44), para reafirmar a importância dos estudos de Mannheim sobre as gerações, “trata-se de um texto que aborda a questão da geração de forma profunda e abrangente, fornecendo, desta maneira, elementos que até hoje contribuem para uma compreensão diferenciada dos desafios das relações intergeracionais”.

O sociólogo Karl Mannheim, citado em Silva (2013), foi pioneiro no estudo das gerações com a publicação do livro “A Questão das Gerações” (1952). Mannheim (1982), de acordo com os estudos de Kanaane (2017, p. 145) defende que uma geração

não é um grupo concreto ou de uma comunidade, cujos laços que unem os indivíduos são conscientes e até desejados. Os membros de uma geração estão unidos entre si, em função de um fenômeno social decorrente da posição semelhante ocupada no ambiente social.

Mannheim (1982), ainda, citado por Kanaane (2017) pontua que a vida social se desenvolve dentro de um processo ininterrupto: a. novos atores aparecem e desaparecem no processo cultural; b. no processo histórico a participação dos membros de uma geração é limitada pelo tempo de vida; c. necessidade de transmissão contínua da herança cultural intergeracional; d. transição permanente de uma geração a outra.

De acordo com Mannheim (1928/1993), “a aceleração da dinâmica social é a causa da entrada em atividade da potencialidade de criação de novos impulsos de geração” (p.229). Desse modo, as gerações se constituem e se diferenciam das anteriores motivadas pelas transformações que ocorrem na sociedade.

O conceito de geração circunscreve as pessoas que nasceram numa mesma época e foram atravessadas por eventos sociais que marcaram sua forma de pensar, agir, desejar e ver o mundo. Weller (2010), complementa afirmando que o que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico são as potencialidades e possibilidades de presenciar, vivenciar e processar experiências sobre os mesmos acontecimentos de modo semelhante.

Já Vasconcelos, Merhi, Silva e Goulart, (2012), referênciam que “as características comuns das diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é este conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração de outra” (p. 229).

Enquanto, Borges e Magalhães (2011, p. 174), ressaltam que “quanto maior o fluxo das mudanças sociais maior é a discrepância de cada geração. Conseqüentemente, maior é a acentuação das diferenças intergeracionais”. E, acrescentaria, no mundo contemporâneo, quanto mais aceleradas, provocadoras e disruptivas as mudanças tecnológicas vivenciadas pelas pessoas, maior a diferença entre as gerações.

Assim, compreender as peculiaridades do perfil de cada geração, torna-se saber fundamental para os líderes e gestores conduzirem seus processos empresariais, em clima organizacional favorecido por relações que cultivem um ambiente de urbanidade.

Os líderes e gestores ao compreenderem como atuam os profissionais criam condições de possibilidades para que as definições estratégicas corporativas agreguem visão mais abrangente, ao incluir, além dos objetivos empresariais, os de seu quadro de pessoal.

E, ainda, que os planos de ações gerem oportunidades efetivas para: potencializar as competências e habilidades das múltiplas gerações; sanarem as eventuais lacunas de saberes importantes para o desempenho da equipe; gerarem melhores resultados pessoais, profissionais, coletivos, empresariais e, por consequência para a sociedade.

4.2 As gerações no mundo corporativo

Segundo Grubb (2018), atualmente quatro gerações convivem ao mesmo tempo, no mundo do trabalho: Geração Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z⁷.

A revisão sistemática da literatura apresentada no Capítulo III, evidenciou divergências em relação aos limites cronológicos de início e término de cada geração. Nascimento, Santos, Valetim e Cabero (2016, p. 19), corrobora com a minha pesquisa, quando afirma “a literatura não apresenta consenso em relação a divisão temporal das gerações, os períodos de cada geração são encontrados com intervalos parecidos, entretanto, em outras vezes não”.

Em seus estudos Grubb (2018), sinaliza, também, que as diferenças nas faixas etárias das diversas gerações, mesmo divergentes, apontam que o registro das características de cada grupo geracional, pontuadas pelos pesquisadores, são pertinentes, uma vez que “as diferenças não são muito grandes e tendem a variar em apenas alguns anos” (p. 34).

Continua a autora, “quanto às datas de nascimento, somente os Baby Boomers são delimitados por números de aceitação quase universal: 1946 – 1964. Com efeito, essa é a única geração definida oficialmente pelo United States Census Bureau”. (p. 34).

No nosso trabalho, adotamos para as gerações Baby Boomers, X, Y e Z, as faixas etárias propostas por Grubb (2018, p. 34), “as datas de nascimentos utilizadas pelos especialistas em

⁷ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

demografia do Pew Research Center tendem a se encaixar bem entre as várias faixas etárias propostas pelos teóricos”.

Tabela 4
Datas cronológicas de cada geração

Gerações	Data de Nascimento	Idade em 2019
Baby Boomers	1946 - 1964	55 – 73
X	1965 - 1980	39 – 54
Y	1981 - 1997	38 – 22
Z	A partir de 1998	21

Nota. Fonte: Adaptado de (Grubb, 2018, p. 34 a 37).

4.3 Entre gerações: características e subjetividades

Ainda que a caracterização das gerações se faça pelo período de idade cronológica é importante lembrar que mesmo vivendo as mesmas experiências a vivência do tempo é diferente imprimindo um tônus afetivo também diferente a estas experiências.

Pereira e Blanes (2014) alertam que o convívio no ambiente corporativo de diferentes gerações, com características distintas, pode gerar conflitos, com perdas e danos tanto para as empresas, quanto para os profissionais. Compreender como se dão as relações dos profissionais de um determinado ambiente corporativo, onde atuam várias gerações com diferenças em sua forma de agir e pensar, tem sua importância face à diversidade de culturas, níveis intelectuais, crenças, ideologias, expectativas (Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Oliveira, 2012).

Castell (2003), faz uma analogia entre as transformações que ocorreram motivadas pelas revoluções industriais, em relação ao que provoca hoje a revolução digital em função da organização social dela decorrente - a sociedade em rede. Isto tem gerado um sentimento, muitas vezes, de estar sem norte em um mundo de imprevisíveis e aceleradas mudanças tecnológicas.

O autor complementa ao confirmar os efeitos da tecnologia sobre as pessoas, “como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico” (Castell, 2003, p.108).

Assim, mapear os eventos históricos vivenciados, caracterizar as expressões subjetivas predominantes e as tendências comportamentais de cada geração, com respeito às suas

singularidades, contribui para a compreensão dos diversos campos de forças que atravessaram/atravessam as diferentes gerações em seu contexto profissional.

Campos de forças implicados por profundas mudanças tecnológicas, culturais, econômicas e sociais, construtores de subjetividades que delineiam as relações intergeracionais, assinaladas, pela penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias.

Guattari e Rolnik (2005, p.31), nos convidam a compreender os diversos campos de forças que nos constituem, segundo esses autores:

esses processos são duplamente descentrados. Implicam o funcionamento de máquinas de expressão que podem ser tanto de natureza extrapessoal, extra-individual (sistemas maquínicos, econômicos, sociais, tecnológicos, icônicos, ecológicos, etológicos, de mídia, enfim sistemas que não são mais imediatamente antropológicos), quanto de natureza infra-humana, infrapsíquica, infrapessoal (sistemas de percepção, de sensibilidade, de afeto, de desejo, de representação, de imagens, de valor,... sistemas corporais, orgânicos, biológicos, fisiológicos, etc).

Nesse caminhar, é possível formular algumas questões para nossa reflexão: qual o perfil das gerações Baby Boomers, X, Y e Z? Quais foram os principais eventos vivenciados? Como foram afetadas cada geração pelos avanços tecnológicos ocorridos? Como se expressam as subjetividades em cada grupo? Como se dá o convívio intergeracional?

4.3.1 Geração Baby Boomers

A Geração Baby Boomers (1946-1964), refere-se aos nascidos após a segunda guerra mundial. O termo traduzido para o português, “explosão de bebês”, deveu-se, segundo matéria do Blog Aum Magic de 2016, há um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos. Os soldados ao retornarem para os seus lares conceberam filhos em massa o que gerou uma explosão demográfica.

Para Grubb (2018, p. 34), os Baby Boomers “amadureceram durante um período marcado por grande instabilidade social e por preocupações exacerbadas com as relações internacionais, sobretudo com a difusão do comunismo por todo o mundo”. Por outro lado, as guerras, incertezas e mobilidade econômica, foram algumas das principais forças que moldaram essa geração.

Vivenciaram as dificuldades enfrentadas pelo mundo devastado pela segunda guerra mundial, presenciaram a chegada do homem à lua, a revolução sexual, a liberação feminina com a possibilidade de ter controle sobre a fertilidade, a participação das mulheres ativamente

no mercado de trabalho e conviveram com a recessão econômica provocada pelo crash da bolsa de valores de Nova York nos idos de 1987 (Bruschini & Puppini, 2004; Ikeda, Campomar & Perera, 2008).

No Brasil, como sou da geração Baby Boomers, presenciamos a expansão do ensino, o surgimento do parque industrial no país, o milagre econômico, a crescente urbanização dos centros mais promissores economicamente, o aumento das mulheres no mundo do trabalho, melhor controle da natalidade, o nascimento do Rock & Roll e da Bossa Nova. Protestamos contra o golpe militar de 1964, acompanhamos os desdobramentos do suicídio de Getúlio Vargas e celebramos os títulos das copas de 1958 e 1962. Nos anos 1980, a reengenharia foi adotada por diversas empresas como modelo de gestão em que todos os processos empresariais foram questionados e totalmente redefinidos em busca de maior eficiência e redução de custos e como consequência várias empresas demitiram muitos profissionais.

Segundo Silva (2013), os Baby Boomers brasileiros gostam da gestão participativa, são politicamente hábeis com os seus pares e superiores. Kanaane (2017) pontua que os profissionais dessa geração:

foram educados segundo princípios disciplinares, possibilitando-lhes assumir responsabilidades e cargos de alto comando nas organizações. O trabalho assume um valor de suma importância, estando associado à autoafirmação social. A liderança exercida assume um caráter hierárquico, prevalecendo o contexto e o cumprimento às regras. (p.157)

As pessoas dessa geração assumem empregos fixos e estáveis, constroem carreira sólida de preferência na mesma empresa, pela qual têm lealdade; são cautelosos, dedicam-se menos à sua vida pessoal e vivem mais para o trabalho; evitam conflitos, são prudentes em relação às mudanças, têm senso de responsabilidade, valorizam o reconhecimento pela senioridade e defendem a liderança por consenso.

Lembro-me bem, quando nos processos de seleção de pessoal, as empresas pesquisavam na carteira de trabalho do profissional se havia passado por muitos empregos. Este era um dos aspectos que determinava ou não a contratação. Na contemporaneidade, é mais celebrado o profissional que passou por várias experiências do que outro, com experiência em uma única empresa.

4.3.2 Geração X

A Geração X (1965 - 1980), segundo Grubb (2018), cresceu sobre um clima econômico conturbado por numerosas crises de energia; ao entrarem na idade adulta eles e os pais foram os primeiros a experimentar a onda da reengenharia e downsizing, em português - achatamento ou redução de tamanho, técnica administrativa que busca eliminar processos improdutivos a fim de criar uma organização mais eficiente e enxuta nas empresas.

Para Ulrich (1998), a Geração X, foi assim chamada porque seus representantes jovens aparentemente, pelo que se observou, não tinham identidade, e necessitavam enfrentar um futuro incerto, indefinido e hostil. O termo Geração X foi disseminado pelo canadense Douglas Coupland em seu livro *Geração X: contos para uma cultura acelerada* (1991). Kannane (2017, p. 159) afirma ainda que a Geração X:

convive com mudanças sociais profundas, inclusive aquelas relacionadas à tecnologia. Tais mudanças impactaram no estilo de vida adotado, em que, de um lado, houve preocupação com o desenvolvimento intelectual e profissional e, do outro, à ênfase à qualidade de vida e ao desenvolvimento pessoal e social.

A Geração X diferente de seus pais, não vivenciou momentos de otimismo. As mulheres assumiram cada vez mais atividades no mundo do trabalho e uma nova estrutura familiar se configurou com separações e divórcios. Em 1969, assistiram os primeiros passos do homem na lua. Em 1981, o mundo é assombrado pela epidemia da AIDS. Presenciaram, a queda do muro de Berlim (1989), com a sinalização da crise do socialismo e o Fim da Guerra Fria - conflito ideológico entre o capitalismo e o comunismo.

Em 1991, vivenciam a recessão econômica provocada pela quebra da bolsa de valores de Nova York em 1987. Viram disseminada pela televisão a expansão da indústria do entretenimento e o surgimento do movimento hippie em defesa de direitos iguais para todos.

Os avanços tecnológicos batem à porta das casas da Geração X, entram em série os computadores, eletrodomésticos e videogames (1980 – 1983) e nos anos 1990 assistem ao auge da internet. Tomaram conhecimento do nascimento do primeiro bebê de proveta no Brasil (1984). Em 1988, viram promulgada a Constituição Brasileira.

No Brasil, a população urbana supera a população rural e as pessoas celebram o título da copa de 1970. Entre 1983 e 1984, o movimento pelas eleições diretas para presidente do país leva milhões de brasileiros às ruas; entretanto, apenas em 1989 o processo de eleições diretas veio ocorrer.

Em 1990, com a posse do Presidente Collor, as pessoas são tomadas de susto com o lançamento do plano econômico que, entre outros pontos, estabeleceu o congelamento de preços e salários e bloqueou todo o dinheiro, acima de 50 mil cruzados, depositado em contas bancárias de pessoas e empresas.

A recessão econômica, levou várias empresas à falência, houve demissão em massa dos trabalhadores, formando uma legião de desempregados. A corrupção tomou conta do país. Os jovens se rebelaram, pintaram seus rostos com a bandeira do Brasil. Os “caras pintadas”, assumiram as ruas contra a corrupção exigindo o impeachment do presidente Collor, acontecido em 1992. O governo central promoveu a abertura das importações em 1990-1992 e abriu espaço para os avanços tecnológicos. Nesse período, foram iniciados os processos de privatização e terceirização.

Para Oliveira (2009, p. 63), a geração X “é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.” Valorizam o reconhecimento pelo mérito, defendem a liderança por competência.

Kanaane (2017, p.159), descreve as principais características comportamentais da Geração X: “busca a individualidade sem perder a convivência em grupo; têm maturidade e escolhem produtos de qualidade e inteligência; rompe com as gerações anteriores e suas regras; procuram ser livres; buscam por seus direitos; preocupam-se e preparam as gerações futuras”.

4.3.3 Geração Y

A Geração Y (1981 - 1997), também chamada *Millennials*, de acordo com Grubb (2018, p. 38), “cresceu em um clima de conflito e medo e amadureceram em meio a atentados à bomba e aos ataques do 11 de setembro. Ouvindo desde o berço que são especiais e valiosos, os *Millennials* cresceram sob os cuidados de todos os adultos ao redor deles”.

A Geração Y é marcada por uma configuração familiar em que as mulheres ocupam mais espaço no mercado de trabalho e maior independência nos relacionamentos. Assumiram uma agenda de atividades que os manteve ocupados durante o dia, vez que os pais trabalhavam. Foram educados pelas babás, creches e pela televisão, o que resultou em pessoas individualistas, mais independentes e distraídas (Zemke, 2000 como citado em Kannane, 2017).

As pessoas dessa geração, vivenciaram a globalização e a exacerbação do consumo, uma das décadas mais estáveis da economia mundial e uma sociedade com relações mais

liberais. Presenciaram também a queda do Bloco da Rússia, e a formação do Bloco Econômico Europeu com a circulação do Euro (1999). Viram a escalada de intensos avanços tecnológicos em curto tempo como tv a cabo, controle remoto, laptops, celulares de alta tecnologia e as redes sociais assumindo cada vez mais atenção para os relacionamentos.

No Brasil, o fracasso dos planos econômicos marcou as gerações com ceticismo e frustração, entretanto, viveram o crescimento econômico, e acompanharam o movimento mundial em favor da natureza na ECO 92 Rio; a eleição do primeiro presidente de esquerda no país (2003); a privatização do setor elétrico; a queda na desigualdade de renda e celebraram a copa de (1994). São defensores da liderança por coletivismo.

Mendes (2012) registra que a Geração Y, busca trabalhar em empresas inovadoras que os desafiem e percebem que precisam cuidar de suas carreiras. Essa geração faz várias coisas ao mesmo tempo: é conectada com as novas tecnologias e tendências. Para a Geração Y, o mundo, como a internet não tem limites. Lidam melhor com avaliações negativas, não renunciam ao tempo livre, opinam e querem ser escutados. São ansiosos, impacientes, autoconfiantes e imediatistas e relutam em obedecer à hierarquia e ordens (Kannane, 2017; Santos, 2011).

Kanaane (2017) afirma ainda que Geração Y se caracteriza como sendo:

voltada à tecnologia, sendo encarada sob a perspectiva de multitarefas, aliada à utilização acentuada das TICs – Tecnologia de Informação e Comunicação. Tende a buscar a inovação, quebrando barreiras e paradigmas no contexto social e profissional. Busca a emancipação intelectual e profissional. (p.163)

O autor registra também as principais características compartmentais desta geração no ambiente de trabalho: desejo por novas experiências; são movidos por inovação; possui melhor formação acadêmica que a geração anterior; buscam experiência internacional; gostam de ambientes de trabalho informais, resiste à hierarquia rígida, são proativos, têm iniciativas e podem vir a ser empresários e gestores.

4.3.4 Geração Z

A Geração Z (nascidos a partir 1998) para Grubb (2018, p. 39) é muito recente e, até então, são poucas as análises demográficas feitas por especialistas sobre esse grupo. Mas já se sabe que a tecnologia é a principal característica deles, “é a primeira geração a crescer na era do smartphones e mídias sociais”.

A denominação de Geração Z é derivada do termo zapear, ato de trocar constantemente o canal da televisão (Mendes, 2012). A geração já nasceu integrada aos avanços tecnológicos, domina bem as mídias sociais como Orkut, Twiter, Facebook, MSN, entre outras. São os nativos digitais, como pontuam Cerreta e Froeming (2011, p.19) “as crianças e jovens da Geração Z, nunca conceberam o mundo sem um computador, chats e telefone celular e, em decorrência disso, são menos deslumbrados que a geração Y com chips e joysticks”.

Kanaane (2017, p. 166), por sua vez, afirma que a Geração Z:

caracteriza-se pela acentuada utilização da internet, e é tida como nativa digital. Tende a agir de maneira individualista, optando por utilizar as ferramentas da tecnologia da informação em detrimento ao diálogo e ao relacionamento interpessoal. Estão gradativamente se inserindo no mercado de trabalho, apresentando comportamentos e atitudes não necessariamente associados à estrutura hierárquica e funcional. Há indícios de que os membros da Geração Z buscam romper os padrões preestabelecidos no âmbito corporativo.

Essa geração é conhecida como ativa, consumista e individualista, tem poucas habilidades interpessoais, são impacientes e espera do trabalho um mundo parecido com o que lhe oferece as redes sociais, aberto, veloz e global. Chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade e a globalidade (Facco, Obregon, Oliveira, Beltrame & Kruger, 2015).

Segundo Kanaane (2017), os problemas da geração Z dizem respeito à pouca interação social e fraco desenvolvimento interpessoal. Muitos adolescentes são limitados em sua comunicação verbal, o que acaba por causar diversas dificuldades com a geração Y.

Para Tapscott (2010) as pessoas da Geração Z são multitarefas e primam pelo uso da tecnologia em suas relações:

querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então, quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos. (p. 53)

No Brasil viveram a estabilidade econômica do Plano Real com redução da corrente inflacionária e contenção dos preços. Acompanharam a retomada do crescimento e a modernização do setor industrial brasileiro. E, convivem com a crescente onda da terceirização geradora da precariedade na qualidade dos empregos formais.

Sofrem atualmente com os impactos promovidos por mudanças aceleradas dos avanços tecnológicos provocados pela recente quarta revolução industrial. Por serem nativos digitais, têm melhores condições de interação com os meios tecnológicos que os das gerações mais antigas. Kanaane (2017), acentua, ainda, que a Geração Z é um tanto desconfiada

quando o assunto é a carreira e estudos formais, pois para eles isso é um tanto vago e distante. Essa geração é também chamada de Geração Silenciosa, talvez pelo fato de estarem sempre de fones no ouvido (seja no ônibus, universidade ou em casa etc.) escutarem pouco e falarem menos ainda. (p.166)

Compreender as características das gerações Baby Boomers, X, Y e Z é sem dúvida, um passo importante para os gestores no exercício de suas funções para em conjunto com estes profissionais, favorecerem um clima organizacional que prime por um convívio onde a tônica principal seja de cooperação, ao invés de competição.

Nesse sentido, faz – se necessário ainda, que os gestores compreendam, em função das características de cada geração - comportamentos, atitudes e interesses, formas de agir, entre outras, quais são as convergências e divergência que existe entre elas e como se dão os possíveis conflitos?

4.4 Divergência e convergência entre gerações: conflitos

Diante do convívio no mundo corporativo de gerações com características de perfis diversos, os líderes e gestores têm enormes desafios na busca do desenvolvimento de equipes que possam trabalhar em sintonia com os objetivos empresariais e os interesses dos seus profissionais. E, por conseguinte, favorecer um ambiente que possibilite nesse encontro de gerações oportunidades para que cada um possa expressar suas ideias, habilidades e potencialidades. No caminho da construção de um mosaico de aprendizados mútuos que elevem a performance do grupo, implicados, a diferenciar a empresa em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Segundo Gonçalves (2019), em relação aos conflitos, os profissionais da Geração Y são apontados como uma das gerações que mais causam conflitos no mercado de trabalho. Reiterando o seu posicionamento, de acordo com o autor, a pesquisa realizada pela Consultoria ASTD Workforce Development, 45,6% das divergências acontecem entre a Geração Y e os Baby Boomers. Estas gerações ao trabalharem juntos, os Baby Boomers se queixam da falta

de disciplina e foco da geração Y, enquanto a geração Y reporta a resistência à mudança e vontade para inovar dos Baby Boomers.

Sachs (2014, p. 40) considera que a “diversidade de valores entre as gerações favorecem o conflito geracional no ambiente organizacional. O conflito com a geração Y se estabelece quando as Gerações Baby Boomers ou X, em posição de superioridade hierárquica, agem como chefes e não como líderes”. Batista (2010) informa que a pesquisa da consultoria Robert Half Internacional indica que a geração Y preza manter bons entendimentos com os superiores, embora não aceitem bem a administração dos mais velhos, o que dificulta a relação.

Kannane (2017), registra as principais mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho: vida profissional e trabalho integrados; defende promoção por talento; horário e local de trabalho indefinidos; preferência por contato visual; se tem necessidades atendidas, vestem a camisa; ações sociais são muito importantes; o chefe precisa mostrar discurso coerente e alinhado à prática para ser respeitado, veste-se com roupas que demonstre sua individualidade.

Segundo Silva (2013), o grupo de estudos de gestão de carreira da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA - USP, do qual participou como pesquisador, a partir de diversos autores e discussões em eventos internacionais e profissionais de recursos humanos no 38º Congresso Nacional de Gestão de Pessoas – CONARH, em 2012, traçou um perfil das convergências e divergências de percepção das gerações em diversos contextos organizacionais.

Nove fatores foram considerados pelos estudos desenvolvidos: comprometimento organizacional, significado do trabalho, responsabilidade social, remuneração, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento, possibilidade de crescimento profissional, liderança e relacionamento com os colegas. A seguir, é apresentada um quadro com as características dos profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z⁸ sobre as diferenças que se observam entre eles (Silva, 2013; Trindade, 2018).

⁸ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Tabela 5

Quadro das características dos profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z

Fatores ambiente trabalho	do de	Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z	Diferença entre as gerações?
Comprometimento organizacional		Tendem a ter maior comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Tendem a ter baixo comprometimento com as empresas	Sim
Significado do trabalho		Valorizam trabalhos que tem significado e criem identidade com a organização	Buscam independência em suas atividades e anseiam por desafios no trabalho	Apreciam a liberdade e a velocidade, anseiam por desafios no trabalho	Sentem-se livres para escolher o que fazer, onde trabalhar e quanto ganhar	Sim
Responsabilidade social		Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	Ações de responsabilidade social corporativa podem atraí-los.	São preocupados com a sustentabilidade e recursos naturais.	Não
Remuneração e benefícios		Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	Valorizam recompensas e reconhecimento no trabalho.	Não
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho		Dedicam-se mais ao trabalho realizado nas organizações do que a sua vida pessoal, quando comparados às gerações X e Y.	Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	Preferem esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais	Preferem trabalhar em casa	Sim
Aprendizado e desenvolvimento		Apreciam oportunidades de aprender novas habilidades no trabalho	Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	Apreciam oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho	Tem facilidade de aprendizagem com dificuldade de concentração	Sim
Possibilidades de crescimento na carreira		Possibilidades de crescimento de carreira não são suas prioridades.	Anseiam por possibilidades de crescimento na carreira	Anseiam por crescer rapidamente na carreira	São ágeis e buscam ascensão na profissão	Sim
Liderança		Gostam do estilo de gestão corporativo.	Preferem o relacionamento informal com as lideranças	Esperam que o líder oriente, proteja, fique por perto, e que seja referência	Não aceitam hierarquias	Sim
Relacionamento com colegas de trabalho		São muito hábeis politicamente.	Gostam de trabalhar sozinhos e preferem o relacionamento informal com os colegas de trabalho	Gostam de compartilhar informações e, contatar as pessoas no ambiente virtual,	Não conseguem trabalhar em grupo, liga-se na socialização por meios eletrônicos	Sim

Nota. Fonte: Adaptado de “A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas,” de R. C. da Silva, 2013, (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Adaptado de “Significado do trabalho e as expectativas sobre carreira: estudo com jovens da geração Z em processo de primeiro emprego,” de S. T. Trindade, 2018, (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

4.5 Companheiros de jornada: seus conceitos

Sem dúvida foi de fundamental importância a Revisão Sistemática da Literatura na medida em que os pesquisadores indicaram importantes conceitos que ancoraram as suas pesquisas e nos serviram também de luzes para as nossas considerações a respeito do nosso campo tema de estudo. Além desse respaldo, também foram companheiros de jornada Gilles Deleuze, Félix Guattari, pois os conceitos defendidos pelos autores possibilitaram produzir as articulações para a compreensão das narrativas dos colaboradores da pesquisa de campo e o desenvolvimento dos planos de análise.

Tomamos como partida para habitar o território do campo – tema, os preceitos cartográficos defendidos por Deleuze e Guattari. Os autores propõem que o caminho se faça ao caminhar (hódos - metá) e, nesse caminhar pelo território sejam produzidos os traços e retraços que emergem do habitar, numa inversão do metá – hódos, que configura a pesquisa clássica – uma meta para atingir um objetivo.

A abordagem cartográfica possibilita um outro modo de conhecer a realidade para além da racionalidade representacional. Toma distância de formalismos e prescrições metodológicas que apontam para um caminho estabelecido como meio para se chegar a determinado saber. A cartografia pulsa pela diferença, vai além das dicotomias, abre-se para a complexidade do fenômeno, articula saberes que possibilitem favorecer estratégias inventivas e abertas (Ferigato & Carvalho, 2011).

“A cartografia se faz ao mesmo tempo em que o território” (Rolnik, 1987, p. 6), o pesquisador com prática cartográfica habita o campo com atenção flutuante, concentrada e aberta, ao mesmo tempo que é partícipe dos movimentos e transformações que se produzem nesse caminhar, sem um foco concentrado; a sua atenção assemelha - se à antena de um radar, o seu olhar se volta para todas as direções.

Outro aspecto importante da abordagem cartográfica diz respeito à sua potência como criadora da realidade. Nas palavras de Kastrup e Passos (2013), a investigação cartográfica não busca descobrir o que a natureza ou a realidade preexistente oferecem, mas intervir na realidade para fazer brotar a criação, o que implica em transformá-la “Partimos do pressuposto de que o ato de conhecer é criador da realidade, o que coloca em questão o paradigma da representação”. (p.264)

O cartógrafo não se vale de determinações à priori, não carrega em si verdades, suspende seus saberes anteriores e preconceitos para se colocar presente no campo em companhia de seus colaboradores (Kastrup, 2008). Ele se alimenta do que percebe e escuta no

caminho, em cada traço, retraço e reentrâncias do relevo; tudo lhe interessa: rios, riachos, morros, vales, cascatas, chuva, sol, arco-íris, nuvens, trovões, faíscas, vozes, sons, animais, pessoas. O seu corpo vibra com os encontros, a sua pele vai expressando, fruto do seu caminhar, as marcas do habitar o campo.

Não se valer de predeterminações não significa que o cartógrafo caminhe às cegas; ele traz no olhar e na escuta um rigor científico em seu habitar o campo, acolhe a polifonia dos encontros sem espanto e “leva no bolso um critério, um princípio, uma regra e um breve roteiro de preocupações – este, cada cartógrafo vai definindo e redefinindo para si, constantemente” (Rolnik, 2006, p. 69). A autora complementa a “cartografia - diferente do mapa representação de um todo estático – é um desenho que acompanha e se faz ao mesmo tempo que os movimentos de transformação da paisagem” (p.23).

Segundo Costa, Angeli e Fonseca (2015), o cartógrafo não se interessa pelos “porquês”, o que importa para a sua investigação é o “como” - indicativo dos detalhes inúteis e de vida breve, pois não lhe apetece as grandezas para além do tempo e do que está sendo produzido. “Pesquisar com a cartografia é encontrar-se com reentrâncias fugidias de dimensões mínimas que abrem possibilidades ilimitadas, sem espaço para binarismos advindos da partição abstrata do mundo em categorias estanques”. (46)

A cartografia, defendida por Deleuze e Guattari (2011) está ancorada nos princípios do rizoma que apresenta características bem distintas do sistema arborizante. A árvore se fixa a um ponto, a uma ordem evolutiva dicotômica, hierarquizada, enquanto o rizoma não se fixa a um ponto ou posições; funciona a partir das conexões geradas, de sua heterogeneidade e multiplicidade, não tem começo, nem fim, é aberto e conectável em qualquer ponto.

Neste sentido nos interessa compreender os princípios do rizoma pontuados por Deleuze e Guattari (2011), uma vez que oferecem pistas para compreender como se expressam os fenômenos que envolvem o convívio das múltiplas gerações em suas atividades laborais nas organizações.

1º e 2º Conexão e heterogeneidade: qualquer ponto do rizoma pode ser conectado a qualquer outro, ele não tem núcleo, ponto de partida ou centro. Não há uma ordem hierarquizada, pois envolve a conexão sem cessar de cadeias semióticas. Um rizoma conecta organizações de poder que remetem às artes, às ciências e às lutas de classe. “Uma cadeia semiótica é como um tubérculo que aglomera atos muito diversos, linguísticos, mas também perceptivos, mímicos, gestuais, cognitivos não existe língua em si nem universalidade da linguagem, mas um concurso de dialetos, de patoás, de gírias, de línguas especiais” (Deleuze

e Guattari, 2011, p. 22). Continua o autor, na linguagem humana não existe locutor-auditor ideal nem comunidade linguística homogênea.

Assim, importa em nosso estudo compreender as múltiplas linguagens que se expressam entre os colaboradores da pesquisa no convívio organizacional e os significados que cada um dos atores envolvidos atribui a tudo que está ao seu redor.

3º Multiplicidade: a multiplicidade – rizoma se define pelo fora, externo, pela linha de fuga ou de desterritorialização, a qual opera transformação em sua natureza ao se conectarem com outras. “Uma multiplicidade não tem nem sujeito, nem objeto, mas somente determinações, grandezas, dimensões que não podem crescer sem que mude de natureza (as leis de combinação crescem então com a multiplicidade)” (Deleuze e Guattari, 2011, p. 23). As multiplicidades são planas, preenchem todas as dimensões e crescem conforme o número de conexões que se estabelecem nele próprio.

O princípio da multiplicidade pressupõe pensar os fenômenos a partir do paradigma da complexidade que norteia toda a nossa produção do rizoma-dissertação, qual seja compreender os movimentos que se dão no convívio entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z, por conjunção (eu e você) e não por disjunção (eu ou você) “Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, intermezzo. A árvore é filiação, mas o rizoma é aliança. A árvore impõe o verbo ‘ser’, mas o rizoma tem como tecido a conjunção ‘e...e...e...’ Há nesta conjunção força suficiente para sacudir e desenraizar o verbo ser” (Deleuze & Guattari, 2011).

Para Rosário e Coca (2018, p. 45), a multiplicidade se vincula intimamente ao rizoma, sendo uma de suas características, pois permite observar:

as singularidades do objeto de pesquisa (como elementos que constituem o múltiplo), que são pontos fundamentais de toda cartografia, ou seja, as diferenças desse objeto. Já na subjetividade está imbuída a ideia de processualidade, e quando falamos em configurações de subjetividades na formação dos mapas/rizomas alertamos para o caráter potencialmente oscilante de mudanças no processo, porque os rizomas formadores das cartografias são compostos por vetores heterogêneos: políticos, sociais, econômicos, ecológicos, tecnológicos e também os comunicacionais.

4º Ruptura assignificante: o rizoma não tem a pretensão nem fixidez, nem universalidade de representações. O rizoma pode ser rompido, quebrado em um lugar qualquer, pois é dele a força que o faz brotar segundo a mesma linha ou outra. Todo rizoma se deixa atravessar por linhas de segmentaridade segundo as quais ele é estratificado, territorializado, organizado, significado, atribuído etc., mas também, compreende linhas de desterritorialização,

pelas quais foge sem parar. “Há ruptura no rizoma cada vez que linhas de segmentaridades explodem numa linha de fuga, mas a linha de fuga faz parte do rizoma. Estas linhas não param de se remeter umas às outras” (Deleuze & Guattari, 2011, p. 25-26).

Alinhado com este princípio, buscamos compreender como os campos de força, incidem sobre os profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z⁹, suas linhas de segmentaridade e as possíveis desterritorializações e territorializações em seus afazeres.

5º e 6º Cartografia e decalcomania: um rizoma não absorve nenhum modelo estrutural ou gerativo, uma vez que estes são princípios de decalque, reproduzíveis até o infinito. O rizoma - mapa “é uma questão de performance, enquanto o decalque remete sempre a uma resumida competência” (Deleuze & Guattari, 2011, p.30). O rizoma - mapa se dirige por uma experimentação sustentada pelo real, constrói um inconsciente e contribui para conectar os campos a fim de desbloquear os corpos para abertura máxima sobre um plano de consistência. O rizoma não se pauta pela genealogia, procede por:

variação, expansão, conquista, captura, picada. Refere-se a um mapa que deve ser produzido, construído, desmontável, conectável, reversível, modificável com entradas e saídas múltiplas, com suas linhas de fuga. Trata-se de um sistema a-centrado, não hierárquico e não significativo, definido unicamente por uma circulação de estados. (Deleuze & Guattari, 2011, p. 43)

Por sua vez Francisco (2017, p. 53), nos ensina que “dada a sua multiplicidade de conexões, o rizoma não pode se utilizar de um modelo estruturante ou gerativo como ferramenta de compreensão dos fenômenos que pretende elucidar. Não se trata de fazer um decalque da realidade.” Assim, o rizoma pelo seu princípio conector de heterogeneidade e de multiplicidade revela - se apropriado para a compreensão das realidades que refletem as linhas de segmentaridade que atravessam os profissionais das multigerações em seu ambiente de trabalho.

Deleuze e Guattari (2011, p. 25) afirmam, ainda, que somos atravessados em todos os sentidos por campos de forças que se expressam em linhas de segmentaridade; “somos segmentarizados por todos os lados e em todas as direções. O homem é um animal segmentário. A segmentaridade pertence a todos os estratos que nos compõem. Habitar, circular, trabalhar, brincar: o vivido é segmentarizado espacial e socialmente”.

⁹ Geração baby boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a geração x, nascidos entre 1965 e 1980; a geração y, nascidos entre 1981 e 1997 e a geração z, nascidos a partir de 1998.

Há pelo menos, segundo os autores, três linhas de segmentaridade que nos atravessam, que se ligam umas com as outras, se conectam, se inter cruzam e interpenetram: as linhas de segmentaridade duras ou molares – linhas cristalizadas em determinado campo do contexto social – são as forças instituídas; linhas de segmentaridade flexíveis ou moleculares – linhas que possibilitam transformações em determinado campo, implicam maior fluidez - são as forças instituintes; linhas de fuga – linhas de desestabilização provocadoras de fissuras que podem engendrar novos modos de ser, agir, pensar, desejar, sonhar, criar. As linhas de fuga abrem brechas, estilhaços no instituído e nos guiam para o novo para a “mutação da subjetividade e sua autocriação” (Romagnoli, 2009, p. 89).

Essas três linhas se misturam constantemente. A cartografia se propõe a acompanhar o traçado das linhas que compõem o plano de forças que atravessam os fenômenos ou situações; “ as linhas são carregadas de intensidades que produzem efeitos no corpo a cada encontro, e o risco se dá pela exacerbação de vibrações que podem nos decompor, caso não suportemos o atravessamento das linhas de fuga, ou ao contrário, através da pressão excessiva mediante o atravessamento das linhas duras” (Furlan & Cassiano, 2013, p. 375).

Deleuze e Guattari (1996) lembram como as linhas de segmentaridade surgem e como podemos inventar as linhas de fuga que potencialize a vida:

de todas essas linhas, algumas nos são impostas de fora, pelo menos em parte. Outras nascem um pouco por acaso, de um nada, nunca se saberá por quê. Outras devem ser inventadas, traçadas, sem nenhum modelo ou acaso: devemos inventar nossas linhas de fuga se somos capazes disso, e só podemos inventá-las traçando-as efetivamente, na vida. (p. 83)

Para Cassiano e Furlan (2013), o efeito de sermos atravessados pelas linhas de segmentaridade “pode durar alguns instantes ou se manter por muito tempo, pode ser passageiro ou ganhar maior dimensão em nossas vidas”. Continuam os autores, a razão para Deleuze e Guattari (1996) defenderem a subjetividade como processos de subjetivação/dessubjetivação reside na compreensão de que as conexões das linhas de segmentaridade podem favorecer linhas de fuga que de um momento para outro, como a faísca de um raio, rompem com o estabelecido e abrem novas possibilidades de relações que podem vir novamente à fixação, “afinal o homem se constrói em muitas relações e se desconstrói em diversas outras ao enveredar por linhas de fuga”. (p.375)

A desestabilização dos eixos dos planos de forças instituídas e instituintes que nos atravessam como pesquisadores, os nossos objetos de estudos, as organizações e o campo

social, só é possível mediante o conceito de transversalidade proposto por Félix Guattari (1930-1992). De acordo com este autor, a realidade é atravessada por campos de forças, por redes de comunicação horizontal – instituinte: homogeneizada entre pares e, vertical – instituído: hierarquizada entre os diversos profissionais. As linhas se interpenetram e engendram efeitos de subjetividade.

Para Passos e Eirado (2015), o plano da transversalidade se expressa no cruzamento das várias forças que se produzem a partir dos encontros:

uma dimensão da realidade que não se define nos limites estritos de uma identidade, de uma individualidade, de uma forma (esse saber, o meu saber, o saber que o outro tem e que pode me transmitir), mas experimenta o cruzamento das várias forças que vão se produzindo a partir dos encontros entre os diferentes nós de uma rede de enunciação da qual emerge, como seu efeito, um mundo que pode ser compartilhado pelos sujeitos. (p. 115)

A transversalidade implica investigar o campo-tema de estudo distante de um olhar dicotômico de causa e efeito. Assim, os planos de forças são inseparáveis. O autor nos incita a desestabilizar com um olhar transversal, cruzar em sentido oblíquo a verticalidade instituída – normatizada (linhas endurecidas de segmentaridade), e a horizontalidade instituinte – heterogênea (linhas de segmentaridade flexíveis) em busca de compreender como são atravessados os profissionais e as organizações pelo campo de forças que incide sobre eles. Como afirma Barros (1997), há um conflito entre estas forças:

O embate de forças se dará não apenas no eixo vertical/horizontalidade, mas no da transversalidade que não para de desmontar as linearidades explicativas dos atos-sujeitos-objetos. Atos de expansão, atos de implosão. . . Não haverá, aqui, espaço para a neutralidade, a identidade, a totalidade, o indivíduo, a unidade, mas sim para processualidade e multiplicidade. (1997, p. 187)

O entrecruzamento dos dois planos - o plano das formas e o plano de forças, possibilita tecer o coletivo de forças, produto dos encontros dialógicos com os colaboradores da pesquisa, no sentido de compreender no plano instituído - a forma como as empresas estão organizadas e no plano instituinte – como se dão os movimentos do convívio multigeracional nas organizações.

Gallo (2003) pontua que “a transversalidade rizomática, por sua vez, aponta para o reconhecimento da pulverização, da multiplicação, para a atenção às diferenças e à

diferenciação, construindo possíveis trânsitos pela multiplicidade de saberes, sem procurar integrá-los artificialmente, mas estabelecendo policompreensões infinitas”. (p.96)

O mapa abaixo apresentado em aula pela Professora Ana Lúcia Francisco oferece didaticamente o conceito de transversalidade e o paradigma ético-estético da pesquisa cartográfica.

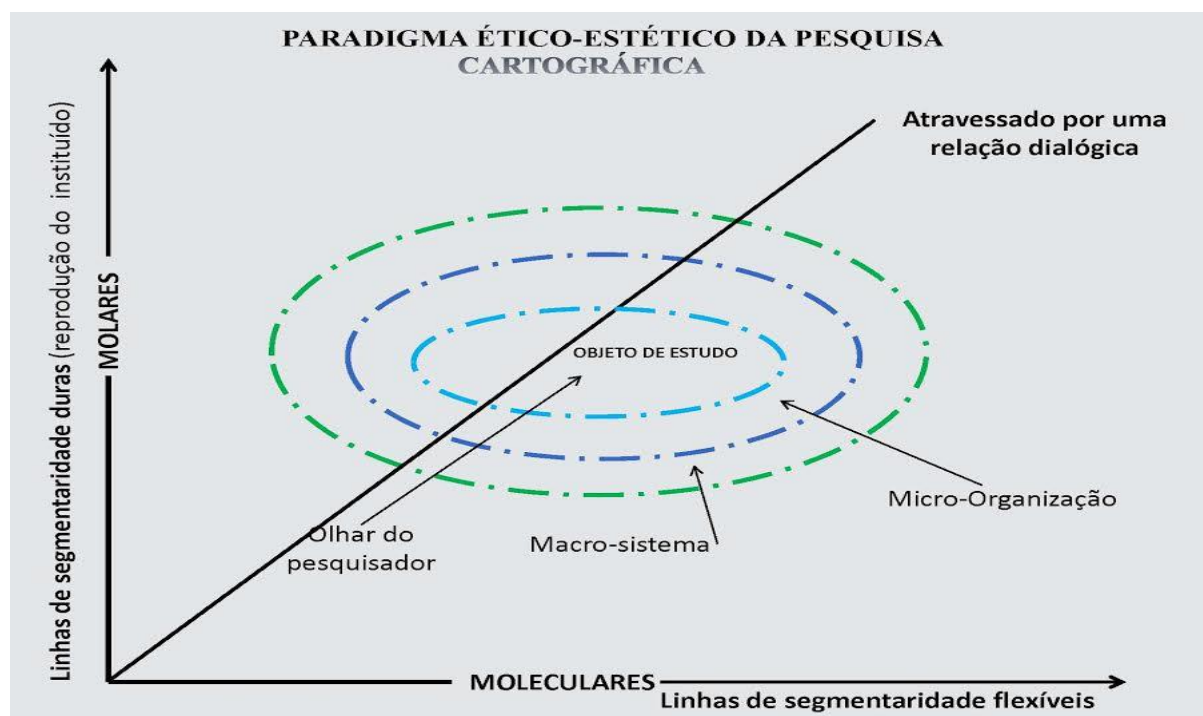


Figura 1. Paradigma ético-estético da pesquisa cartográfica.

Fonte: Adaptado de disciplina Leitura Dirigida: estudos em cartografia, de A. L. Francisco, Universidade Católica de Pernambuco, Programa de pós-graduação em psicologia clínica, 2019.

A noção de transversalidade ajuda a pensar o pensamento “transversalizando, desmanchando, desfigurando, produzindo sentidos, virtualizando o que está para ser inventado, produzindo o que ainda não teve lugar no pensamento, dando passagem ao que ainda não foi visto ou dito” (Amador 2015, p.232).

Por sua vez Rodrigues (2003, p. 141) nos convoca a dar atenção às práticas institucionalizadas e naturalizadas presentes nas organizações, a partir da análise de implicação que envolve todo o contexto “a análise de implicação generalizada deriva da ideia de transversalidade: rompe-se a ilusão de totalidade fechada; ninguém é apenas o que parece ser - membro de um grupo, de uma organização etc”.

Desse modo, os processos de subjetivação engendrados pelo campo de forças das linhas de segmentaridade que o compõem e, se expressam em figuras de subjetividades, dizem respeito não só às questões psicológicas ou fatores biológicos de produção e reprodução, mas

também, à leitura do campo político, econômico e social indicativos das multiplicidades e de diversos fluxos que emergem da vida cotidiana dos profissionais das multigerações, assim expressos por Guattari e Rolnik, (2005, p. 31):

Os processos de subjetivação [...], não são centrados em agentes individuais (no funcionamento de instâncias psíquicas, egóicas, microssociais), nem em agentes grupais. Esses processos são duplamente descentrados. Implicam o funcionamento de máquinas de expressão que podem ser de natureza extrapessoal, extraindividual (sistemas maquínicos, econômicos, sociais, tecnológicos, icônicos, ecológicos, etológicos, de mídia, enfim, sistemas que não são imediatamente antropológicos), quanto de natureza infra-humana, infrapsíquica, infrapessoal (sistemas de percepção, de sensibilidade, de afeto, de desejo, de representação, de imagens, de valor, modos de memorização e de produção idéica, sistemas de inibição e de automatismos, sistemas corporais, orgânicos, biológicos, fisiológicos, etc).

Guattari e Rolnik (2005) defendem a produção de subjetividades no sentido de se distanciar “da ideia de um ‘eu’ particular, universal, unificado e individualizado” O conceito de subjetividade para os dois autores conota a multiplicidade que encerra o termo, enfatiza sua variação e pode possibilitar ou não abertura para o processo de singularização, vez que:

. . . está em circulação nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos: ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. O modo pelo qual os indivíduos vivem essa subjetividade oscila entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe, ou uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que se chamaria de singularização. (p. 42)

Para Sousa e Romagnoli (2009) na sociedade contemporânea, a produção de subjetividades se engendra por “conexões de agenciamentos coletivos, englobando os processos sociais, históricos, econômicos, urbanos, ecológicos, midiáticos” (p.74). Uma vez que as subjetividades produzidas pelo capitalismo “são constituídas por grandes máquinas produtivas de controle social, que fabricam a relação do homem com o mundo e consigo mesmo” (p.75). As subjetividades se alteram constantemente e podem configurar a vida como verdadeira máquina de consumo e suas relações com o lazer, a cultura e o corpo social.

Guattari e Rolnik (2005) enfatiza, que ao seu ver, não existe nível indiferenciado de subjetividade, por ser ao mesmo tempo diferenciada e sempre processual. Assim, importa para a articulação das narrativas dos colaboradores da pesquisa e dos planos de análise compreender

como se dão os processos, suas expressões e os seus efeitos nas relações interpessoais. Informa o autor:

Portanto, um empreendimento, digamos, esquizoanalítico, um agenciamento criador, produtor de sentido, produtor de atos, produtor de novas realidades, é algo que conjuga, associa, neutraliza, monta outros processos. Mas os efeitos não são necessariamente cumulativos. Processos podem se apoiar uns aos outros para chegar em territórios mortos. É infelizmente o que costuma acontecer muito, o que acontece frequentemente, na economia conjugal, na economia doméstica. O mesmo pode acontecer com todos os outros modos de processo de expressão. (Guattari & Rolnik, 2005, p. 332)

Em todo o nosso caminhar pelo campo; no desenrolar do novelo das vozes polifônicas dos colaboradores da pesquisa e no decorrer da escrita narrativa estiveram presentes o jogo de luzes que a abordagem cartográfica de Deleuze & Guattari nos ofereceu para desenvolver uma investigação com o rigor científico que esta dissertação exige.

Embora não tenhamos tomado a Clínica da Atividade proposta por Ives Clot como referencial teórico vale ressaltar que alguns aspectos do seu trabalho se aproximam de determinados conceitos trazidos por Deleuze e Guattari. Nessa direção, Clot (2010) comenta como na Clínica da Atividade se faz a relação entre atividade e subjetividade; afirma que a atividade não é o contrário da subjetividade. Esta é definida como uma relação entre atividades.

A subjetividade é uma atividade sobre a atividade. É a minha atividade ou a atividade de meu colega de trabalho como objeto de pensamento. É assim que se desenvolve a produção subjetiva de minha experiência. Portanto, não somos obrigados a escolher entre atividade e subjetividade. E, para terminar, eu diria que isso depende da conceituação que se faz da atividade. (p.225)

O autor entende o trabalho como condição de possibilidade para favorecer novas formas de viver e não simplesmente como uma tarefa a ser executada; pondera uma clínica da atividade que se destine ao embate dos conflitos na atividade coletiva e individual com o propósito de possibilitar, transformar a tarefa e a organização para aumentar o poder de ação dos profissionais na arquitetura de seu ofício.

Para Teixeira e Barros (2009), ao vincular atividade e subjetividade, Clot busca apresentar “uma Psicologia do Trabalho mais sensível aos processos de produção de subjetividade que se dá no curso da ação no trabalho. Por isso, intervindo na atividade, estamos intervindo nos modos de subjetivação”. (p.85)

Neste sentido, o diálogo entre a Clínica da Atividade e os conceitos defendidos por Deleuze e Guattari, conjugam uma via estratégica para:

a afirmação da potência do trabalho como capacidade da vida em diferir, em produzir o novo, em criara sujeitos e mundos. (...) Nessa direção ao tomar o trabalho pela via dos processos de subjetivação é afirmar que os trabalhadores são os protagonistas desse processo de criação. (Teixeira & Barros, 2009, p. 85)

Outro ponto importante a ser observado é que também iluminaram nosso estudo autores estudiosos do comportamento das pessoas nas organizações, notadamente, Robbins e Chiavenato.

O olhar e a escuta do pesquisador

Ato de silêncio

Para que tome conta do corpo

E o corpo multiplique o olhar e a escuta

Para fugir da evidência pura e simples

Dos olhos e dos ouvidos

Para enxergar e ouvir pelo inspirar, respirar

Pelo cheiro, pelos poros, pelas artérias

Pela voz, pelas mãos, pelos gestos, pelo coração

Essa é a jornada do olhar e da escuta,

Que suspende julgamentos, busca o sentido,

Percebe o dito e o não dito

Gera conexão, confiança, reconhece

Que cada ser humano é um Ulisses

E que cada vida, por menor que seja,

Em seus modos de ser

É uma Odisséia.

Pedro Pereira (2019)

5 A dança e seus passos: sua coreografia

5.1 A coreografia da dança: tipologia da pesquisa

O campo-tema eleito como objeto de estudo desta dissertação – Tradição e inovação são passos de uma mesma dança?: o convívio multigeracional no ambiente corporativa, implica em nos debruçarmos sobre os desafios enfrentados pelos diversos profissionais no ambiente corporativo, pressionados por um mercado de trabalho altamente exigente e competitivo. Como suporte às discussões aqui pretendidas, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa, sustentada por um desenho cartográfico. Assim, trilhamos como objetivo geral compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais nas corporações. O caminho norteador desta tarefa ou de forma específica, objetivamos: historicizar o mundo do trabalho e suas revoluções significativas; cartografar os movimentos que se dão no convívio multigeracional; problematizar o mundo do trabalho a partir dos impactos provocados pela quarta revolução industrial nas diferentes gerações nas corporações.

As empresas como organismo social, um ser vivo e empreendida por pessoas oferece uma oportunidade para a pesquisa qualitativa, uma vez que, dialoga com a natureza dos fenômenos. Segundo Richardson (1999, p. 79), a “abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O autor complementa:

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (p. 80)

Gil (2008), por sua vez, afirma que a pesquisa qualitativa aprofunda o processo investigativo dos fatos relacionados ao fenômeno em estudo e das suas conexões, valorizando o contato direto com o contexto em estudo.

Além disso, Moreira (2002), colabora ao indicar as características básicas de uma pesquisa qualitativa, a saber: o foco de interesse do pesquisador qualitativo é na interpretação que os participantes têm da situação - ao invés da quantificação; a ênfase do pesquisador é na subjetividade - e não na objetividade; na flexibilidade no processo de condução da pesquisa - o pesquisador em seu campo de estudo se depara com situações complexas que não admitem a

definição exata e a priori dos caminhos a seguir; orientação para o processo, o pesquisador não busca resultado isto é, um objetivo predeterminado como se observa na pesquisa quantitativa - a ênfase é no entendimento da experiência; a preocupação com o contexto, o comportamento humano e a situação se entrelaçam intimamente - na formação da experiência; e ainda, reconhecimento do impacto do processo sobre a situação de pesquisa - o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

Todos os cuidados recomendados pelos autores foram observados no decorrer do processo desta pesquisa, o que possibilitou perceber as nuances das relações profissionais fruto do convívio dos profissionais de diversas gerações em atividade nas empresas pesquisadas, reconhecendo que o ator/entrevistado é o portador de sua experiência e não um mero sujeito da pergunta, uma vez que o sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento, como afirmam (Gil, 1999; Triviños, 1987).

Assim, para a melhor compreensão das experiências vividas no contexto da pesquisa, o fenômeno foi estudado em seu ambiente natural, buscando-se compreender os processos das relações profissionais em seus contextos dinâmicos, interativos e interpretativos, com abertura para que os fenômenos se expressassem de forma espontânea.

5.2 Os versos da dança: o percurso metodológico

O rigor científico da presente dissertação ancora-se no método (metá – hódos) - no caso em estudo, não como um caminho dado e reto da investigação como espelha a pesquisa clássica, mas numa inversão em que o caminho se faz ao caminhar, ou seja, hódos – metá, como fundamentado pela abordagem cartográfica proposta por (Deleuze & Guattari, 1980).

A cartografia surge como um princípio do rizoma, conceito extraído da botânica para a compreensão das produções sociais, voltado para uma experimentação ancorada no real. O rizoma compreendido como mapa: “é aberto, é conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente” (Deleuze & Guattari, 2011, p. 30).

Ao habitar o campo junto com o colaborador da pesquisa, deu-se atenção a todas as marcas que emergiram durante o percurso. Tateando com passos rizomáticos sobre o terreno, mapeou-se os acidentes físicos - elevações, vales, erosões, rios, condições climáticas, os aspectos econômicos, políticos, culturais e sociais que se entrelaçaram e se conectaram

produzindo novas conformações do terreno como enfatiza Deleuze e Guattari (2011, p. 22), “qualquer ponto do rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo”.

Um exemplo da multiplicidade do rizoma é exposto pelas raízes que se expandem no cenário potiguar do maior cajueiro do mundo encontrado no Rio Grande do Norte. A imagem pode nos ajudar a compor o cenário do que seria a infinidade de um rizoma, onde não há ponto perceptível de começo, meio e fim. O rizoma tem características, informa Francisco (2017, p. 52), “que permitem pensá-lo como um mapa passível de ser cartografado, mas não como um decalque no qual se trabalha com um modelo a partir do qual se descreve ou se faz a adequação da realidade”

Cartografar também é ciência. E como ciência, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1999, p. 12) “refere-se, tradicionalmente, a habilidade de elaborar mapas, cartas ou outras formas de representar, descrever detalhadamente ou expressar objetos, fenômenos, ambientes físicos e socioeconômicos, e utilizá-los”. O conceito que se inspira na geografia é transposto para os campos da filosofia, política e os estudos de subjetividade.

A minha experiência no trato cartográfico como engenheiro civil em diversos trabalhos na elaboração de mapas para a implantação de infraestrutura em diversas regiões do país, limitou-se a coletar, com instrumentos de medição, os dados de campo para subsidiar os projetos a serem elaborados, isto é, nos deslocávamos pelo campo coletando os elementos que já estavam ali expostos.

No caso em estudo, a cartografia assumiu uma outra perspectiva, diferente daquela do fazer do engenheiro – um decalque, uma foto do terreno estudado. Aqui, a cartografia foi muito além, mapeou um produzir à medida que o caminho se fez ao caminhar pelo campo com atenção flutuante, sem questões ou técnicas a priori para que o fenômeno se revelasse, se mostrasse como realmente é. Kastrup e Passos (2013), indicam que não se trata de coletar ou descobrir o que é dado como natureza ou realidade preexistente, mas intervir na realidade e no processo para fazer emergir a criação.

A diretriz cartográfica se faz por pistas, como sistematizadas, em dois volumes, por Passos, Kastrup, Escóssia e Tedesco (2012), em colaboração com outros pesquisadores e professores. As pistas orientam a trilha a seguir, sempre atenta aos efeitos do processo do pesquisar: sobre o objeto da pesquisa, o pesquisador e seus resultados (Passos & Barros, 2014).

Nesse caminhar a minha atividade como pesquisador assemelhou -se à arte do escultor que ao se utilizar de suas capacidades, habilidades, ferramentas e sensibilidade diante do

granito ou do mármore com: presença, respeito, imaginação, intuição, ele extrai do mármore ou o do granito: o que o mármore ou o granito quer vir a ser.

Recorri às minhas capacidades, habilidades, sensibilidade à flor da pele e o corpo vibrátil diante dos colaboradores da pesquisa - sujeitos da experiência, com respeito, presença, escuta, imaginação e intuição para favorecer a expressão do campo de forças que afetavam os profissionais no convívio multigeracional no mundo do trabalho corporativo.

O cinzel e o martelo são as poderosas ferramentas do escultor, enquanto a observação e a escuta foram as principais habilidades, durante o processo, utilizadas para a investigação com abordagem cartográfica. Ao me utilizar das habilidades da observação e da escuta, com interesse genuíno, houve aproximação do solo em que os colaboradores da pesquisa se expressavam, permitindo entender a linguagem que eles transmitiam para assimilar o dito e o não dito, o sentido abrigado nos gestos, nas atitudes, no silêncio e em suas expressões, reconhecendo a importância e o valor do colaborador da pesquisa na coprodução dos dados.

No encontro dialógico com os colaboradores da pesquisa tudo esteve prenhe de sentidos e os gestos expressaram afetações, sutilezas, por vezes, mais do que a própria fala. Por isso, o entrevistado é o sujeito da pesquisa e não objeto (Demo 2012). Nesse sentido, Kastrup e Passos (2013, p. 266) afirmam que “a dimensão interativa ou participativa característica da experiência de “inter-esse” é revalorizada, o que confere ao trabalho da pesquisa um sentido de cuidado”.

O pesquisador e o objeto de estudo habitam um “meio” e comungam de um território que envolve suas conexões e relações (Romagnoli, 2009). Nesse toar, ao me “vestir com as roupas” dos colaboradores da pesquisa, sem perder o objetivo geral e específicos deste estudo, possibilitei a criação de um ethos da confiança que favoreceu uma abertura para a emergência dos fenômenos como tal, no plano da experiência e de aumento da potência de agir (Sade et al., 2013).

Ao transitar pelo campo junto aos colaboradores da pesquisa com abertura para a compreensão dos fenômenos, foram mapeadas as expressões das linhas de forças que regem a dança dos movimentos do convívio das quatro gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho das duas empresas pesquisadas, o que possibilitou a tessitura de uma narrativa construída a dois (sujeito e pesquisador).

5.3 O palco da dança: local de estudo

O campo pesquisado envolveu duas empresas, nas quais atuavam as quatro gerações em suas atividades profissionais: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.¹⁰ Optou-se por preservar a confidencialidade de nossos protagonistas e nomeá-las como empresa A e empresa B. As principais características de cada empresa são apresentadas no Capítulo 6 Dançando pelo campo: escutando todas as vozes.

5.4 Os dançarinos: colaboradores da pesquisa

As entrevistas narrativas foram realizadas nos locais de trabalho dos colaboradores da pesquisa, com um profissional de cada uma das quatro gerações em estudo, perfazendo um total de oito entrevistas. Os colaboradores foram selecionados por amostra intencional que segundo Turato (2011), tem por fundamento o conhecimento sobre a população e o propósito do estudo.

Os participantes foram escolhidos em função de conhecerem a dinâmica da organização e serem representativos dos grupos de gerações estudadas (Costa & Neto, 1977). A seleção por amostragem intencional, de acordo com Oliveira, Almeida e Barbosa (2012), oferece informações mais ricas que aquelas selecionadas por critérios estatísticos. Entretanto, elas não podem ser generalizadas.

5.5 Critérios e procedimentos: seleção dos dançarinos

A pesquisa de campo foi desenvolvida nos meses de agosto e setembro de 2020, faz parte do projeto de pesquisa Cartografias de Práticas Psicológicas Clínicas em Saúde Mental, Educação e no Trabalho (homologado pelo CCP – PSI – 005 – 2019/3), de responsabilidade da Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco.

No primeiro contato com os colaboradores da pesquisa foi apresentado o projeto de pesquisa e detalhamentos de sua realização: objetivos, procedimentos, os direitos, os benefícios, os riscos e esclarecidas as dúvidas de cada um. As entrevistas foram gravadas mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, em duas vias,

¹⁰ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

uma entregue ao colaborador e a outra ficou sob guarda do próprio pesquisador. Os participantes receberam a transcrição do áudio das entrevistas e autorizaram a sua publicação.

Os critérios de inclusão para participação da pesquisa foram: a. profissionais com pelo menos um ano de admissão nas empresas; b. profissionais que atendessem as faixas etárias assumidas neste estudo, propostas por Grubb (2018, p.34), quais sejam: Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; Geração X, entre 1965 e 1980; Geração Y, entre 1981 e 1997; Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Como critério de exclusão: a. profissionais que não pertenciam ao quadro de profissionais da empresa; b. profissionais terceirizados.

5.6 Os recursos: diário de campo e entrevistas narrativas

Coerente com uma pesquisa de desenho qualitativo, o percurso metodológico - cartográfico, os objetivos, e o rigor científico requerido, foram utilizados recursos que dialogam entre si, quais sejam: o diário de campo e as entrevistas narrativas.

O Diário de Campo, foi o companheiro de navegação. Ele ofereceu uma oportunidade para que as experiências férteis de saber- dizer se tornassem letra, sílaba, palavra e página para compor uma história, ao registrar: as observações, as escutas, os fatos, reações, inquietações, reflexões, dificuldades, obstáculos, desafios, em outras palavras, as ondulações do processo de intervenção, as conexões, perceber movimentos, padrões, necessidades e intenções. Araújo et al. (2013, p.54) ressalta a importância do diário de campo: “o diário tem sido empregado como modo de apresentação, descrição e ordenação das vivências e narrativas do estudo e como esforço para compreendê-las”.

O Diário e o percurso metodológico da abordagem cartográfica, compuseram uma simbiose que possibilitou uma prática descritiva com atenção ao ouvido, pensado, refletido, matutado e maturado apresentando o que se revelou no plano intensivo das forças e afetos, como apontam (Aun, 2005, p. 29) “diários são marcas em forma de escrita – depoimentos rememorados. Escrever é comunicar, é narrar.”

No diário registrou-se o que brotava com o íntimo da experiência, entendendo o campo de estudo, não só como aquele circunscrito ao ambiente natural dos colaboradores da pesquisa, mas também, tendo como extensão - o antes e o depois do contato propriamente dito, oferecendo oportunidade para “enunciar sua própria produção, liberando-se da pretensão do conhecimento definitivo sobre o objeto.” (Passos & Barros, 2014, p. 274).

De outro lado, a entrevista narrativa, em uma perspectiva cartográfica, com inspiração rizomática, aqui empreendida de modo artesanal, a exemplo do oleiro que imprime sua marca na argila, buscou escutar, mapear e compreender as experiências dos colaboradores e suas afetações para a composição do plano das formas e do plano de forças (Escóssia & Tedesco, 2014).

A relação entre os dois planos, teceu um coletivo de forças, observados no encontro dialógico com os colaboradores da pesquisa: o plano do instituído – a forma como a realidade está organizada nas duas empresas e o plano do instituinte – as intensidades dos movimentos e jogos de forças em constante variações, presentes, entre os colaboradores.

A compreensão dos movimentos a partir das narrativas, requereu a desestabilização desses eixos vigentes (instituído e instituinte), nas duas organizações pesquisadas, somente possibilitada, à luz da proposta de Félix Guattari (1930 – 1992), com o conceito de transversalidade.

O conceito de transversalidade ampliou a discussão narrativa, ao evidenciar que a realidade não se constitui, tão somente, como fruto da composição das linhas verticais – eixo vertical de hierarquização da comunicação entre os diferentes profissionais de cada empresa, e nem, das linhas horizontais – eixo de homogeneização da comunicação entre pares. Confirmou-se assim, ancorado na ideia de transversalidade, que a comunicação ocorre em várias direções, não só entre o plano do instituído ou do instituinte, mas também, no entrelaçamento entre os dois planos, compondo outras realidades, “as linhas penetram as formas e as formas são apenas arranjos de linhas de força” (Passos & Eirado, 2015, p. 110).

Desse modo, a narrativa foi além do dizer sobre o coletivo de forças que se apresentou durante o percurso em campo. Ao questionar, problematizar e intuir as brechas, lacunas, faíscas, estilhaços, raios e trovões dos diálogos com os colaboradores da pesquisa, pôde-se engendrar um modo de fazer - dizer a pesquisa, em um movimento de abertura para a expressão de todas as vozes e não apenas a do narrador desta dissertação, a fim de tecer uma costura narrativa polifônico - rizomática.

A arte da narrativa desenvolvida assemelhou-se à arte do tecelão em seu ofício de tecer, através dos entrelaçamentos de fios de tramas transversais com fios de teias longitudinais para produzir novas histórias, em uma sucessão de passos sem se separar (Passos & Barros, 2014).

A narrativa do movimento de uma prática “trans”, segundo professa Deleuze & Guattari (1995), nos convoca a fazer rizoma como uma experiência do pensar um sistema múltiplo, complexo, não centrado e nem significante. O que comunga com Morin (1996, p. 274), em sua Epistemologia da Complexidade, ao nos incitar a pensar o pensamento como um novo

posicionamento diante da realidade “se existe um pensamento complexo, este não será um pensamento capaz de abrir todas as portas (como essas chaves que abrem caixas-fortes ou automóveis), mas um pensamento onde estará sempre a dificuldade”.

A compreensão das narrativas foi fundamentada pela abordagem cartográfica proposta por Deleuze e Guattari, iluminada também por alguns aspectos da Clínica da Atividade de Yves Clot (2006) pela aproximação com conceitos que defendem Deleuze e Guattari.

5.7 As marcas da dança: planos de análise

Com os dados produzidos, co-criados, com os colaboradores, foram traçados planos de análise para a compreensão das realidades emergentes. Isto porque falar sobre análise de dados (pesquisa clássica), em cartografia, caminha na contramão do que propõe Deleuze e Guattari em suas obras. Para estes autores os dados se constituem no ato de pesquisar – esta é a proposta da pesquisa cartográfica. A cartografia se propõe a acompanhar processos, como convoca Barros e Kastrup (2014), dito de outro modo, condiciona-se a um trabalho movente, e não a representar objetos.

Ao caminhar com atenção flutuante pelo campo com os seus os habitantes naturais - colaboradores da pesquisa, com os olhos e a escuta, pousados nos braços da sensibilidade, fomos atravessados por campo de forças e afetos, que evidenciaram realidades desse habitar e produziram dados para a construção dos planos de análise da pesquisa.

Nesse convívio relacional não se cogitou uma separação entre as fases de produção de dados e os planos de análise, uma vez que os dados não estavam postos no campo para serem colhidos, a exemplo do que faz o agricultor no campo ao colher a sua produção de grãos. Na pesquisa cartográfica desenvolvida ficou presente a minha implicação de pesquisador, não houve neutralidade, influenciei e fui influenciado. Pesquisador, objeto e colaboradores, situam-se em um mesmo plano comum no qual estão implicados, são inseparáveis (Passos & Barros, 2014).

A busca para compreender, com uma postura cartográfica, diferente da análise de dados na pesquisa clássica, permitiu que os processos, as experiências, as afetações, os campos de forças que desvelavam as realidades configuradas no território pesquisado emergissem, indo além, das representações, do pensamento hierarquizado e categorizado.

Não é cansativo lembrar o que anunciam Deleuze e Guattari, “somos segmentarizados por todos os lados e em todas as direções. O homem é um animal segmentarizado. A

segmentaridade pertence a todos os estratos que nos compõem. Habitar, circular, trabalhar, brincar: o vivido é segmentarizado, espacial e socialmente”.

O plano coletivo de forças evidenciou as linhas de segmentaridade, duras ou molares - do instituído, aquelas que resistem às transformações e as linhas flexíveis ou moleculares - do instituinte, aquelas que se infiltraram juntamente com as linhas de fuga – raios de luz, faíscas no instituído para provocar novas composições no território pesquisado.

Assim, a operação da construção dos planos de análise cultivou a instabilidade das formas cristalizadas tal como apontam Barros e Barros (2013, p.377), “tal operação de análise implica a desestabilização das formas instituídas e acessa o plano de forças a partir do qual a realidade se constitui”. A abordagem cartográfica acompanhou todo o processo e teve como foco não só a produção de dados, mas também, a produção de efeitos sobre o campo pesquisado.

Como os profissionais participantes da pesquisa expressam as linhas de segmentaridade que os atravessam?

Ser Pesquisador

Ser pesquisador é saber vestir o tecido do abraço
Que poussa o olhar nos braços da sensibilidade
E se coloca inteiro no que pensa sente e faz
Para compreender o canto de todas as vozes,
Sem perder no caminho a conexão da dança
Dos modos de ser, em processos de vir a ser
Ser pesquisador é assumir compromissos, ser comum
Em busca de horizontes, onde o céu beija a terra
E desvela a sabedoria de um em todos e todos em um
Para de si mesmo e do outro o que lhes afetam, acolher
Ser diferente e igual - eu, tu, ele - somos jornadas
Que percebe o novo gesto da flor que vai nascer.

Pedro Pereira (2019)

6. Dançando pelo campo: escutando todas as vozes

6.1 As empresas dos colaboradores: suas principais características

Para uma melhor contextualização das empresas e seus respectivos participantes da pesquisa apresentamos de modo sistemático sua missão e objetivos, informações extraídas dos sites de cada uma das organizações e junto ao setor de recursos humanos. Vale ressaltar que ambas assinaram o Termo de Anuência, permitindo as entrevistas com seus profissionais.

A Empresa A, fundada em 1976, é uma empresa familiar de desenvolvimento e planejamento em comunicação integrada. A agência é uma das pioneiras da publicidade Pernambucana. Desde 2011, tem reconhecimento público, como uma das 15 Melhores Empresas para Trabalhar, título concedido pelo Instituto Great Work To Place – GWPT, sendo a única do Estado a fazer parte do ranking. Em 2013, entrou para o grupo das Melhores Agências para Trabalhar no Brasil representando o Norte e o Nordeste. Conta atualmente com 88 colaboradores entre as Gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

A agência atua nos Estados de Pernambuco, Espírito Santo, Sergipe e Alagoas. Tem como Missão desenvolver e viabilizar soluções de comunicação criativas e completas, contribuindo para a geração de novos negócios, com excelência na prestação de serviços, na qualidade dos processos, proporcionando ambiente de trabalho inspirador, resultados sustentáveis e contribuição relevante para o negócio do cliente.

Os valores são centrados em ser inovadores, criativos e inquietos, íntegros e sustentáveis e como propósito fazer diferença no atendimento aos seus clientes, fornecedores e na vida dos seus colaboradores. A empresa possui um programa de estágio há mais de 20 anos para o desenvolvimento de novos talentos em sua área de atuação.

A Empresa B, nasceu em 1957; hoje é referência na América do Sul no segmento de acumuladores para veículos automotivos. Conta com 80 distribuidores no país, atua na Argentina, Paraguai e Uruguai. Atualmente mais de 6.000 colaboradores compõem o seu quadro de pessoal com profissionais das quatro gerações em estudo.

Tem por Missão produzir e entregar as melhores soluções em acumuladores automotivos com um time coeso, gerando riquezas, fazendo o novo, bem feito e com paixão. Os seus valores centram-se em: pessoas, qualidade, inovação, sustentabilidade, clientes, sustentabilidade e persistência.

Acumulou ao longo de sua trajetória vários prêmios, entre eles, Selo de Excelente Empresa para Trabalhar e Melhor Empresa para se Trabalhar em Pernambuco pelo GWTW,

Valor 1000 pelo Jornal Valor Econômico, Excelência da Qualidade da General Motors. Possui certificações pelas Normas ISO 9001- Gestão da Qualidade, ISO - 14001 Meio Ambiente, ISO 24.400 – Compras Sustentáveis e TS 16949 – Referência Global para Gestão da Qualidade e Certificado Duns Number D&B 2008.

6.2 Os colaboradores da pesquisa: apresentação

Importante ressaltar que os nomes de cada colaborador da pesquisa são fictícios. Todos eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, permitiram a gravação das entrevistas, tiveram acesso à transcrição do áudio e autorizaram a sua publicação. Uma breve apresentação dos participantes da pesquisa com os principais dados sociodemográficos de interesse é delineada abaixo.

Empresa A

Geração Baby Boomers - Paulo, tem 70 anos, curso de Administração incompleto, há 24 anos trabalha na empresa. Como diretor de mídia desenvolve a gestão da equipe de comunicação com as mídias.

Geração X - Leandra, tem 43 anos, curso de Comunicação Social, há 17 anos trabalha na empresa. Como Gestora cuida do atendimento aos clientes.

Geração Y - Hugo, tem 28 anos, curso de Comunicação Social/Jornalismo, atua na empresa há 3 anos. Como Redator, desenvolve textos para as mídias.

Geração Z - Luiz, tem 22 anos, curso de Publicidade/Propaganda. Como Diretor de Arte desenvolve arte - propagada para as mídias.

Empresa B

Geração Baby Boomers - Fábio, tem 65 anos, curso de administração, trabalha na empresa há 9 anos. Como Coordenador de Compras, assume a gestão dos agentes de compra para suprimento externo.

Geração X - Laura, tem 40 anos, curso de administração, atua há 14 anos na empresa. É Supervisora do Departamento de Pessoal, a sua atividade engloba supervisionar o cumprimento das exigências da Legislação Trabalhista.

Geração Y - Rafael, tem 30 anos, curso de Gestão Empresarial, trabalha há 12 anos na empresa. Como coordenador de compras, supervisiona as equipes de compras de materiais e serviços.

Geração Z - Carol é Estagiária de Psicologia, tem 2 anos na empresa, desempenha atividades como: divulgação de vagas, realiza entrevistas e aplica dinâmicas com os candidatos à emprego.

Tabela 6
Perfil sociodemográfico dos participantes

Empresas	Participantes	Idade	Geração	Sexo	Tempo de atuação	Formação profissional	Atividades	Cargo
A	Paulo	70	BB	M	24	Administração incompleto	Gestão da comunicação com as mídias	Diretor de Mídia
	Leandra	43	X	F	17	Comunicação Social	Atendimento aos clientes	Gestora de Atendimento
	Hugo	28	Y	M	3	Comunicação Social/Jornalismo	Redação para mídias	Redator
	Luiz	22	Z	M	2	Publicidade Propaganda	Desenvolve propaganda para as mídias	Diretor de Arte
B	Fábio	65	BB	M	9	Administração	Coordena equipes de compras	Coordenador de Compras
	Laura	40	X	F	14	Administração	Supervisiona o cumprimento da legislação trabalhista	Supervisora do Departamento de Pessoal
	Rafael	30	Y	M	12	Gestão Empresarial	Coordena agentes de compras para suprimento externo	Coordenador de Compras
	Carol	20	Z	F	2	Estudante de Psicologia	Divulga vagas, faz entrevistas, aplica dinâmicas	Estagiária de Psicologia

Nota. Elaborado pelo autor. Faixa de idades adotadas no estudo, ano 2020: Geração Baby Boomers (BB): 56 – 74 anos; Geração X: 40 – 55 anos; Geração Y: 23 – 39 anos; Geração Z: 22 anos. M- Masculino; F- Feminino.

6.3 A plataforma on-line: espaço de territorialidade e subjetivação

O momento atual, atravessado pela pandemia da Covid-19, provoca novos modos de encaminhar a vida. Enveredamos pelo mundo digital e o universo on-line como possíveis modos de favorecer os encontros. Na academia as aulas passaram a ser ministradas em

plataforma digital. Uma possibilidade para não se deixar paralisado pela imposição de um vírus que subjogou o mundo e isolou as pessoas; num piscar de olhos fomos jogados nas plataformas digitais.

A princípio as entrevistas foram pensadas para serem realizadas presencialmente. Resisti por um tempo seguir o caminho da entrevista on-line. Como ir à campo em situação pandêmica? Como habitar o território, a morada do meu colaborador? Como criar *raport*, uma zona de interesse comum atravessado por uma tela de computador - pesquisador e participante?

Mais uma vez, clamo por Deleuze (2002, p. 25), que defende, ancorado na ética de Espinosa, “{ . . . } quando um corpo encontra outro corpo, uma ideia outra ideia, tanto acontece que as duas relações se compõem para formar um todo mais potente, e ao contrário, quando um decompõe o outro, destrói a coesão das suas partes”.

Assim, o desejo de sentir o calor da entrevista presencial - onde os corpos se encontram e revelam os gestos, os olhares, os tons de voz, as tatuagens, a geografia do território e os sinais evidenciados pelo silêncio - cedeu lugar ao frio aparato tecnológico para os encontros à distância. Como preparar o meu território interno para as entrevistas? Como ter encontros potentes sem o encontro dos corpos? Como ter encontros potentes circunscritos pela tela de um computador?

A visão negativa do mundo tecnológico e das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC's é apontada por Baudrillard (1991), como citado em Lemos (2007), que quanto mais meios de comunicação temos ao nosso dispor, menos nos comunicamos: a informação torna-se pura circulação, que nada comunica.

A minha compreensão era de que dimensões opostas foram criadas, o real e virtual, sendo a internet um “não lugar”. O universo online aparecia atravessado por uma interpretação que me incomodava, precisei desconstruir a visão negativa sobre o uso das plataformas online, e compreender que a internet não é um “não lugar”. E sim, também, um campo que possibilita um outro modo para realizar as entrevistas na direção das particularidades epocais, que borram “as fronteiras de corporificação e descorporificação da sociedade” (Boyd, 2009; Hine 2005), como citado em Fragoso, Recuero e Amaral (2011, p.172).

Esse passo adiante, favoreceu abertura para o meu encontro com os participantes da pesquisa pela plataforma Google Meet e possibilitou que as narrativas evidenciassem os planos de análise apresentados. Nesse caminhar cibernético, tateando, fui ao encontro dos meus colaboradores.

6.4 Os planos de análise: indicativos das vozes dos participantes

O conhecimento a ser produzido pelo pesquisador e entrevistado implicados no campo-tema de estudo e compartilhado pela pesquisa cartográfica “abrange as zonas de ambiguidades, acolhendo a experiência sem desprezar nenhuma de suas faces, seja da objetividade, seja a da subjetividade (Barros & Barros, 2013).

Nesse toar, emergiram dos diálogos opiniões, palavras de ordem, gagueiras, rupturas que co-engendraram um tecer rizomático entre as entrevistas narrativas, as anotações registradas no diário de campo, os dados sociodemográficos dos participantes e as idas ao campo pela via on-line.

A partir das vozes dos participantes da pesquisa, em resposta à pergunta disparadora: **Como é para você a experiência do convívio multigeracional no seu ambiente de trabalho?**, traçamos os planos de análise, evidenciados pelas entrevistas narrativas, com realce para os pontos de interesse comum das experiências compartilhadas que ensejaram as práticas discursivas e não discursivas e os seus efeitos sobre pesquisador e participantes.

Para Kastrup e Passos (2013, p. 267) “no contexto da cartografia, quando indicamos que o comum é produzido pela transversalização realizada por práticas da participação, inclusão e tradução, afirmamos o paradoxo da inseparabilidade das idéias de comum e heterogeneidade”.

O traçado dos planos de análise comunga com o modo de conexão do pesquisador com a pesquisa e colaboradores, como pontua Kastrup e Passos (2013, p. 272):

A dimensão interativa ou participativa característica da experiência de “inter – esse” é revalorizada, o que confere ao trabalho da pesquisa um sentido de cuidado. O pesquisador sai da posição de quem – em um ponto de vista da terceira pessoa – julga a realidade do fenômeno estudado, para aquela posição – ou atitude (o *ethos* da pesquisa) – de quem se interessa e cuida.

Emergiram desse diálogo cinco planos de análise, quais sejam: Plano 1: Convívio Multigeracional: sinais de conflitos? Plano 2: Poder, autoridade e hierarquia: encontro entre gerações; Plano 3: Aprendizagem: há potência no encontro multigeracional?; Plano 4: Tecnologia: facilidades e dificuldades para as gerações; Plano 5: Choque Pandêmico e Home - Oficce: subjetivações provocadas pela situação da Covid 19.

6.5 Os versos da música: o canto dos participantes e do pesquisador

As produções dos planos de análise expostas, visam acompanhar e compreender os movimentos, posições e posturas adotadas pelos participantes. Cada plano de análise tece uma produção polifônico – rizomática da experiência dos participantes e pesquisador ao habitar o campo.

O rizoma oferece abertura para ser acessado em qualquer ponto independente de pressupostos prévios, como esclarece Francisco (2017, p. 53) “por sua característica substantiva de multiplicidade (e não adjetiva), um rizoma pode ser rompido ou quebrado em qualquer ponto, conectando – se a outro ponto qualquer, sem haver aqui o caráter de predeterminação ou princípio unívoco de causalidade”.

Assim, o fio que tece a narrativa dos planos de análise não assume a linearidade de uma reta traçada por uma régua entre dois pontos e sim as múltiplas possibilidades reveladas pelo rizoma – falas, engendradas pelos participantes, pesquisador e teóricos distanciando-se da dicotomia do olhar causal para um olhar que enxerga um outro modo do aparente, como expressa o poeta Manoel de Barros “uma linha reta é uma curva que não sonha”. O fio das narrativas é originário da potência das falas-rizoma que brotam de si mesmas, “conectando-se a outro ponto qualquer”, como cita acima Francisco (2017).

Para dar visibilidade às falas dos participantes, utilizo a fonte Times New Roman 12, em itálico, “entre aspas”, ao longo do texto ou em parágrafos destacados com o nome de cada um em negrito acompanhado da empresa e da geração, a qual pertence. Os registros do meu diário de campo são apresentados com o mesmo tipo e tamanho de fonte, em itálico.

Plano 1: Convívio Multigeracional: sinais de conflitos?

Antes de entrar nas questões do convívio das gerações no ambiente laboral destaco os meus conflitos em relação à construção dos planos de análise, registrei no meu diário de campo: *Como produzir os planos de análise? Como articular os teóricos com a narrativa das entrevistas? Frio na barriga! Li e reli a transcrição das entrevistas, nada indicava por onde começar. Vou descansar, são 5h00 da manhã, iniciei o estudo ontem às 21h00. Vou dar um tempo para que reverbere em mim as vozes dos participantes. Escrever é preciso ter coragem!*

As gerações no ambiente de trabalho compartilham experiências em suas relações interpessoais que traduzem o grau de participação e cooperação entre elas, bem como conflitos que emergem entre seus partícipes. O modo de pensar e agir coletivamente e o

compartilhamento das ações desses atores são fundamentais para o desenvolvimento profissional e o sucesso da organização.

Na visão de Cordeiro, Freitag, Fischer e Albuquerque (2013), a questão geracional influencia as empresas provocando impactos que podem potencializar ou não o convívio laboral

Na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamentos, impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais, que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho, se tornando elemento de atenção no campo da gestão de pessoas nas organizações. (p.7)

Desse modo, os gestores são desafiados a liderar equipes com diversas características nos modos de pensar, agir e se comportar, a fim de favorecer um ambiente de trabalho com condições favoráveis que possibilite cada profissional realizar as suas atividades em um clima de cooperação que contribua para o seu desenvolvimento e por consequência da organização em um mercado tão exigente e volátil.

Segundo Robbins (2005), os gestores devem estar preparados para integrar as opiniões, experiências e o conhecimento de cada profissional da equipe no sentido de criar um ambiente de trabalho propício para que os possíveis conflitos que ocorram não prejudiquem o funcionamento do grupo.

Identificar os possíveis conflitos no ambiente corporativo com suas normas, regras e estratégias – forças instituídas, responsáveis pelas linhas de segmentaridade duras, e as forças instituintes – linhas de segmentaridade flexíveis, indicativas dos profissionais de cada geração terem objetivos e expectativas distintas, se impõe no sentido de mitigar atritos que possam trazer consequências danosas ao desempenho do grupo.

Hugo (geração Y, A), reconhece que as gerações mais novas buscam fazer inovações sem conhecerem bem o histórico processual do passado da empresa. Ele parece receoso em relação ao conflito, percebe a existência, embora entenda que não há uma disputa acirrada, destrutiva entre os profissionais das gerações mais novas e antigas:

As gerações mais novas elas são aquelas gerações de muita inovação, de muita provocação.! E aí eu acho que o choque geracional muitas vezes acontece nesse momento, sabe? Então, assim: “Vamos fazer tudo diferente! Isso daqui é passado. A questão da... do impacto geracional aí, do conflito... Eu não acho nem tão conflito, na verdade. Porque não... não é uma disputa, não é uma guerra. Então, assim, o conflito em si é algo que, particularmente, dentro da minha agência eu não vejo no. . . no dia a dia . . .

Sachs (2014), em sua pesquisa relatada em nossa Revisão Sistemática da Literatura aponta que a maioria dos líderes entrevistados entendem que a melhor forma de favorecer um bom relacionamento entre as gerações é compreender, respeitar e buscar um ponto de convergência entre opiniões. O autor comenta ainda, que na visão dos liderados os conflitos se dão por atitudes inadequadas; falta de comunicação e empatia; ataque à pessoa e não ao problema; conflito de gerações e má estruturação do problema.

O conflito organizacional é necessariamente negativo? Como evoluir sem que haja discussões no sentido de se buscar a melhor ideia, a melhor solução para questões que surgem no contexto empresarial? Como favorecer encontros potentes entre as gerações no dia a dia do contexto empresarial? Quais são os níveis de gravidade dos conflitos que geralmente ocorrem nas organizações?

Robbins (2005), esclarece que o conflito pode gerar consequências positivas ou negativas em função do grau de discórdia entre os componentes do grupo:

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos. (p. 269)

Quais são as forças que se combinam para produzir bons encontros e maus encontros? Como posso me desenvolver, evoluir a partir do encontro com o outro? Deleuze e Guattari (1992) podem nos ajudar a compreender o devir dos encontros que criam possibilidades de potencializar vida e aqueles que a decompõem.

Para os autores, é no encontro com o outro que nos tornamos um outro, para tal importante apreciar uma questão no que diz respeito à pluralidade dos sujeitos e a sua relação, bem como, representação recíproca, “problema este que se desdobra em um outro: que consiste a posição de outrem, que o outro sujeito vem somente ‘ocupar’ quando ele me aparece como objeto especial, e que eu venho, por minha vez, ocupar como objeto especial quando lhe apareço?” (Deleuze & Guattari 1992, p.28).

A percepção pelos gestores sobre os conflitos organizacionais possibilita atuarem como mediadores entre as partes para superar as divergências e evitar a sua eclosão a fim de que não prejudique o desempenho das equipes e coloque em risco o andamento operacional das

empresas. O que os nossos participantes da pesquisa dizem a respeito dos encontros multigeracionais em suas empresas?

Laura (geração X, B) compreende as subjetividades da Geração Baby Boomers, afirma serem experientes e ao mesmo tempo exigentes, mas se conduzem com princípios colaborativos, confirmando o que dizem os estudiosos:

Esses profissionais da geração baby boomers eles são mais exigentes, são pessoas que gostam da qualidade, da assertividade. Mas assim, são pessoas flexíveis em prazos, normalmente se programam para pedir as coisas com um pouco mais de antecedência. Lidar no dia a dia com esses líderes requer uma sintonia na mesma frequência para compreensão e devolutivas sua única regra é “o não eu já tenho”, (rsrsrs).

Já **Paulo** (geração Baby Boomers, A) reporta que tem dificuldades com algumas pessoas. “*Tem cabra que você não pode dar liberdade nem colher de chá*”. Talvez por ter sentido discriminação quando novo tenha receio com algumas pessoas, como complementa:

Algumas pessoas eu tenho dificuldade. Algumas pessoas que são complicadas emocionalmente e eu tenho dificuldade. E, aí eu também, pra me preservar não tenho toda essa liberdade toda e nem dou, entendeu? Eu vivi um tempo atrás quando eu era uma geração mais nova. Éh, eu presenciei, eu vivi isso na pele.

Luiz (Geração Z, A) narra que existia um atrito entre dois setores da empresa em função das demandas dos clientes, “existia um impasse no quesito digital e no quesito offline. “*Que é as mídias tradicionais e outro que atendia àqueles que optavam pelas novas mídia*”. O gestor da empresa ao perceber o nó conflitante muda a estratégia de negócio da empresa, lidera a junção das duas equipes que passam a decidir qual o melhor serviço a oferecer para atender às necessidades dos clientes. **Luiz** complementa:

Aí, às vezes, existia esse choque, mas, ainda assim, era feita uma comunicação boa, sabe? Entre as pessoas. o modelo que existia de agência ter uma parte offline e ter uma parte digital, esses dois lados, acabam se juntando querendo ou não de acordo com as necessidades do cliente... E logo a agência começou a perceber isso. Isso é algo bem atual da agência começar a atuar com núcleos onde envolvem a comunicação digital e a comunicação offline/a comunicação tradicional.

Os conflitos não são necessariamente destrutivos, como se pode observar pela fala de **Luiz** (geração Z, A), bem como, pontua Lima, Carvalho e Tanure (2012), as divergências de opiniões pode ser positiva para os profissionais e as organizações, desde que acolha as

diferenças multigeracionais no mundo do trabalho e provoque mudanças para a melhoria dos processos organizacionais.

Por sua vez **Fábio** (geração Baby Boomers, B) declara e justifica a sua preferência pelo contato presencial, ao invés do contato on-line para resolver possíveis mal entendidos na comunicação, disse ele:

Então, não é fácil. a geração nova, principalmente a Y e a mais recente, né!? Eles são muito imediatistas, querem tudo que aconteça pra ontem, né!? Então, presencialmente você tem como segurar, dar uma freada, sabe!? – Olha, você tá certo! Mas só que o time não é exatamente esse, a gente depende disso, daquilo e tudo mais. Presencialmente eu acho que fica fácil de você explicar, com a tecnologia, no vídeo ou por escrito é mais complicado.

Percebe-se nas falas dos participantes que as empresas A e B apresentam indícios de um bom clima organizacional. Os conflitos parecem ocorrer de maneira positiva talvez pelo comprometimento das equipes na busca de desempenhar melhor as suas atividades. Vale destacar o programa de estágio nas empresas, o qual oportuniza possibilidades de ascensão profissional, o que pode ser motivo para aumentar o comprometimento dos colaboradores, haja vista, alguns deles atuarem há mais de dez anos na empresa.

O bom convívio entre as diversas gerações que atuam na ambiência das duas organizações, distantes de confrontos negativos que visam atender apenas aos objetivos individuais, ao invés do coletivo, sinaliza uma vantagem competitiva no contexto empresarial, pela integração e troca de conhecimento entre cada membro da equipe o que oferece oportunidade para potencializar o desempenho do grupo e , em consequência, da empresa.

As empresas cada vez mais tomam distância do paradigma da competitividade para assumir o paradigma da cooperatividade que potencializa a vida dos profissionais e da organização, à exemplo do que ocorre com o organismo humano que ao trabalhar por cooperação mantém-se saudável e quando compete, impõe-se ao adoecimento. Parece ser o paradigma da cooperatividade que permeia o contexto laboral nas duas empresas pesquisadas.

Para Megido (2020), em seu artigo na Revista Cooperatividade, o movimento cooperativista assume proporções globais de um capitalismo consciente que influencia o novo papel das lideranças no século XXI. O autor complementa que os valores fundamentais abraçados pela “filosofia cooperativista são agora tomados como essência administrativa de organizações não cooperativas, mas que sem princípios de envolvimento e responsabilidade social corporativa dos seus stakeholders não conseguirão mais ir ao futuro.” (p.12)

Os valores do cooperativismo, segundo Megido (2020), ancoram-se em: solidariedade - compromisso de uns com os outros e de cada um com todos; democracia – ajuda nas decisões; equidade cada voto tem o mesmo peso do outro; igualdade – todos têm os mesmos direitos e obrigações; responsabilidade – todos se responsabilizam pela cooperação; honestidade – compromisso com a verdade; transparência – informações compartilhadas com todos; liberdade – direito de escolher e se manifestar; responsabilidade socioambiental – compromisso com as pessoas e o meio ambiente.

A cooperação requer cada vez mais autonomia e responsabilidade das pessoas, como defende Morin (2011), “ao sermos mais autônomos, mais devemos assumir as incertezas e a inquietação, mais temos necessidade de religação”. (p.36).

Estes paradigmas são também importantes para fazer a ponte entre inovação e tradição uma vez que esse paradigma mantém-se na tradição, mas trazendo para ela um novo elemento que é a cooperação na medida em que propicia que cada membro da organização desenvolva e exercite suas potencialidades ao passo que pode aprender outras habilidades ampliando seus leques de realização profissional.

Para **Rafael** (geração Y, B) o clima na empresa é colaborativo e cita como sendo um dos motivos para o engajamento de pessoal por longo tempo na empresa, ele disse:

Nosso clima aqui na empresa é um clima muito amistoso. É um clima onde propícia ao colaborador que nós tenhamos total abertura com qualquer que seja a instância desde a presidência da empresa até gestões diretas e isso é muito bom. Isso é tão positivo que se reflete no tempo de casa, por exemplo, eu tô com 11 anos e meio de empresa, eu hoje tô com 30 anos e iniciei aqui como estagiário. Nós temos uma empresa característica de carreira, nós temos inúmeros colegas que tem vinte e cinco, trinta, trinta e cinco anos de empresa.

Carol (geração Z, B), com a mesma percepção que Rafael, relata que o convívio entre os profissionais da empresa é saudável em todos os níveis:

Querendo ou não a gente desde a entrada na nossa empresa, desde o porteiro e até o mesmo o gerente da nossa área, a gente tem uma relação muito positiva. E aí querendo ou não, eu trago muito aprendizado dessas pessoas que tá na tua geração (referindo-se ao pesquisador, a geração Baby Boomers) porque aí são pessoas que realmente trazem mais ensinamentos.

Leandra (geração X, A) reforça em sua fala um bom convívio entre os profissionais da empresa:

Eu acho que o DNA da empresa, (cita o nome da empresa) ele faz com que a gente se relacione e construa laços de amizade, obviamente que em primeiro lugar somos colegas de trabalho, né!? e as amizades e os laços surgem a partir disso, mas o respeito que a gente se trata.

Pode-se inferir das entrevistas que a questão mais relevante parece ser: o quanto o conflito entre as gerações pode influenciar de modo favorável ou não o desempenho das atividades do grupo?

No caso das empresas pesquisadas percebe-se pelos depoimentos de seus profissionais que os conflitos existentes não sugerem níveis de gravidade que afetem de modo negativo a dinâmica de atuação de suas equipes. Nesse sentido, entende-se que as empresas com visão ampliada de seus negócios, buscam compreender as subjetividades de cada geração. Têm abertura para rever as suas estratégias e processos de oferta de serviços, alinhados com as necessidades do cliente e estimulam o trabalho cooperativo entre as equipes. Indo além, lidam com compreensão e diálogo aberto para mitigar os possíveis conflitos organizacionais, fortalecem o espírito de união entre os profissionais das diversas gerações e criam condições de possibilidades para as empresas se destacarem no mercado frente à acirrada concorrência existente.

Ao concluir este plano de análise voltei ao meu diário de campo e registrei: *Ufa, saiu! Comecei. Dar um tempo, deixar ressoar pelo corpo as músicas que entoavam as vozes dos participantes, desvelou-se as trilhas que possibilitaram engendrar os planos de análise e suas articulações – pesquisador, participantes e teóricos.*

Plano 2: Poder, hierarquia e autoridade: respeito entre as gerações.

Poder, autoridade e hierarquia são temas que interessam às organizações em função das várias formas como cada um deles é compreendido pelos atores do ambiente laboral. Qual a diferença entre poder, autoridade e hierarquia? Como eles são exercidos no ambiente corporativo? Como o poder interfere nas relações e decisões do grupo? Como conciliar poder, autoridade e hierarquia a fim de favorecer abertura para os profissionais de todos os níveis exercerem suas atividades com maior liberdade? São reflexões que os gestores possivelmente se fazem no dia a dia de suas funções.

Ter clareza e compreensão sobre a dinâmica do jogo que envolve estas questões, principalmente em um ambiente de trabalho habitado por diversas gerações com suas subjetividades expressas nos jeitos de ser, aprender, comunicar, dialogar, interagir e desejar,

entre outras, conota condições para possibilitar um clima de cooperação entre todos os atores envolvidos no contexto organizacional.

Para Robbins (2010) o poder se refere à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de tal modo que B aja em conformidade com a solicitação de A. A pessoa pode ter poder e não exercer, vez que é uma capacidade ou potencial.

Paulo (geração Baby Boomers, A) na entrevista coloca a questão do respeito às gerações mais antigas, como sendo uma premissa que deve ser seguida e, em não sendo, o seu “dedo” assume uma posição de poder. Disse ele:

Eu acho que as pessoas têm que ter respeito...cabelo branco pra mim tem que ser respeitado. Não interessa se você é preto, branco ou cor de rosa... sou de uma geração que se dava e respeitava os cabelos brancos... se me falta com respeito eu vou logo pôr o dedo da minha função, entendeu?

Algumas questões me vieram provocadas pela fala de **Paulo** (geração Baby Boomers, A): como se dá o respeito às gerações mais novas? Como exercer a autoridade sem escorregar pelos labirintos do autoritarismo? Poder e autoridade são faces da mesma moeda? Como acolher o contraditório? Como exercer o poder? Quais são as faces do poder?

A este respeito, Ruano-Borbalan (2004), citado na tese de Barracho (2007), sugere que o exercício do poder se encontra associado a certas características, sendo uma delas, a autoridade, uma vez que o poder só existe em função da autoridade.

Para Barracho (2007), as noções de poder e autoridade são muito próximas, mas não devem ser confundidas. A noção de autoridade encerra uma característica de um poder legítimo e reconhecido, por exemplo, o pai de família encarna esta “legitimidade indiscutível que nos é trazida das sociedades ancestrais”. (p.22)

Chiavenato (2003), entende que a autoridade pode ser formal – representada pela estrutura hierárquica da empresa com controle sobre os profissionais por legitimidade gerencial e informal – é adquirida voluntariamente por deferência desenvolvida em função das relações entre os profissionais.

Neste sentido **Leandra** (geração X, A) coloca em jogo a questão do respeito que deve existir nas relações profissionais independente do tempo cronológico de cada profissional. Ela declara “*devo satisfação daquilo que eu preciso dar satisfação do meu trabalho, eu obviamente tenho que respeitá-los, até eu tenho chefes mais novos do que eu, né?*”.

As organizações instituem hierarquias e normas formais que objetivam de certo modo controlar os colaboradores em suas atividades laborais. Para Chiavenato (2014, p. 214) “a hierarquia, o staff e a centralização sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o colaborador”.

O depoimento de **Leandra** (geração X, A) parece ressaltar uma tendência atual das organizações que desenvolvem sistemas igualitários distantes dos níveis hierárquicos para possibilitar maior flexibilidade de relacionamento e cooperação entre colaboradores e gerentes (Chiavenato 2014).

Neste sentido, talvez o poder instituído – normas e regras estabelecidas e desejo de controle da organização sobre os seus profissionais e o poder instituinte – desejos, liberdade criativa, respeito à voz e ideias das equipes, possam andar lado a lado de modo mais amigável, cada parte compreendendo a sua importância no contexto organizacional a fim de favorecer um clima que potencialize o desempenho do grupo e da organização.

Leandra (geração X, A) continua em sua argumentação entender o respeito como decorrente da forma como as pessoas foram educadas, distante de regras impostas por formalidades instituídas:

A coisa do respeito não tá no tratamento formal, né!? Ele tá na forma e não na formalidade. Está na forma, tá na... como você trata, como você se coloca, como você ouve, como você fala. Eu acho que isso é muito importante. E eu acho que é uma coisa que não deveria ser diferente entre as gerações. E acho que essa turma mais nova, eles não pensam muito nisso, não! de uma forma geral. Tem muito a ver com a forma que foi educado. Enfim, mas tem uma coisa que é da geração, mesmo! De se mais...menos formal...de ser muito despreocupado dessas coisas, sabe!?. Mas eles têm um negócio de liga o foda-se (risos) e acho que tem a ver com aquela coisa de não tá muito preocupado com o futuro ali dentro. Porque acha que o futuro tá em outro canto, enfim, porque acha que isso não vai fazer diferença.

A palavra respeito tem sua origem do latim *respectus* - olhar outra vez. O respeito pelo outro implica dar atenção, acolher a sua história, seu modo de ser, de se comportar, de tomar decisões sem expressar julgamentos.

Para **Hugo** (geração Y, A) e **Luiz** (geração Z, B), o respeito entre as gerações é uma das características importante de suas empresas:

E tem uma coisa muito particular no meu ambiente de trabalho que é o respeito que os mais velhos têm com os mais jovens. Não é uma... uma... Eles não tratam como uma geração, tipo: “Ah, vocês não sabem de nada, e a gente que sabe. (Hugo)

Eu acho que é muito a questão do respeito que deve existir entre as gerações e que as gerações não devem nem subestimar, nem negligenciar as experiências das pessoas mais velhas. Porque eu não estaria aqui, se não fosse pessoas desbravando esse caminho por mim, sabe ... Chega ser uma coisa que inspira e que você pode tomar essa vivência da outra pessoa como referência e vai me ajudar no meu processo. (Luiz)

Cabe ressaltar ainda os posicionamentos de **Paulo** (geração Baby Boomers, A) e **Leandra** (geração X) em relação ao enquadramento das diferentes gerações em categorias ou generalizações. Eles disseram: “*Eu discordo desse negócio de geração y, z, h e nesse monte de rótulo. Certo?*” (**Paulo**). “*Eu acho que essas diferenças de gerações elas obviamente existem nas idades, né!?E nas experiências, mas no dia a dia a gente não sente tanto essa diferença, essa distância tão grande*” (**Leandra**).

Pelos depoimentos, os participantes discordam das denominações que generalizam as gerações e abrem uma possibilidade de discussão sobre as limitações do enquadramento das multigerações simplesmente pelo tempo cronológico.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), pontuam a importância da compreensão das possibilidades e limitações para o grupo face a conjuntura econômica, social e cultural que vivencia, além do tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações. “Nessa direção, ressalta-se a importância de considerar as relações que o indivíduo estabelece com o sistema de formação e com o mercado de trabalho” (p.553).

Importante realçar pelas falas dos participantes que as empresas primam por favorecer um clima de valorização de seus profissionais que se revela no respeito entre as diversas gerações e em sua política de treinamento (programa de estágio em ambas), o que possibilita capacitação e incentivo, além de motivar o compromisso das equipes a desenvolverem suas atividades em um ambiente laboral de cooperação. O respeito parece ser a ponte que favorece o encontro das mãos do fazer entre o instituído e o instituinte.

Plano 3: Aprendizagem: há potência do encontro multigeracional?

O mundo empresarial está mudando rapidamente provocado pelos avanços tecnológicos que impõem novas estratégias e novos modos de atuar das organizações para continuarem competitivas no mercado. A sobrevivência das organizações está intrinsecamente atrelada ao desempenho e à competência de seus profissionais. Desse modo, a aprendizagem organizacional se apresenta como um processo importante para potencializar o

desenvolvimento de seus profissionais e tornar a empresa mais competitiva em um contexto concorrencial de acirrada disputa por mercado.

Uma competitividade tecida pela cultura da cooperação estimula um ambiente mais saudável, mais humanizado com espaço para todos - profissionais, empresas e sociedade em geral. Segundo Barreto (2003), a Cultura da Cooperação é um conjunto de práticas e ações sociais, ancoradas por crenças e princípios positivos, aprendidas, praticadas e compartilhadas no grupo, onde cada componente sente-se partícipe de um todo e corresponsável pelo bem estar comum.

Nessa ordem de ideia, nos processos em que a competitividade é conciliada com a cooperação, uma nova lógica de mercado é favorecida - todos ganham; distancia-se da corrente capitalista-neoliberal que prega a competitividade onde tudo vale, como observa Santos (2001), na qual a regra dominante é a busca incessante da melhor posição, e as armas, os meios utilizados desconhecem as regras concorrenciais e até os valores morais.

No atual mundo corporativo, em que diversas gerações compõem o seu quadro de pessoal, a interação social entre eles, com os clientes e o ambiente que os cercam, pode favorecer a aprendizagem organizacional por meio da troca de experiências e assim possibilitar melhor desempenho dos profissionais e por consequência das empresas. Como a aprendizagem organizacional ocorre no mundo do trabalho? Quais são os tipos de aprendizagem que se observa hoje nas organizações? Como as empresas podem ser competitivas e ao mesmo tempo cooperativas num jogo em que todos possam ganhar? O que dizem os nossos entrevistados?

Para **Paulo** (geração Baby Boomers, A) a aprendizagem ocorre em qualquer idade:

Admiro aquele jovem que quer aprender e quer ser gente. Aí pra mim não tem idade, nem sexo, nem coisa nenhuma. Pra mim, é um ser humano que tá ali, entendeu? Eu não tenho nenhum problema desse tipo, não! Eu tenho na minha mídia três gerações... Eu convívio com esse povo. A gente passa um pouquinho da nossa vivência e eles convivem com a gente.

A aprendizagem no trabalho, segundo Abadd, Loiola, Zerbini e Andrade (2013) pode ser formal – por meio de processos promovidos pelas organizações para produzir resultados específicos de aprendizagem que podem ser implantados por programas de treinamento e educação. E informal ou espontânea – ocorre por iniciativas das pessoas pela observação dos companheiros de trabalho, por imitação, pela tentativa e erro, reflexão sobre o que funcionou

ou não pedido de ajuda, pesquisa em materiais escritos e conversas informais no ambiente de trabalho.

Hugo (geração Y, A) concorda com **Paulo** (geração Baby Boomers, A) sobre o processo de troca de experiência entre as gerações e a importância da diversidade para o aprendizado:

Eu acho que ela é muito rica. No sentido de que é possível que a geração mais nova possa aprender com a mais velha, e a geração mais velha possa aprender com a mais nova. Então ela é uma relação que pode ser de muita troca... e de muito aprendizado. A conversa entre gerações se torna também um laboratório dentro do ambiente de trabalho, né. (Hugo)

Luiz (geração Z, A) por sua vez, reporta a importância do aprendizado com as gerações mais antigas para atuarem como mentores das gerações mais novas.

Você receber uma mentoria, você receber uma orientação mesmo de pessoas mais velhas eu diria que é um ponto muito essencial, muito primordial que nem todo mundo tem. Então, talvez seja até um privilégio ter pessoas mais velhas orientando você no mercado de trabalho, sabe?

Rafael (geração Y, B) segue na mesma toada dos demais participantes. Realça a riqueza que se dá no encontro entre a tradição e inovação, dito de outro modo, no encontro entre as gerações mais antigas e novas

Esse ambiente multigeracional é um ambiente muito rico. Nós temos líderes aqui de seus quarenta, quarenta e cinco, cinquenta, sessenta anos e já tem uma carreira brilhante aqui, todo o aprendizado e habilidade é adquirida ao longo do tempo e serve muito de lastro pra qualquer tomada de decisão e qualquer mudança que a gente venha propor diante do cenário de inovação. Então, nós buscamos sempre estar associando tanto o aspecto da experiência, como o aspecto do novo.

Fábio (geração Baby Boomers, B) ressalta a importância, a interdependência que deve existir entre os profissionais para um mútuo desenvolvimento profissional:

A organização precisa da minha experiência como precisa da criatividade, da inovação da meninada, né!? Então, é importantíssimo essa convivência entre as quatro gerações que estão aí no mercado. Tá mais que demonstrado que todo mundo precisa de todo mundo, tá!? Ninguém é independente. Eu sempre estou disposto a parar, a ouvir e a aprender... já teve situação que um garoto de vinte anos veio e apresentou assim... para

área de compras. Aí eu... poxa vida! Como que com quarenta anos de experiência eu nunca pensei em uma situação dessas? O meu gestor foi meu estagiário.

Carol (geração Z, B) sente-se acolhida como estagiária pelas gerações mais antigas além de ser fonte para o seu aprendizado

Eu tinha contato com o responsável pelo andamento lá da nossa produção e ele já era dessa geração, né!? mais avançada e eu acho que ele estava entre os 65 anos, ainda está lá conosco também. E aí era excepcional. Então, o meu convívio com essas pessoas é muito tranquilo. São pessoas que estão ali para realmente ajudar a agregar valores.

Importante realçar que para os participantes das duas empresas o processo de aprendizagem organizacional ocorre tanto de modo formal - com programas de estágios estruturados que promovem a capacitação de seus profissionais e por consequência estimulam o comprometimento das equipes, e também por aprendizagem informal fruto do convívio e do relacionamento de ajuda mútua que parece existir entre os profissionais da empresa.

Lembro-me, quando a tônica do ensino-aprendizado se ancorava quase que exclusivamente na aprendizagem de CHAs (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), como reporta Abadd et al. (2013), ao afirmar que grande parte dos programas formais promovidos pelas empresas visam criar condições de ensino - aprendizagem de CHAs.

Abadd et al. (2013), nos chama a atenção que o ensino-aprendizagem de CHAs não é o único que potencializa a aprendizagem organizacional. As autoras afirmam que não existem estratégias melhores ou piores, mas estratégias mais ou menos adequadas ao tipo de atividade a ser aprendida e/ou aplicada no ambiente de trabalho. Atividades no trabalho de diferentes naturezas e graus de complexidade, exigem combinações de estratégias variadas de aprendizagem, que não são excludentes entre si.

As autoras pontuam ainda, que as empresas desenvolvem programas de ensino-aprendizagem com o objetivo de evitar pelos processos de aprendizagem informais prejuízos para a organização e trabalhadores “as empresas procuram sistematizar, planejar e estruturar atividades que facilitem a aprendizagem, tornem mais eficientes os processos informais de aprendizagem no trabalho e evitem a proliferação de atitudes e comportamentos prejudiciais ao desempenho e à qualidade de vida no trabalho” (p.503).

Percebe-se que o trabalho propicia aprendizagem e redes de convívio potenciais pelo encontro multigeracional nas empresas pesquisadas. Segundo Clot (2006, p. 42), “o trabalho é a principal atividade na interação com o mundo, tendo importante função psicológica no nosso desenvolvimento como pessoa”.

Assim, o desenvolvimento nas organizações de programas estruturados de ensino-aprendizagem alinhado com as necessidades dos profissionais pode favorecer como complementa Clot (2006) “o aumento do poder de ação dos coletivos de trabalhadores sobre o ambiente de trabalho real e sobre si mesmo. A tarefa consiste, então, em inventar ou reinventar os instrumentos desta ação, não mais protestando contra os constrangimentos, mas pela via de sua superação concreta (p. 9)”.

Plano 4: Tecnologia: facilidades e dificuldades para as gerações

Atualmente as organizações, influenciadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela pandemia da Covid 19, convivem com mudanças significativas no ambiente de trabalho. A pandemia do coronavírus impôs às pessoas novos hábitos. A tecnologia que de certo modo já vinha assumindo um espaço singular nas relações sociais, tornou - se o coração das comunicações e união das pessoas de um modo nunca ocorrido.

Em curto espaço de tempo o encontro presencial foi paradoxalmente deslocado para a distância das redes sociais, provocando subjetivações nas pessoas, expressadas nos modos de agir, pensar, desejar, amar e encontrar – se com os outros. Além disso, determinou a necessidade de muitas empresas e profissionais absorverem, principalmente, as menores e, as gerações mais antigas, habilidades nas plataformas digitais em curto espaço de tempo para desenvolverem as suas atividades.

As entrevistas apontam os aspectos que a tecnologia facilitou ou dificultou para as gerações em seus ambientes de trabalho. *Eu me policio para não virar escravo da tecnologia.*”, disse **Paulo** (geração Baby Boomers, A) ao nos brindar com uma reflexão importante sobre o modo como devemos utilizar os aparatos tecnológicos a fim de não ficarmos seduzidos pela sua magia e nos perdermos de nós mesmos. Para quantos de nós a técnica não tem sido uma extensão do próprio corpo? Quantos de nós estamos tão imersos na técnica que esquecemos de nós mesmos?

Para Heidegger (2002), frente à técnica, devemos assumir uma atitude humana com pensamento meditativo que traga “serenidade para com as coisas” – dizer ‘sim’ ao uso inevitável dos objetos técnicos e, simultaneamente dizer ‘não’ - ao modo de uso que nos domine e escravize como cita **Paulo** (geração Baby Boomers, A):

Eu fico praticamente me atualizando o tempo todo. Até porque a nossa profissão exige muito isso, é um eterno aprendizado, sabe? As tecnologias estão aí para usar da melhor

forma possível e não fazer dela um meio de você chegar em algum lugar, ela veio para facilitar. Esse pessoal novo é hoje tudo virado, né? Admito que sou um Mané. Quando é pequeno já nasce mexendo com o telefone e futuca em tudo, sabe?

“Muda as ferramentas que mudam as pessoas que mudam os valores que vai mudando um monte de coisa aí”, assim **Leandra** (geração X, A) se deu conta de como a tecnologia-rizoma produz subjetivações que se expressam não só nos modos como as pessoas desenvolvem as suas atividades, mas também nos valores, na comunicação e em outros aspectos da vida laboral, ela complementa:

E é isso que faz a gente tá vivendo esse caldeirão, né!? porque é um caldeirão de gente diferente, de gerações diferentes, clientes de gerações diferentes também. É muito engraçado... a tecnologia vem e aí muda a forma como as pessoas lidam com esse serviço e com os produtos. E isso faz com que a gente precise se comunicar de uma forma diferente porque não é mais aquele comercial que só ele que influencia, mas tem também outras ferramentas.

Neste sentido, em alguns aspectos, **Leandra** (geração X, A) acentuou em sua fala o quanto o rizoma – tecnologia influência em suas atividades laborais. Para Guattari e Rolnik (2005, p. 39), os diversos campos de forças intra e extrapessoais que nos atravessam, constituem subjetividades dependentes progressivamente dos sistemas maquínicos, como por exemplo, da internet, das plataformas digitais:

Uma primeira constatação nos leva a reconhecer que os conteúdos da subjetividade dependem, cada vez mais, de uma infinidade de sistemas maquínicos. Nenhum campo de opinião, de pensamento, de imagem, de afetos, de narratividade pode, daqui para a frente, ter a pretensão de escapar à influência invasiva da “assistência por computador”, dos bancos de dados, da telemática, etc.

Por sua vez, **Laura** (geração X, B) oferece uma percepção ampliada sobre as facilidades e dificuldades das gerações Baby Boomers, X e Y, em seu ambiente de trabalho, o que de certo modo confirma o relato dos teóricos em relação aos impactos dos avanços tecnológicos sobre as gerações. Disse ela:

A geração Y nasceu nesse meio, na infância o contato era quase que diário, então é uma situação de naturalidade, já tem as percepções do que está errado, possíveis ajustes e conseguem fazer as leituras de seus funcionamentos. Na Geração X, teve a oportunidade de ter um contato ainda jovem com algumas dessas tecnologias de trabalho como computadores e internet, tem habilidades para fazer uso destas ferramentas e lidam com esses recursos normalmente. os Babys Boomers apesar de

não ter tido contato enquanto jovens, na sua fase adulta tiveram que se adaptar a esse novo aprendizado e que para alguns conseguiram se adaptar e trabalhar com facilidade, para outros mesmo que de uma forma limitada.

“Imagine vocês viverem numa época que não existia e-mail, não existia telefone celular, não existia caixa eletrônico”, **Fábio** (geração Baby Boomers, B), faz uma provocação às gerações mais novas. Kanaane (2017, p. 164), assinala que para os nativos da Geração Z, o universo online tornou o mundo pequeno e geograficamente tudo é perto, fruto do “acesso rápido e fácil à informação, cultura e entretenimento. Como a informação não lhes falta, estão um passo à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos.” Nesta toada, **Fábio** (geração Baby Boomers, B) busca acompanhar a evolução da tecnologia, complementando:

Você para pegar um dinheiro tinha que fazer um cheque e ir na boca do caixa. – Imaginaram isso? - Poxa! Hoje é uma facilidade, eles pegam o celular iphone e fazem tudo pelo iphone: aplicam dinheiro, fazem pagamento. E eu tento aprender.

Como **Fábio**, fui afetado também pelos avanços tecnológicos, registrei no diário: *o uso das plataformas digitais me assusta pela dificuldade que tenho em acessá-las e usufruir de todas as facilidades que elas oferecem. Preciso melhorar as minhas habilidades nas mídias online, assim o tempo para desenvolver minhas atividades pode melhor ser aproveitado.*

Leandra (geração X, A) corrobora com **Fábio** (geração Baby Boomers, B) ao apontar a facilidade da geração mais nova com a tecnologia:

Hoje tá tudo mais simples! Hoje é tudo, tá tudo aqui (mostrou o celular para o pesquisador) é um clique, ne, é muito engraçado também, porque a geração mais nova ela veio com essa simplicidade, ela já nasce nessa simplicidade. E eles vêm com: – Ah não! É tudo muito simples, é tudo muito fácil é só fazer isso, isso, isso. Por outro lado, a gente ainda tem todos os protocolos e toda a parte administrativa que ainda é ultrapassada.

Os avanços tecnológicos inegavelmente trazem em sua esteira novas possibilidades para a sociedade, como cita Gabriel (2018, p.280), em seu livro, Você, eu e os robôs: “aumento exponencial de conexão entre as pessoas; ampliação do potencial do ser humano”, ao mesmo tempo intensas transformações e, em consequência novos desafios.

O mundo contemporâneo está vivendo a Quarta Revolução Industrial marcada pelo avanço das tecnologias digitais, físicas e biológicas que requerem novas habilidades das pessoas, vez que não faziam parte do currículo educacional nos períodos das revoluções

industriais passadas. Gabriel (2018) complementa: o modelo de sociedade hoje está baseado em máquinas computacionais que substituíram as máquinas mecânicas e conforme amplia-se a quantidade de tecnologias (internet das coisas, impressão 3D, inteligência artificial, robôs, plataformas digitais) e “mais pessoas conectadas no planeta, cresce também a interdependência entre elas, causando um aumento da complexidade no mundo” (p.2).

A pressão sobre os gestores torna-se mais aguda no sentido de acompanhar os passos tecnológicos para buscar melhorias na capacidade produtiva da empresa, como reporta **Rafael** (geração Y, B):

A tecnologia tá aí na nossa porta e esse é um exemplo, né! É um exemplo de que a tecnologia faz parte do nosso dia-a-dia e a gente precisa estar buscando sempre a implementação de inovações orientadas para um processo de produtividade como qualquer grande empresa.

Para onde nos leva a tecnologia? (Gabriel, 2018, p. 124) nos dá uma pista das possibilidades. Define o ser humano como máquinas orgânicas, e evidencia que os robôs podem assumir características humanas a cada avanço tecnológico:

Tem-se tornado cada vez mais difícil diferenciar o ser humano das máquinas computacionais: na realidade somos máquinas orgânicas, regidas pela programação do DNA, e os robôs/inteligência artificial são máquinas binárias, regidas pelo código binário. Quanto mais conhecemos os códigos - binário DNA, atômico, químico – mais conseguiremos reproduzir características humanas para as máquinas.

Na contramão desse pensamento, **Paulo** (geração Baby Boomers, A) teoriza sobre o futuro tecnológico. Para ele a condição humana nunca será alcançada pelas máquinas “eu não acredito que o robô vai sentir amor, sabe?” e seguiu com a sua reflexão:

Acredito muito no diferencial do ser humano, sabe?... Por mais que a tecnologia está caminhando pra isso. Eu acho que tem certas coisas que é inerente ao ser humano, sabe? As nossas reações são diversas, você tem várias reações para a mesma situação em questão de minuto. Quando você tem um negócio, um choque você tem calma e no mesmo momento você se irrita, é uma confusão de sentimento que eu acho difícil robô ter esse negócio, entendeu?

Já Gabriel (2018, p 124) se contrapõe às especulações de **Paulo** sobre as condições de reprodutibilidade das características humanas pelas máquinas, ela acredita que de todas as habilidades do ser humano, a única que os computadores não conseguirão replicar é a ética,

pois “depende de negociações entre seres humanos envolvendo uma abstração que nos separa de todos os outros animais, e penso que nos separe também das máquinas”.

Sem dúvidas o assunto é polêmico. Várias questões me acompanharam, registradas no diário: *As máquinas substituirão os humanos? Como será o futuro do trabalho? A Inteligência Artificial (IA), vai substituir os gestores nas organizações? As máquinas terão a capacidade de aprender e criar evolutivamente?*

Para Gabriel (2018), “nenhuma tecnologia é neutra e todas elas afetam a humanidade em algum grau, elas nos beneficiam de alguma forma e, de outras, nos prejudicam. O que importa não é a tecnologia em si, mas como ela pode transformar e afetar as nossas vidas”. (p.9). Schwab e Davis (2018), pontuam que um dos aspectos da quarta revolução industrial é que “elas crescerão exponencialmente, emergirão fisicamente e se incorporarão em nossa vida. Quanto mais rápido uma tecnologia cresce mais rapidamente somos desafiados a nos adaptar a seus impactos disruptivos”. (p.53)

A expansão planetária da tecnologia toma conta de tudo e de todos, são os ventos de nossa época. Entendo ser pertinente destacar os ensinamentos de Heidegger (1959), sobre a questão da técnica. O filósofo nos alerta que a técnica moderna centrada no pensamento calculante provoca um distanciamento de nós mesmos e conduz a humanidade pelas trilhas perigosas do esquecimento do ser; de nos mantermos cegos aos seus propósitos, sem questionar a sua finalidade: para que, a quem e como serve às necessidades mundanas?

Nos ensina ainda que ao compreender o perigo da técnica há também a possibilidade de salvação, ao destacar que a técnica moderna pensada em sua essência é ambígua, uma vez que tem em si mesma o perigo extremo e o poder da salvação. Daí a necessidade do ser humano dispensar atenção ao pensar o que pensa o pensamento, em outras palavras, ao pensamento meditativo que nos coloca em uma escuta poética do ser. Segundo Duarte (2010), Heidegger não se insurge contra a tecnologia, ele nos convida a dar atenção para a incerteza e imprevisível relação mais livre para com as determinações essenciais de nossa época, suscitando a coexistência e a emergência de outras formas de desocultamento do ser dos entes.

É importante ressaltar que os participantes da pesquisa se limitaram às questões tecnológicas que envolvem as ferramentas do seu dia a dia no ambiente laboral. Os avanços disruptivos da quarta revolução industrial e os seus efeitos no cotidiano das organizações e de seus profissionais, não foram abordados, talvez pela situação pandêmica que impôs o isolamento social, uma vez que os participantes ressaltaram apenas como se estabelece o trabalho em casa e como são utilizadas as novas tecnologias em suas atividades laborais.

Estamos atravessados pelo rizoma – tecnologia, à exemplo do rizoma – cajueiro que toma conta das ruas e calçadas na Praia de Pirangi, em Parnamirim no Rio Grande do Norte. O rizoma - tecnologia se ramifica e incide sobre os campos de forças que atravessam as pessoas produzindo subjetivações em suas vidas no âmbito pessoal, político, econômico, social, estético e ético, entre outros, que se expressam nos modos de ser e atuar de cada geração. Dizer sim e não à tecnologia parece ser um caminho que possibilite acompanharmos a sua evolução sem que ela nos domine.

Plano 5: Choque Pandêmico e Home-Oficce: subjetivações provocadas pela situação da Covid 19

Entre a decisão das entrevistas on-line ou presencial, tomei às mãos o meu diário de campo e anotei: *caro companheiro de jornada, o vírus da Covid 19 continua fazendo seus estragos na vida humana e impondo novos modos de fazer saber; reverbera em mim o receio do atraso em minha dissertação; fui tomado por tonalidades afetivas como medo e raiva. Aguardei um tempo para decidir. Resolvi acalantar a minha resistência, acolher as minhas emoções e experimentar um outro modo de fazer pesquisa.*

O vírus com a sua voracidade por vidas humanas afronta a tudo e a todos, desterritorializou o mundo inteiro nos aspectos - político, econômico, social, cultural e sanitário - impediu o ir e vir, esvaziou as ruas, não respeitou poder nem fronteiras; reterritorializou-se em isolamento social para um devir ainda sem sinais.

Para Guattari e Rolnik (2005), “os seres existentes se organizam segundo territórios que os delimitam e os articulam aos outros existentes e aos fluxos cósmicos. O território pode ser relativo tanto a um espaço vivido, quanto a um espaço percebido no seio da qual um sujeito se sente em casa” (p.323). O território é sinônimo de apropriação, de subjetivação fechada sobre si mesma. Ele é o conjunto de projetos e representações nos quais vai desembocar, pragmaticamente, toda uma série de comportamentos, de investimentos, nos tempos e nos espaços sociais, culturais, estéticos, cognitivos.

Para **Leandra** (geração X, A) a pandemia desterritorializou o seu fazer profissional e privado para reterritorializar outros modos de agir, pensar e desejar. Ela resiste, sente a necessidade do espaço ampliado da rua para o encontro. Saiu de sua fala um grito sufocado pelas mudanças que a impactaram,

A gente não tá de home office, não! A gente tá em pandemia. Porque home office seria eu estar trabalhando e as meninas na escola. Ela nos mostra também que aquilo que a gente queria tanto que é trabalhar de casa não é tão bom assim, o tempo todo, que a gente precisa da rua, a gente precisa se vê.

Para Deleuze (1998), os encontros são possibilidades de movimentos múltiplos que dão oportunidade para a produção de si mesmo e do outro. Ele pontua:

Um encontro é talvez a mesma coisa que um devir ou núpcia (...) encontram-se pessoas (e às vezes sem as conhecer e jamais tê-las visto), mas também movimentos, ideias, acontecimentos, entidades. Todas estas coisas têm nomes próprios, mas o nome próprio não designa de modo algum uma pessoa ou um sujeito. Ele designa um efeito, um ziguezague, algo que passa ou que se passa entre dois como sob uma diferença de potência. (p.14)

O coronavírus por ser mutante encerra em si mesmo a multiplicidade, e em sendo, é também um rizoma, segundo Deleuze e Guattari (1980, p.37) “um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas”. Tavares (2020,) reforça essa ideia:

Desde sempre, o vírus nunca para de se criar, sendo, pois, ele mesmo, criação sobre criação, um despropósito da natureza, não havendo, enfim, nenhum princípio teleológico. O vírus, portanto, tem este sentido: invenção perene sem síntese, força da natureza que escapa à linguagem finalista, *devir* a que chamamos potência criadora de *multiplicidades: rizoma*. (p.7)

“*Foi como se fosse um tsunami*”, assim se referiu **Leandra** (geração X, A) à pandemia, comparou com a avalanche da força destruidora de um tsunami sobre os espaços sociais, econômicos, políticos e sanitários; não houve preparo, o vírus impunha uma decisão - preservar vidas era uma necessidade urgente. Ela continua:

A gente foi trabalhar de manhã no dia 16 de março já se falando no grupo de diretoria e gestores: gente, qual vai ser a posição da gente... a gente chegou de manhã e se reuniu e quando deu perto de meio-dia disse assim: gente, hoje à tarde organizem os arquivos, organizem suas coisas que amanhã de manhã todo mundo vai trabalhar de casa. Ninguém tava preparado pra isso.

“*A noção do tempo ela fica muito diferente*” disse **Leandra** (geração X, A) sobre as consequências do isolamento social em relação ao tempo cronológico. Santo Agostinho assinala que “o tempo é tudo aquilo que todo mundo sabe o que é, mas ninguém consegue explicar”. Leandra percebe:

Como as semanas passassem muito rápido e o dia não tivesse fim. Eu acho que eu só senti isso uma vez na vida, duas vezes na minha vida que foi na minha licença maternidade. Porque a licença maternidade é isso: é você tá isolado e aí você viver um dia que não começa e que não acaba, não termina e ele passa super rápido.

Vale lembrar também as observações trazidas por Nunes (2018), no que diz respeito ao tempo, quando o autor afirma que os fatores de percepção temporal influenciam a impressão de autoeficácia nas gerações Baby Boomers, X, Y e Z, em decorrência de maior rapidez e racionalização do tempo produtivo nas empresas, impostas pela tecnologia.

Étienne Klein, autor do livro “O tempo que passa (?)”, nos oferece uma ideia sobre a questão da noção do tempo que tem afetado as pessoas pelo isolamento social, ao afirmar “o que estamos perdendo não é o senso do tempo, mas o ritmo” (Klein, 2019 como citado em *Acesse política*, 2020, p. 11). Desapareceram os elementos que davam referência ao nosso ritmo pessoal como o trabalho e transportes. “O tempo tornou-se apenas ele mesmo: o tempo”. O autor emenda, “os efeitos do confinamento estariam muito mais associados a uma questão espacial” (Klein, 2019 como citado em *Acesse política*, 2020, p. 12).

Por sua vez Barreto (2019 p. 127), assinala que nós somos o tempo, e em sendo tempo, a diferença para as pessoas, diz respeito ao modo como cada uma lida e faz com o seu tempo. “o tempo, em cada momento, é a totalidade do tempo, eu sou o tempo. . . a experiência do tempo depende do modo como eu, que sou o tempo, lido e faço o meu tempo.”

Algumas questões ressoaram em mim, fruto das falas dos participantes e de minha percepção sobre os desafios da pandemia. Registrei no diário de campo: *Quais lições poderão ser aprendidas pelos desafios provocados pela Covid 19? De que se trata o “novo normal” tão falado nas mídias? Seria efetivamente uma vida transformada - menos utilitarista, menos consumista, menos predatória do meio ambiente, menos desigual - mais humanizada? Tenho uma dúvida, não seria o vírus menos devastador que o capitalismo selvagem?*

Han (2020), em artigo “O coronavírus e o mundo de amanhã”, no *El País*, faz uma reflexão sobre o poder do vírus frente o capitalismo e o sonho de uma sociedade mais solidária: O vírus não vencerá o capitalismo. A revolução viral não chegará a ocorrer. Nenhum vírus é capaz de fazer a revolução o vírus nos isola e individualiza. Não gera nenhum sentimento coletivo forte. De alguma maneira, cada um se preocupa somente com a sua própria sobrevivência. A solidariedade consiste em guardar distâncias mútuas não é uma solidariedade que permite sonhar com uma sociedade diferente, mais pacífica, mais justa.

O vírus vai passar, uma vacina mais dia menos dia irá dominá-lo. E o capitalismo predador continuará operando a destruição da natureza? No mundo pós pandemia teremos uma

vida humana mais digna? Seremos menos individualistas e mais solidários? Saberemos eleger governantes menos letais que o vírus?

Confessei em meu diário as dificuldades enfrentadas num primeiro instante para me adaptar ao isolamento social. *O impedimento mais agudo de ir e vir, por ser do grupo de riscos, me trouxe um medo maior – vou sair não, o vírus pode estar esperando por mim ali na esquina; participar das aulas online – gente, qual é o link?, como se faz para entrar na sala?, não estou conseguindo, a internet caiu!; não abraçar filhos, netos e amigos, gerou em mim angústia. Ufa! Tem hora que dá um desengano! Tateando fui seguindo e a dissertação saindo, com suor e tudo.*

Além do impacto político, econômico e social a pandemia deu destaque à importância do trabalho na vida das pessoas. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) (2020) entre os dias 13 e 19 de setembro, 7,8 milhões (ou 10,0% da população ocupada e não afastada) trabalhavam remotamente.

Alfageme (2020), em artigo no Jornal EL País, com o título, O sonho do ‘home – office’ vira pesadelo na pandemia, afirma em sua manchete, estresse, isolamento, deterioração física, jornadas intermináveis . . . Covid 19 obrigou as empresas e funcionários a trabalhar remotamente sem que estivessem preparados. Neste sentido, os nossos participantes confirmam os desafios e afetações que tomaram conta de sua vida profissional e privada. É possível perceber os atravessamentos singulares do home office para homens e mulheres, ou seja, as diferenças no processo de implicação e significação.

“Eu nunca pensei nisso: Ah, eu tenho esse sonho de aposentar, ficar sentado vendo tv. Eu nunca tive isso”, Paulo (geração Baby Boomers, A) declara que não sente vontade de parar de trabalhar e sobre o seu incomodo pela privação de ir e vir imposta pelo isolamento social

Incomodado, eu tô dentro de casa. Agora estou me acostumando, que passei um tempo nervoso pra cacete, porque tá dentro de casa. Sou muito ativo. E tô sendo obrigado a ficar dentro de casa, né?

No entanto, **Paulo** (geração Baby Boomers, A) traz sua reflexão sobre habitar o lar e o retorno ao convívio familiar. Percebe que cometeu um erro de não ter ficado mais vezes presente face a saúde que se encontra a esposa. Ele acrescenta: *Até porque eu tenho minha esposa transplantada. Até errei, nem comigo. Mas muito mais com ela, entendeu?*

Para **Leandra** (A, geração X) ficou evidente em seu grupo familiar e dos amigos que os homens apresentaram mais dificuldade de se adaptar ao ambiente doméstico, fruto do isolamento social, que as mulheres, ao expressar:

Eu acho que pra gente (mulheres) isso acabou sendo um pouco mais simples. Eu percebo isso, falando na diferença do homem e da mulher também. A maioria dos casais que conheço a inquietação de voltar fisicamente, de sair de casa pra trabalhar era muito mais dos homens do que das mulheres. Eu percebi isso, pelo menos no grupo de amigos que a gente tem, sabe!?

Leandra (geração X, A) confirma o que Kanaane (2017) relata quanto à compreensão das subjetividades que reinam entre homens e mulheres expressadas nas suas formas de perceber, sentir e agir. Neste sentido, vale uma reflexão sobre o imperativo do patriarcado que assumiu um lugar histórico como sendo: o espaço público - destinado ao homem pela lógica da eficácia do provedor, e o espaço privado – destinado às mulheres como cuidadora da família. Como os pais têm se afastado desta relação arcaica? Como os afazeres domésticos têm sido compartilhados entre pais, mães e filhos?

O sociólogo Boaventura de Souza Santos (2020), chama a atenção quanto os tentáculos do patriarcado, ainda existentes, têm provocado sofrimentos e mortes nos dias atuais “o patriarcado induz a ideia de estar moribundo ou enfraquecido em virtude das vitórias significativas dos movimentos feministas nas últimas décadas, mas de facto, a violência doméstica, a discriminação sexista e o feminicídio não cessam de aumentar”.(p.12)

Leandra (geração X, A), sinalizou o grande desafio de ser mãe e trabalhadora em situação pandêmica e sem condições adequadas para o trabalho em home-office.

Então, assim, o meu grande desafio foi de repente estávamos em casa todos juntos: eu, meu marido e minhas duas filhas. Elas no primeiro momento de férias. Todas as escolas deram férias, né!? o mês de abril foi férias. Ele também trabalhando em casa em home office. E a gente tendo que lidar com a dificuldade de falta de equipamento porque quando as meninas voltaram pra aula eu tava com o computador da empresa, o outro computador daqui de casa ficava pra ele.

O referido sociólogo faz um alerta contundente sobre a dificuldades das mulheres no curso da pandemia “a quarentena será particularmente difícil para as mulheres e, nalguns casos, pode ser perigosa. As mulheres são consideradas <<cuidadoras do mundo>>, dominam na prestação de cuidados dentro e fora das famílias. Continua o autor, sobre o grande fardo que a pandemia sobrecarrega as mulheres-mães-esposas-trabalhadoras:

poderia imaginar-se que, havendo mais braços em casa durante a quarentena, as tarefas poderiam ser mais distribuídas. Suspeito que assim não será em face do machismo que impera e quiçá se reforça em momentos de crise e de confinamento familiar. Com as crianças e outros familiares em casa durante 24 horas, o stress será maior e certamente recairá mais nas mulheres. (p.15-16)

Laura (geração X, B), no mesmo sentido de **Leandra** (geração X, A), sentiu o peso de lidar em casa com os filhos e atender às demandas do teletrabalho. Ela desabafou:

Eu particularmente tive a oportunidade de passar alguns dias em casa, eventualmente por uma necessidade realmente minha. Éh... não me adaptei muito bem. Não sei se foi porque foi um dia? E, depois outro dia (risos). Não me adaptei muito bem porque eu tenho três crianças em casa (risos). É bem complicado a questão do foco, da concentração. Mas pra quem consegue administrar isso, enfim, acho que é bacana. Tem um silêncio, tem um ... você faz seu horário. Você sabe o que precisa entregar naquele dia, você entrega e assim vai.

A pandemia impôs para muitos uma vida impregnada de utilidade, do fazer, fazer a todo custo. O não fazer, o ócio, foi riscado do cotidiano. Krenak (2020) em seu livro “A vida não é útil” nos convoca, “não se renda a ideia da mercadoria considere a possibilidade de se render a uma outra poética da existência que não seja a da utilidade da vida”. (p. 57-58)

Leandra (geração X, A) percebeu o caos que pandemia impôs à sua vida cotidiana, o seu tempo foi absorvido pelas demandas do trabalho, não havia mais espaço para o lazer, o descanso, uma pausa.

Aí começou um caos, a gente acordava vendo e-mail, eu almoçava em reunião, jantava em reunião, tava todo mundo trabalhando todo tempo, porque ninguém tinha hora para nada...Mas, enfim, essa coisa da pandemia é por outro lado... a gente consegue fazer reuniões mais objetivas, a gente não tem tanta dispersão, mas tem muito mais reunião. É uma atrás da outra. Você não tem mais o deslocamento. Eu digo assim: – Minha gente, dá quinze minutinhos pra tomar uma água? fazer um xixi? Né!? dá uma...passa o batom de novo, dá uma pausa.

“Vendo as coisas da casa e nem sei que lá. Isso, não é o ideal, né!” **Leandra** (geração X, A) foi tomada pelas demandas da vida profissional e dos afazeres caseiros, o espaço do trabalho e o privado foram borrados pela imposição da pandemia, a necessidade de impor limites foi evidenciado:

Mas estar em casa trabalhando e ter que tá acompanhando a aula online, né!? vendo as coisas da casa e nem sei que lá. Isso, não é o ideal, né!? Mas eu acho que mexeu muito com a gente... a gente teve se conhecer, testar muitos os limites da gente, né!? e impor limites, dizer assim: – Tá na hora de parar! tem que levantar, para! Parou! Por mais que eu saiba que tenha muitas coisas para fazer pra amanhã, mas eu tenho que parar agora. Porque senão amanhã a cabeça não vai tá funcionando.

A imersão no teletrabalho, sem um planejamento, foi para muitos, um mergulho arriscado. De repente, os profissionais passaram a usar o seu espaço privado – a sala de refeições ou o próprio quarto do casal para uso em teleconferências pelas plataformas digitais, enquanto precisavam também atender às crianças em suas aulas on-line. A pandemia provocou significativas mudanças nas relações sociais e no convívio organizacional. As empresas, e os seus profissionais não estavam preparados para assumir de um momento para outro, à velocidade de um raio de luz, as atividades em home – office, a paralização de suas atividades empresariais, o isolamento social e suas consequências na vida cada um e os seus impactos econômicos.

Em muitos casos, reporta Alfageme (2020), em seu artigo no El País, acima citado, “havia desinformação, falta de formação e de tecnologia. Os horários foram quebrados” (p.5). Passou a não existir um limite, respeito para as jornadas de trabalho, como se o fato de estar em casa fosse disponibilidade integral para o trabalho, e isso como cita o jornal “gera uma alteração nos ciclos biológicos e nas relações familiares e sociais.” (p.5)

Nossos participantes reportam os desafios encontrados e afetações que tomaram conta deles. **Laura** (geração X, B) ao citar a necessidade demandada pelos profissionais da Geração X, com os quais atua, revelou a dificuldade das gerações mais antigas, com o trabalho remoto, disse ela:

Tive uma certa dificuldade no início por conta de toda essa mudança e de uma forma repentina. Tive pessoas na equipe da geração X que não se sentiam totalmente prontas para trabalhar de forma mais independente, para esse perfil precisava está mais olho no olho, está mais junto, que precisam de mais detalhes para entender as demandas

Fábio (geração Baby Boomers, B) expressa o seu desconforto com o teletrabalho, argumenta que no presencial há melhores condições de entender sobre as demandas que lhe chegam.

Eu não me sinto tão confortável como o presencial. Eu, até ontem, tive uma conversa com meu gestor e passei isso pra ele, ele já sabe, né!? ontem mesmo apareceu um assunto pra mim que eu até falei: - Se eu tivesse na fábrica, eu com certeza sairia da minha cadeira e iria aí no seu setor e a gente iria conversar para eu entender melhor a situação, né.

Segundo Clot (2006) a atividade é algo mais que a tarefa realizada, coloca os conflitos do real como fazendo parte da atividade, que se realiza entre intenções oponentes, exigindo a

mobilização física e psíquica dos trabalhadores em decorrência de um meio em constante mudança.

No entanto, **Fábio** (geração Baby Boomers, B), visualiza a possibilidade de o home-office ser uma prática corrente pós pandemia e sinaliza sua preocupação com o seu ambiente de casa para atender possível decisão das empresas:

Como as empresas estão vendo que você pode trabalhar da sua residência, então, de repente é importante você se preocupar mais com a sua moradia e você ter uma casa, um local mais arejado, mais amplo, mais protegido de acústica, mais arborizado e tudo mais.

Evidenciamos que **Carol** (geração Z, B), embora sendo da Geração Z, entende que o encontro presencial tem um maior acolhimento para os candidatos à emprego, que o atendimento online, ela relata:

Quando é presencial a gente tenta acolher mais o candidato, claro, porque a gente tá lá olho a olho, cara a cara e aí a gente consegue filtrar mais informações. E online querendo ou não é... a gente tem esse contato, mas não é a mesma coisa que ser pessoalmente. E aí eu vou tá aqui falando com o Pedro, mas eu nunca vi Pedro (cita o pesquisador) presencialmente, eu nunca vi Pedro fisicamente, entendesse!

Rafael (geração Y, B), por sua vez, foi tomado por uma sensação de insegurança, em relação aos processos e pessoas que se encontravam sob sua liderança. Revelou sua preocupação com o andamento das atividades para não impactar a organização:

Infelizmente ou felizmente a gente a partir de março teve que se adaptar a essa nova situação. A gente meio que tinha uma certa insegurança que é natural. Como que eu vou gerenciar os meus processos e as pessoas que estão comigo de longe? E que isso não venha afetar o dia a dia e não venha sucumbir um pouco o andamento das atividades.

O artigo publicado no site da AbcMed – Psicologia e Psiquiatria (2020), Saúde Mental na Pandemia, nos informa sobre os impactos da COVID 19 na saúde mental das pessoas pela mudança súbita de seus estilos de vida para novas atitudes e práticas que não eram de sua vida cotidiana:

Como a capacidade de mudanças e readaptações têm limites, elas levaram muitas pessoas a experimentarem fortes reações, tanto físicas quanto psicológicas, nem sempre saudáveis. As respostas psicológicas mais comuns são ansiedade, medo, depressão,

reação de pânico e estresse pós-traumático. Além dessas, registra-se também irritabilidade, intolerância e agressividade (Abcmed, 2020, p. 1).

Como superar os efeitos da pandemia sobre a nossa saúde mental? Como aliviar as tensões que o isolamento social provoca pelo cerceamento do ir e vir? São questões que a minha mente toca em meus ouvidos.

Para **Rafael** (geração Y, B), enquanto gestor, o trabalho em home – office desestabilizou a sua forma de atuar. Ele questionou sobre as novas formas de gestão da equipe e os desafios de um novo modo de se relacionar e manter as atividades do trabalho

Estamos vivendo um cenário totalmente adverso do que tínhamos antes. Então, pra mim o grande desafio foi: - Quais são as formas que eu posso tá utilizando para identificar como que aquela pessoa está se sentindo hoje? Como que eu posso, mesmo a distância, contribuir pessoalmente ou profissionalmente com aquele meu colaborador? E vice-versa, como eu posso demonstrar se eu estou bem neste momento ou se eu estou passando por um problema profissional ou pessoal difícil?

Leandra (A, geração X), comunga da mesma preocupação de Rafael, em relação às afetações que o isolamento e o teletrabalho provocaram nos profissionais da empresa.

Tem gente que mora só que aí passou a não encontrar ninguém, não ver ninguém, não estar com ninguém, né!? Então, a gente se preocupou em tá chegando junto dessas pessoas porque aí vem uma preocupação com depressão, com síndrome de pânico, com ansiedade. Acho que todos nós passamos por momentos que nunca tínhamos passado, de sentir coisas diferentes.

Atravessados de todos os lados por linhas de segmentaridade (Deleuze e Guattari (1996), os profissionais das duas empresas, se perceberam tomados por um campo de forças que influenciou a sua vida cotidiana, não só nos aspectos políticos, estéticos, econômicos, culturais e sociais. Como superar o isolamento social sem sucumbir aos seus efeitos?

A insegurança, o medo de perder o emprego e da empresa não suportar a redução na demanda de serviços, impôs um processo de subjetivação em nossos participantes que se expressou em seus modos de agir, pensar e refletir. **Leandra** (geração X, A) sentiu na pele tatuagens, assim expressadas

Então, isso, foi uma coisa que... o próprio medo e a insegurança do dia de amanhã, sabe!? se eu vou ter meu emprego, se a empresa vai conseguir se sustentar. Então, fez com que todo mundo ligasse um motor e dissesse: – Eu preciso trabalhar, eu preciso

mostrar que eu estou fazendo, sabe!? eu sinto que isso aconteceu com grande parte das pessoas.

Sibilia (2012, p.45), relata que Deleuze previu a influência das tecnologias digitais na vida das pessoas, talvez tenha falhado na velocidade com que o rizoma-tecnologia produziria subjetivações nos profissionais: “a implantação gradativa de um regime de vida inovador, apoiado nas tecnologias digitais eletrônicas” (p.45). Para Sobrinho (2016, p. 55) “esse regime se consolidou em formatos múltiplos e diversos territórios”. Sibilia (2012), complementa que nas organizações

Se propaga um culto da performance ou do desempenho individual, que deve ser cada vez mais destacado e eficaz (...) medidos por critérios de custo-benefício e outros parâmetros exclusivamente mercadológicos, que enfatizam a capacidade de diferenciação de cada indivíduo na concorrência com os demais. (p.45 e 46)

O isolamento social também me trouxe afetações: como devo me comportar no isolamento social para preservar a minha sanidade mental? Vou ajudar nos afazeres de casa, lavar pratos, fazer almoço e jantar, caminhar dentro de quatro paredes, meditar. Tudo novidade que num primeiro momento até gostei! Depois de algum tempo já não suportava mais. Quero andar, sair, ver gente! O sono sofrendo variações, o humor tonalidades diversas, a paciência se esgotando. O fio que me puxou foi o compromisso com o mestrado. Naveguei pela plataforma assistindo as aulas. E mergulhei de cabeça corpo e alma na escrita dissertação. Preciso fechar, desejo me submeter ao doutorado ano que vem. O tempo cronológico me sufoca. Senti travamento na escrita pela obrigação do fazer. Refleti – vou me desobrigar de prazo, e fazer com prazer o melhor que possa ser feito. O portal se abriu a escrita saiu!

Infelizmente não foi possível aprofundar de que modo o contexto pandêmico e consequente home-office afetaram as relações interpessoais nas organizações, na medida em que as narrativas dos participantes incidiram mais em suas afetações pessoais para dar continuidade ao trabalho do que na própria organização.

Ao concluir os planos de análise, chamou a minha atenção a tonalidade afetiva da nostalgia que acompanha os profissionais da geração Baby Boomers. Paulo em sua fala, relembra o tempo em que se “respeitava os cabelos brancos”, por sua vez, Fábio recorda da época em que não existia “e-mail, telefone celular, caixa eletrônico”. Heidegger (1949) citado por Sena (2019), defende que:

“Certamente, se diz que a velhice nos torna esquecidos. Porém nós esquecemos apenas o indiferente e o inessencial – conquanto se torna livre um espaço de jogo para o essencial, autêntico e simples, que a vida exigiu e concedeu. O vigor da recordação (Erinnerung) – isso é o distintivo da velhice.” (GA 16, p. 343).

Nesse mesmo sentido Sena (2019), ressalta que numa visada fenomenológica, alguns aspectos da tonalidade de humor despertada pelo sabor da mistura esquecida, pode ser observada na temporada da velhice – a nostalgia. Complementa o autor: se os fenômenos da recordação e do esquecimento levados à prévia posição da existencialidade como determinantes da essência da velhice, os fenômenos memoriais se sobressaem como em nenhuma das outras idades da existência, assim “deve subsistir na própria estrutura ontológico - existencial da memória uma conexão com as demais possibilidades etárias” (p.29).

Acompanhando os estudos sobre a temática, Norberto Bobbio (1997), citado por Sena (2019), defende que “O tempo do velho é o passado, [...] e dirá ele [...] o mundo do passado é aquele no qual, recorrendo a novas lembranças, podemos buscar refúgio dentro de nós mesmos, debruçar-nos sobre nós mesmos e nele reconstruir a nossa identidade” (pp. 52-54).

Segundo Heidegger (2015) “tonalidades afetivas, ou, como se diz, “sentimentos”, são adventos que se dão no interior do sujeito” (p.84). Continua o autor, “as tonalidades afetivas “são jeitos fundamentais dos quais nos encontramos de um modo ou de outro (...) que fornecem para este ser o tom, ou seja, que afina e determina o modo e o como de seu ser” (p. 88).

Para Critelli (2006), as tonalidades afetivas “ nos remetem invariavelmente à nós mesmos, porque é sempre alguém concreto que sente “(...) que se chega a mais plena realidade de si mesmo (p.104).

Vale destacar que nas falas dos entrevistados pudemos perceber também tonalidades afetivas, tais como, medo, raiva, solidão, alegria, tristeza, embora não possa afirmar que não existam adormecidas as tonalidades afetivas fundamentais de angústia e tédio, uma vez que de acordo com Heidegger citado por Feijoo (2011, p.45) “são as tonalidades afetivas fundamentais que tornam possível a conquista da experiência de algo que o mundo, com seus mil sentidos e significados sedimentados, tende a encobrir”.

7 Consideração Finais

Chegamos ao fim de nossa jornada, as tatuagens em meu corpo contam a história do caminho percorrido até o momento, pois ele não finda aqui. Novas possibilidades se abrem. A dissertação delineia os (des)caminhos que me trouxeram a construção do rizoma percorrido, não só, quanto à produção e aquisição de conhecimentos, mas, também, no sentido de oferecer

as contribuições, os limites do estudo, e as possibilidades de futuros trabalhos a fim de ampliar novos saberes sobre o nosso campo-tema: “Tradição e inovação são passos de uma mesma dança?: o convívio multigeracional no ambiente corporativo”.

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste estudo foi, a partir das vozes dos participantes da pesquisa “compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais”, tendo como caminho ou objetivos específicos: historicizar o mundo do trabalho e suas revoluções significativas; cartografar os movimentos que se dão no convívio multigeracional; e problematizar o mundo do trabalho a partir dos impactos provocados pelas sucessivas revoluções industriais, notadamente a quarta revolução industrial.

Foram também companheiros de jornada, Gilles Deleuze, Felix Guattari teóricos que iluminaram com seus conceitos as articulações para a compreensão das narrativas dos participantes da pesquisa de campo e o desenvolvimento dos planos de análises. Tomamos por empréstimo de Deleuze & Guattari, o conceito de rizoma e os princípios cartográficos. De Clot, os aspectos do seu trabalho que se aproximam destes conceitos. De Robbins e Chiavenato, estudiosos do comportamento das pessoas nas organizações, as propostas que também dialogam com o campo-tema de nosso estudo. Todos ofereceram importantes jogos de luzes que junto à polifonia das vozes dos participantes da pesquisa, deram colorido às narrativas.

A cartografia em corpo vibrátil cria músculos e se torna parte. Cartografar é assumir um modo de vida que contemple abertura para a diversidade, é deixar-se ter a pele tatuada por contágio ao habitar o campo. Neste sentido, me vi sendo o próprio caminho lado a lado com os colaboradores da pesquisa, (hodos-metá – o caminho se fez ao caminhar), atravessado por campo de forças e afetos ressonantes no corpo vibrátil produzindo dados.

A narrativa cartográfica alimentou-se da experiência que o caminhar desvelou. Um roteiro inventado ao mesmo tempo em que os relevos do caminho, montanhas, planaltos, planícies, pontes e depressões foram sendo percorridos.

A revisão sistemática da literatura apontou apenas dois trabalhos científicos sobre o convívio das quatro Gerações Baby Boomers, X, Y e Z¹¹, hoje atuantes ao mesmo tempo no mundo do trabalho. E ainda, mesmo que não tratassem diretamente das quatro gerações foram incluídas no banco de dados da revisão, pela aproximação com a temática, três trabalhos que estudam as gerações (Baby Boomers, X e Y) e um que trata das gerações (X, Y e Z).

¹¹ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

Importante realçar que não foram encontrados estudos sobre como as revoluções industriais especialmente a quarta revolução industrial, com os seus avanços tecnológicos sem precedentes, afeta a construção subjetiva desses profissionais. Outro aspecto que chamou a atenção do pesquisador foi ter encontrado apenas um trabalho na área de Psicologia.

Durante o caminhar do nosso estudo o mundo foi atravessado pela pandemia da COVID 19 que, de uma hora para outra, impôs significativas mudanças nos diversos aspectos da vida cotidiana das pessoas e das organizações. O isolamento social foi adotado como possibilidade para preservar a vida. Os profissionais foram desterritorializados dos seus espaços físicos de trabalho para reterritorializar em espaços da plataforma online e em novos modos de desenvolver as suas atividades.

O coronavírus também provocou mudança em nosso caminhar, as entrevistas previstas de início para serem realizadas presencialmente foram deslocadas para o campo online, em função do isolamento social. Entrei em campo tateando, acolhi o desafio, uma vez que a narrativa cartográfica é alimentada pela experiência que o caminhar desvela.

A relação de inter-esse construída com os participantes da pesquisa e com os relevos, entrâncias e reentrâncias que emergiram do habitar o campo foi a argamassa que favoreceu a nossa implicação e o tecer de uma narrativa que ouviu o canto de todas as vozes. Assim, a escrita oportunizou a compreensão do comportamento dos participantes da pesquisa no contexto laboral e de minhas reações nos encontros e des(encontros) desse caminhar.

Para um fazer-saber cartográfico nada está dado, tudo se produz a partir do caminhar e dos encontros como nos lembra Rolnik (2004). O caminho é inventado à medida que os territórios e seus relevos - montanhas, planaltos, planícies, depressões e pontes, entre outros, vão sendo percorridos. Foi nesse sentido que acalmei o meu receio das entrevistas online, habitei o campo das plataformas e apendi um novo modo de fazer pesquisa.

Nesse caminhar flutuante emergiram dos encontros, pesquisador/participantes da pesquisa, cinco planos de análise, engendrados a partir da polifonia das vozes- experiências relatadas que atravessadas pelos processos de subjetivações: político, social, econômico, cultural, pandêmico, tecnológico, entre outros, teceram os fios da trama das redes rizomáticas do convívio das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z¹², atuantes nas duas empresas pesquisadas.

Importante frisar que os planos de análise não têm prevalência uns sobre os outros, não encerram hierarquias, nem categorizações, conjugam transversalidades de experiências -

¹² Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

saberes que conotam como se dão os movimentos do convívio entre as diversas gerações no contexto laboral.

No **Plano 1 Convívio multigeracional: sinais de conflitos?** evidenciamos que existem conflitos nas duas empresas. Pelo que sugerem os participantes, os conflitos parecem ser positivos, não foram pautados nas entrevistas níveis de gravidade que gerassem impactos negativos na dinâmica dos grupos e no desenrolar das atividades de cada profissional. Os depoimentos exprimem a existência de um clima saudável e colaborativo entre as gerações. Percebe-se também indícios de que as empresas são permeadas por um clima organizacional norteado pelo paradigma da cooperatividade, ao invés do paradigma da competitividade como ocorrem em muitas organizações empresariais. Observou-se, ainda pelas vozes dos colaboradores, que o programa de estágio nas empresas oferece oportunidades para o seu desenvolvimento profissional, além de indicar a possibilidade para que muitos deles permaneçam por vários anos nas organizações. É possível que o programa favoreça um clima em que o convívio entre as gerações seja colaborativo.

O Plano 2 Poder, autoridade e hierarquia: encontro entre gerações, sugere que nas empresas o poder instituído – das normas organizacionais, ou seja, as vozes da verticalidade (a hierarquia) e o poder instituinte – as vozes da horizontalidade (os profissionais), favorecem um clima de respeito mútuo. Os participantes reportam que a tônica das relações tem por princípio o respeito entre seus pares e com os gestores da organização, sendo esta, uma das características das empresas.

Vale ressaltar que dois participantes da Empresa A, discordam do enquadramento das diversas gerações em categorias ou generalizações empregadas pela literatura e as mídias sociais ao se ancorarem na idade cronológica de cada profissional, uma vez que as diferenças podem existir nas faixas etárias, embora eles não as sintam no dia a dia de suas atividades.

Observamos ainda, a partir das falas que as empresas valorizam a sua força de trabalho e primam por um clima de respeito que indica caminharem de certo modo de mãos dadas, o plano das formas - operado pela gestão, e o plano das forças - operado pelos seus profissionais para favorecer um clima de convívio respeitoso.

O Plano 3 Aprendizagem: há potência no encontro multigeracional? indica que a aprendizagem dos profissionais ocorre tanto de modo formal – com programas estruturados promovidos pelas empresas, por exemplo, o programa para estagiários, bem como, de modo informal produzida pelas práticas de trabalho de cada um, nas trocas de experiências, de conhecimentos e de ideias entre as diversas gerações. A tradição pautada pela experiência das gerações mais antigas no encontro com a inovação que buscam as gerações mais novas

potencializa o aprendizado. Eles citam a diversidade das experiências como importante para o desenvolvimento profissional, principalmente, das gerações mais antigas, atuando como mentores para favorecer o aprendizado das gerações mais novas.

O Plano 4 Tecnologia: facilidades e dificuldades para as gerações¹³, revelou o que os teóricos relatam sobre a dificuldade das gerações mais antigas, principalmente os Baby Boomers em função do uso das novas tecnologias para desenvolver as suas atividades. Mesmo assim, percebe-se que estes profissionais nas duas empresas pesquisadas, apesar das dificuldades, dispõem esforços para aprender sobre os ferramentais tecnológicos exigidos para desempenho de suas tarefas. Já para as gerações mais novas que praticamente vivenciam desde cedo o mundo tecnológico o domínio das plataformas digitais é operado com bastante destreza.

Interessante destacar a fala de dois participantes sobre como as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's têm causado impacto nas pessoas. O que serve de alerta para que não sejamos dominados, absorvidos pela magia que ela encerra e possamos estar sempre nos perguntando se realmente necessitamos deste novo aparato tecnológico?

O Plano 5 Choque Pandêmico e Home - Office: subjetivações provocadas pela COVID 19, ressalta como a pandemia que nos atravessa desde março do ano em curso, provoca mudanças nas organizações e na vida das pessoas. O cenário atual do mundo contemporâneo é de profunda instabilidade. A COVID 19 impôs o isolamento social e aponta para o mundo, desde o início, a sua “fome” de vidas. São mais de 180mil mortes causadas pela voracidade de um vírus que assombra o mundo inteiro. Devasta famílias. Dissolve empregos. Leva à falência empresas. É uma guerra? É um tsunami? Talvez pior.

Assim, de uma hora para outra as empresas foram obrigadas pelo isolamento social imposto, trabalhar em *home-office*, o que provocou sérias dificuldades para os profissionais quanto aos seus espaços privados serem transformados de um momento para outro em espaço laboral. Os profissionais foram desafiados a territorializarem novos modos do fazer profissional. As mulheres, segundo o sociólogo Santos (2020), são particularmente, as mais atingidas por acumularem ao mesmo tempo os cuidados familiares e profissionais. Chama a nossa atenção que os participantes homens, em nenhum momento fizeram menção a ajuda nos trabalhos de casa, embora não seja possível afirmar que não o fazem. Contudo, podemos ser induzidos a inferir: como o patriarcado, por mais intolerante, ainda causa tanto mal, violência

¹³ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

doméstica, discriminação sexista e o feminicídio que aumentaram consideravelmente nestes tempos de pandemia?

O rizoma – tecnologia segundo os participantes provocou importantes mudanças nos modos de ser de cada profissional, há indicações de que a tecnologia de certo modo impõe premente necessidade de estarem numa corrida para acompanhar os seus avanços a fim de inovar seus processos produtivos para não ficarem obsoletos e assim perder produtividade e mercado. Talvez essa busca provoque angústia para as gerações mais antigas pelas dificuldades em manusear os ferramentais tecnológicos.

Ficou evidente que a imersão no teletrabalho sem planejamento adequado gerou problemas para as empresas e os seus profissionais. Provocou alterações nos ciclos biológicos – *“a noção do tempo fica muito diferente”*(citou uma das participantes), e nas relações familiares; medo de perder o emprego; desafios de como ajudar aqueles profissionais que moravam sozinhos para não serem tragados pela depressão; insegurança de como realizar a gestão das atividades à distância; dificuldades em conciliar os espaços privados e de trabalho; falta de equipamentos, entre outros, foram questões abordadas pelos participantes que afetaram as suas vidas.

A jornada de trabalho em determinado momento, para alguns, assumiu praticamente as horas que eram dedicadas ao lazer, às refeições e ao cotidiano familiar. *“Ai começou um caos agente acordava vendo e-mail, eu almoçava em reunião, jantava em reunião, tava todo mundo trabalhando o tempo todo, ninguém tinha hora para nada...”* foi um grito de socorro de uma das participantes.

Os planos de análise em conjunto se atravessam, se interligam, se conectam e exprimem nas vozes dos seus profissionais particularidades de cada uma das empresas. Entendemos ser importante destacar que em nenhum momento a nossa caminhada partiu de uma hipótese, embora, a literatura apontasse, quase como imperativo, que o encontro de gerações no ambiente laboral provocava conflitos adversos.

Entretanto, não foi o que apontou nosso estudo. Nas empresas pesquisadas percebe – se que os conflitos existem de modo diluído, as demandas empresarias indicam o incessante ir e vir dos movimentos de expansão e contração que se dão pelo acolhimento dos profissionais das linhas de segmentaridades duras do instituído e dos gestores ao acolher as linhas de segmentaridades flexíveis do instituinte. Este jogo de atenção às linhas de segmentaridades entre os profissionais e os dos gestores, indica que nas organizações existe um ambiente laboral onde permeia um clima organizacional respeitoso, cooperativo e saudável entre todos os atores

que configuram o seu contexto empresarial, apontando um modo de ser empresa que valoriza o ser humano.

Vale realçar as colaborações que esta dissertação pode oferecer para gestores empresariais, vez que ao compreenderem como atuam os seus profissionais, e como se dão os movimentos do convívio entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z¹⁴, podem alinhar às estratégias organizacionais, políticas e práticas de gestão que promovam um ambiente laboral a cada dia mais saudável - onde o respeito pelos modos de ser de cada profissional seja o tom dos encontros para potencializar vidas e, em consequência, favoreça organizações com características mais humanas.

Neste sentido, que os planos de ações, fruto das estratégias empresariais, possibilitem: potencializar as competências e habilidades das múltiplas gerações, bem com promover novos aprendizados exigidos pelos avanços tecnológicos; sanar as eventuais lacunas de saberes importantes para o desempenho da equipe; gerar resultados pessoais, profissionais, coletivos, empresariais e, por consequência para a sociedade, num jogo de luzes que contemple com equilíbrio as necessidades de cada um dos atores das organizações.

Outra contribuição importante diz respeito à necessidade de estudos na área de Psicologia, que ofereçam um outro olhar para os processos de subjetivação incidentes sobre os profissionais das diversas gerações, os quais poderão auxiliar os gestores e psicólogos organizacionais em suas atividades.

Pode-se apontar também como contribuição para as pesquisas, a possibilidade do uso das plataformas digitais para a realização das entrevistas de campo, pois num primeiro momento me coloquei receoso em razão das afetações que me tocaram inicialmente, como relatei nas narrativas das entrevistas. Interessante que depois de refletir sobre a postura cartográfica que deve assumir o pesquisador, realizei o trabalho. Consegui dar atenção e fazer uma escuta cuidadosa dos colaboradores da pesquisa, o que possibilitou criar uma zona de inter-esse comum e favorecer o desenrolar das entrevistas. Embora reconheça que a entrevista on-line possibilitou um novo modo de fazer pesquisa, percebi limitações no que diz respeito a ausência do encontro de corpos, senti falta dos gestos e expressões dos colaboradores de pesquisa vistas apenas no presencial.

Sugerimos estudos futuros na área da Psicologia que visem compreender como a incidência dos avanços tecnológicos, notadamente da quarta revolução industrial, provoca

¹⁴ Geração Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascidos entre 1965 e 1980; a Geração Y, nascidos entre 1981 e 1997 e a Geração Z, nascidos a partir de 1998.

mudanças nos modos de ser das multigerações que atuam hoje no mundo do trabalho. Outra possibilidade de estudos seria investigações científicas sobre como o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC's, afetam os profissionais da Geração Baby Boomers em suas atividades laborais. Outra ainda, em que medida os avanços tecnológicos produzem subjetivações nas Gerações Baby Boomers, a mais antiga em atuação no mundo do trabalho e geração Z, a mais nova. Finalmente, sugerimos estudos sobre como os processos subjetivos dominantes na contemporaneidade afetam as empresas no contexto laboral.

8. Referências

- Abadd, G. da S., Loiola, E., Zerbini, T., & Andrade, J. E. B. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. In L. de Oliveira, L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. (Cap. 17, pp. 499 -527). Porto alegre: Artmed.
- AbcMed.(2020, julho 22). *Saúde mental na pandemia*. [AbcMed]. Recuperado de <https://www.abc.med.br/p/psicologia-e-psiQUIATRIA/1374663/saude+mental+na+pandemia.htm>
- Acesse política. (2020, novembro 15). *Como o quarentena está afetando a noção de tempo das pessoas*. [Acesse política-notícias]. Recuperado de <https://www.acessepolitica.com.br/como-a-quarentena-esta-afetando-a-nocao-do-tempo-das-pessoas/>.
- Ackoff, R. L. (1975). *Planejamento de Pesquisa Social*. São Paulo: Herder.
- Alfageme, A. (2020, agosto 9). *O sonho do 'home-office' vira pesadelo na pandemia*. [Jornal el País]. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-08-09/o-teletrabalho-nao-era-isto.html>
- Amador, F. S. (2015). Transdisciplinarizar in pesquisar na diferença: um abecedário. In T. M. G. Fonseca, M. L. do Nascimento, & C. Maraschin (orgs.). *Pesquisar na diferença*. (pp.231-242). Porto Alegre: Sulina.
- Andrade, S. I., Mendes P., Correa A. D., Zaine, F. M., & Oliveira T. A. (2012). Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. 9º SEGeT – Simpósio de Gestão Excelência e Tecnologia. Tema: gestão, inovação e tecnologia da sustentabilidade. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/>
- Araujo, L. F. S de, Dolina, J. V., Petean, E., Musquim, C. D. A., Bellato, R., & Lucietto, G. C. (2013). Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde. *Revista Brasileira Pesquisa Saúde*, 15(3), 53-61. Recuperado de: <http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/viewFile/6326/4660>
- Aun, A. H. (2005). Trágico avesso do mundo: narrativas e práticas psicológicas numa instituição para adolescentes infratores. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Londrina, Paraná, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-28072007-170628/publico/dissertacaoHELOAUN.pdf> acesso em 10.02.2020
- Barracho, C. J. B. da S. (2007). *Estratégias de poder e autoridade em contextos sociopolíticos diferenciados*.(Tese de Doutorado). Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, Espanha. Recuperado de <https://docplayer.com.br/4804152-Analise-da-influencia-dos-fatores-poder-autoridade-e->

cultura-organizacional-no-processo-decisorio-das-organizacoes.html

- Barreto, A. (2003), *Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária*. In Souza, A. R. Et al (org.) *Uma outra economia é possível*. São Paulo, Contexto, p 287-314.
- Barreto, A. F. G. (2017). *O fenômeno da mentoria na relação dos indivíduos da Geração Y com os indivíduos das gerações Veteranos, Baby Boomers, X e Y*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade dos Guararapes, Recife, Pernambuco, Brasil.
- Barreto, C. L. B. T. (2019). O tempo da existência humana e a esperança: ressonâncias sobre a clínica contemporânea. In A. M. L. C. de Feijó, M. B. Medeiros, & F. Lessa (Orgs.). *Dasein análise: hoje*. (pp.113-130). Rio de Janeiro: Editora IFEN.
- Barros, L. M. R., & Barros, M. E. B de. (2013). O problema da análise em pesquisa cartográfica. *Fractal Rev. Psicol.* 25(2), 373- 370. doi 10.1590/S1984-02922013000200010
- Barros, L. M. R., & Kastrup, V. (2014). Cartografar é acompanhar processos. In Passos, E., Kastrup, V., & Escóssia, L. (Org.), *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. (Vol.1, pp.52-75). Porto Alegre: Sulina.
- Batista, F. H. A. (2010). *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um Estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias Do Sul*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/553>
- Barros, R. de B. (1997). Dispositivos em ação: o grupo. In A. Lancetti (org.). *Subjetividade: questões contemporâneas*. (Saúde Loucura 6). (pp. 183-191). São Paulo: HUCITEC.
- Bobbio, Norberto (1997), *O tempo da memória: de senectute e outros escritos autobiográficos*, trans. Daniela Versiani, Rio de Janeiro, Ed. Campos,
- Blog Aum Magic. (2016, junho de 03). *Entendendo as gerações veteranos, baby boomers X Y e a geração Z*. [Blog]. Recuperado de: <http://aumagic.blogspot.com/2016/06/entendendo-as-geracoes.html>
- Boettcher, M. (2015, novembro 26). *Revolução industrial – um pouco de história da indústria 1.0 até a indústria 4.0*. [LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-um-pouco-de-hist%C3%B3ria-da-10-at%C3%A9-boettcher/>.
- Borges, C. C., & Magalhães, A. S. (2011). Laços intergeracionais no contexto contemporâneo, *Estudos de psicologia.* 16(2), 171-177. Recuperado de <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v16n2/v16n2a08.pdf>>.
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do

século XX. *Cadernos de Pesquisa [online]*. 34(121), 105-138. doi <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>.

Castells, M. (2003). *A sociedade em rede*. (7a ed.). São Paulo: Paz e Terra.

Cavalcante, Z. V., & Silva, M. L. S. (2011). A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia. *Anais do VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar*, Maringá, Paraná, Brasil, 7. Recuperado de https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wp-content/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf

Chaplin, C. (1936/2019). *Tempos modernos* (Modern Times) - 1936 - legendado. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HAPilyrEzC4>.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7a ed. rev. e atual). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Chiavenato, I. (2014). Avaliação do desempenho. In I. Chiavenato (org.). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed. Cap. 8, pp. 209-235). São Paulo: Manole.

Chiavenato, I. (2014). Relações com empregado. In I. Chiavenato (org.). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed. Cap. 14, pp. 375-400). São Paulo: Manole.

Chiuzi, R. M., Peixoto, B.R.G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>

Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes.

Conger, J. (2002). Quem é a geração X? In C. A. Julio, & J. N. Salibi (Orgs.), *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. (pp. 63-79). São Paulo: Publifolha.

Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. de (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*. 3(2), 2-18. Recuperado de <file:///C:/Users/pc/Downloads/16531-40511-1-SM.pdf>

Costa, L. A., Angeli, A. A. de, & Fonseca, T. M.G. (2015). Cartografar. In T.M.G. Fonseca, M. L. do Nascimento, & C. Maraschin. *Cartografar in pesquisar na diferença: um abecedário*. (pp. 45). Porto Alegre: Sulina.

Critelli, D.M. (2006). *Analítica do sentido: uma aproximação do real de orientação*

fenomenológica. São Paulo: Brasiliense.

Debert, G. G. (1998). *Antropologia e o Estudo dos Grupos e das Categorias de Idade*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Deleuze, G. (1998). *Diálogos*. (C. Parnet, E. A. Ribeiro, Trad.). São Paulo: Escuta.

Deleuze, G. (2002). *Espinosa: filosofia prática*. São Paulo: Escuta.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1992). *O que é filosofia*. São Paulo: editora 34.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1995). *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia v. 1*. São Paulo: Editora 34.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1996). *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*. (vol. 3, 2a ed.). São Paulo: Editora 34.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2011). *Mil Platôs capitalismo e esquizofrenia 2*. (vol.1, 2a ed.). São Paulo: Editora 34.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2011). *Mil Platôs capitalismo e esquizofrenia 2*. (vol.2, 2a ed.). São Paulo: Editora 34.

Deleuze, G., & Guattari, I, F. (2011, p.37). *O Anti – Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Editora 34.

Demo, P. (2012). *Metodologia científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

Dool, J. (2012). *Gerações - um olhar para o “Problema das Gerações” de karl Manneheim*. *Revista Portal de divulgação*. 28(3), 43-49. Recuperado de: <https://revistalongeviver.com.br/index.php/revistaportal/article/view/317/317>.

Dorneles, F. R. (2014). *Mudanças tecnológicas e sociais e suas interferências nos processos de gestão de grupos de comunicação*. (Dissertação de mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Rio Grande do Sul.

Duarte, M. A. (2020). *A pandemia e o pandêmico:ensaio sobre a crise da democracia brasileira* 1 ed. Rio de Janeiro, Via Veritas

Duarte, M. A. (2010). *Heidegger, filósofo da essência da técnica moderna*. In: Róbson Ramos dos Reis; Andréa Faggion. (Org.). *Um filósofo e a multiplicidade de dizeres: homenagem aos 70 anos de vida e 40 de Brasil de Zeljko Loparic*. Campinas: Unicamp/CLE, 2010, v. 57, p. 53-86.

- Escóssia, L., & Tedesco, S. (2014). *O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica*. In Passos, E., Kastrup, V., & Escóssia, L. (Org.). *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. (Vol.1, pp.92-108). Porto Alegre: Sulina.
- Facco, A. L. R., Obregon, S. L., Oliveira, L. R., Beltrame, G., & Kruger, C. (2015). Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas. *Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, Cruz Alta, Estado, Brasil UNICRUZ. Recuperado de <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revisteadm/article/view/2443>.
- Feijoo, A. M. L. C. de (2011). *A existência para além do sujeito: a crise de subjetividade moderna e suas repercussões para a possibilidade de uma clínica psicológica com fundamentos fenomenológico – existenciais*. Ed. 1 Rio de Janeiro Via Veritas 207p.
- Ferigato, S. F., & Carvalho, S. R. (2011). Pesquisa qualitativa, cartografia e saúde: conexões. *Interface comunicação saúde educação*. 15(38), 663-75. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/icse/v15n38/aop3411.pdf>
- Ferreira, L. B. (2016). *Vivência das relações de trabalho por gerentes de diferentes gerações em empresas localizadas em Manhuaçu-MG*. (Dissertação de mestrado). Centro Universitário Uni horizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to paper*. (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Figueiredo, L. C. (1994). *Escutar, recordar, dizer: encontros heideggerianos com a clínica psicanalítica*. São Paulo: Educ./Escuta.
- Fragoso, S., Recuero, R., & Amaral, A. (2011). *Métodos de pesquisa para internet*. Porto alegre: Sulina.
- Francisco, A. L. (2017). *Instituições e dispositivos institucionais*. Curitiba: Editora Appris.
- Francisco, A. L. (2019). *Paradigma ético-estético da pesquisa cartográfica*. Disciplina leitura dirigida: estudos em cartografia. Universidade Católica de Pernambuco, Programa de pós-graduação em psicologia clínica.
- Freire, P. (1996). *Como prática de liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Frigotto, G. (2008). “Capital humano”. In I. B. Pereira, & J. C. F. Lima (Orgs.). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. (pp. 66-72) (2a ed., ver. amp.). Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz/ Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio.
- Furlan, R., & Cassiano, M. (2013). *O processo de subjetivação segundo a esquizoanálise*.

Psicologia & Sociedade, 25(2), 373-378. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/psoc/v25n2/14.pdf>

Gabriel, M. (2018). *Você, Eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital*. São Paulo: Atlas.

Gallo, S. (2003). *Deleuze e a Educação*. Belo Horizonte. Editora Autêntica.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a. ed.). São Paulo: Atlas.

Gonçalves, A. G. (2019). Baby boomers, Millennials, X e Z.O que o choque das gerações têm a ver com você. *Revista Brasileira de Administração*. 30(131), 30-37. Recuperado de <https://online.flippingbook.com/view/375956/32/>

Grubb, V. M. (2018). *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business.

Guattari, I, F., & Rolnik, S. (2005). *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.

Han, B. C. (2020, março 22). *O coronavírus de hoje e o mundo de amanhã, segundo o filósofo Byung-Chul Han*. [Jornal el País]. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/ideas/2020-03-22/o-coronavirus-de-hoje-e-o-mundo-de-amanha-segundo-o-filosofo-byung-chul-han.html>

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science reseach imagination*. Thousand Oaks: Sage.

Heidegger, M. (2002). *Serenidade*. (M. M. Andrade, & O. Santos, Trads.). Lisboa: Instituto Piaget.

Heidegger, M (1951), GA 16, *Eine nicht gehaltene Rede über das Alter. Zur Nachefeier des 60. Geburtstages des Freundes Bruno Leiner Hebelhof, 15/16, september 1951*, in *reden und andere Zeugnisse eines Lebensweges*, ed, H. Heidegger, Frankfurt am Main, Vittorio Klostermann Verlag, 2000.

Heidegger, M (2015). *Os conceitos fundamentais da metafísica: mundo, finitude, solidão*. Trad. Marco Antônio Casanova – 2ª Ed. Forense Universitária Rio de Janeiro/RJ.

Ikeda, A., Campomar, M. C., & Perera, B. C. S. (2008). O uso de coortes em segmentação de marketing. *O&S*. 15(44), 25-43. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n44/02.pdf>.

Instituto Brasileiro de Geografia (2020, outubro 9). *PNAD COVID19: 3,4% da população ocupada estavam afastados do trabalho devido ao distanciamento social na terceira semana de setembro*. [Agência IBGE]. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29125-pnad-covid19-3-4-da-populacao-ocupada-estavam->

afastados-do-trabalho-devido-ao-distanciamento-social-na-terceira-semana-de-setembro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1999). *Noções básicas de Cartografia*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/ManuaisdeGeociencias/Nocoas%20basicas%20de%20cartografia.pdf>

Kanaane, R. (2017). *Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. (3a ed). São Paulo: Atlas.

Kastrup, V. (2008). O método da cartografia e os quatro níveis da pesquisa-intervenção. In L. R. Castro, J. Correa, & V. L. Besset (Orgs.). *Pesquisa-intervenção na infância e juventude*. (pp. 465-489). Rio de Janeiro: Nau.

Kastrup, V., & Passos, E. (2013). Cartografar é traçar um plano comum. *Fractal Revista Psicologia*, 25(2), 263-280. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000200004>

Kekale, T., Weerd-Nederhof, P. de, Cerval, S., & Borelli, M. (2009). The “dos and don'ts of writing a journal article. *Journal of workplace learning*. 21(1), 71-80. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242340698_The_dos_and_don'ts_of_writing_a_journal_article/link/54202f280cf203f155c2b09f/

Krenak, A. (2020). *A vida não é útil*. São Paulo: Companhia das letras.

Lara, R., & Silva, M. A. da (2019). Trabalho e Crise social no Brasil Contemporâneo. In R. Antunes (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV: trabalho digital autogestão e expropriação da vida*. (Cap. 26, pp.487 - 498). São Paulo: Boitempo.

Laureth, W. C. (2014). Convergência tecnológica, educação e trabalho: do discurso social global aos desafios regionais. *Revista da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho*. João Pessoa, 13(2), p. 279-293.

Lemos, A. (2007). *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina.

Lima, G. S., Carvalho, A. N., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*. 71(1), 63-96. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/read/v18n1/v18n1a03.pdf>

Martins, T. H., & Flink, R. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. *Anais do X Congresso Virtual de Administração – CONVIBRA*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://doczz.com.br/doc/448769/compet%C3%AAs-para-gerenciar-diferentes-gera%C3%A7%C3%B5es>

- Mendes, T. (2012). Geração Y: Forjada pelas novas tecnologias. *Revista Brasileira de Administração*. 91, 52-54. Recuperado de <https://revistarba.org.br/>
- Megido, J. L. T. (2020). Cooperativismo: a nova consciência do século XXI. *Revista Cooperatividade*. 1(1), 12 -17. Recuperado de: https://www.sicredi.com.br/html/vale-piquiri/relatorios/arquivos/cooperatividade_edicao-1_marco.pdf
- Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira.
- Moreira, V., & Nogueira, F. (2008). Do indesejável ao inevitável: a experiência vivida do estigma de envelhecer na contemporaneidade. *Psicol. USP*, 19(1), 59-79. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642008000100009>
- Morin, E. (2010). Para onde vai o mundo?. (2a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Morin, E. (1996). Epistemologia da complexidade. In D. Schnitman (Org). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. (Cap.16, parte IV, pp. 274-286). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Morin, E. (2001). *As duas globalizações: complexidade e comunicação uma pedagogia do presente*. (J. Machado, Trad.). Porto Alegre: Sulina/ EDIPICURS.
- Morin, Edgar. (2011). *O método 6: ética*. (4a ed.). Porto Alegre: Sulina.
- Nascimento, N. M.; Santos, J. C. dos Valetim, M. L. P., & Cabero, M. M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. 6 (n. esp.), 16-28. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381> acesso 08.06.2020.
- Neves, D., & Sousa, R. (n. d.). *Revolução Industrial: o que foi frases, consequências* [Mundo Educação]. Recuperado de <https://mundoeducação.uol.com.br/historiageral/revolucao-industrial-2.htm>.
- Nunes, L. da C. (2018). *Percepção temporal e autoeficácia: um estudo sobre as gerações de trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Instituto Capixaba de pesquisas em contabilidade, economia e finanças – FUCAPE. Vitória, Espírito Santo, Brasil. Recuperado de <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/748>
- Neto, P. L.de O. C. (1977). *Estatística*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Okoli, C. (2019). Guia para realizar uma revisão sistemática de literatura. *Revista Científica em Educação a distância*. (A. W. Duarte, trad., J. Mattar, ver.). 9(1). e748. <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>

- Oliveira, D. K.; Almeida, K. L.; Barbosa, L. T. (2012). *Amostragens probabilísticas e não probabilísticas: técnicas e aplicações na determinação de amostras*. Site trabalhos gratuitos. Recuperado <https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Amostragens-Probabilisticas-145531.html>
- Oliveira, E. M. (2004). Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. *Caminhos de Geografia*, 6(11), 84-96. Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327/8626>
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y, era das conexões, tempo de relacionamento*. São Paulo: Clube dos autores.
- Oliveira, S. R. de Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no brasil? 19(62), 551-558. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/10.pdf>
- Passos, E., Barros, R. B. de. (2014). A Cartografia como método de pesquisa-intervenção. In E. Passos, V. Kastrup, & L. da Escóssia. (orgs.). *Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 17-31). Porto Alegre: Sulina.
- Passos, E., & Eirado, A. (2015). Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador In E. Passos., V. Kastrup., & L. da E. (Orgs.). *Pistas do método da cartografia: pesquisa intervenção e produção de subjetividade*. (p. 110). Porto alegre: Sulina.
- Passos, E., Kastrup, V., Escóssia, L., & Tedesco, S. (2012). O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica. In E. Passos, V. Kastrup, & L. Escóssia (Orgs.). *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. (pp.92-108). Porto Alegre: Sulina.
- Pereira, C. S., & Blanes, M. L. B. (2014). Choque de gerações no ambiente de trabalho: Geração *Baby Boomers*, X, Y, Z. (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Pindamonhangaba Pindamonhangaba, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/310788518/Choque-de-Geracoes-No-Ambiente-de-Trabalho-geracao-Baby-Boomers-X-y-zpereira-e-Blanes-2014>
- Rezende, P. S. (2012). *Diferenças geracionais em atitudes relacionadas ao trabalho: o impacto do reconhecimento na satisfação e intenção de permanência na empresa para os profissionais da Geração Y*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/949>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

- Robbins, S. P. (2010). Conflito e Negociações. In S. P. Robbins, T. A. Timothy, & F. Sobral (orgs.). *Comportamento organizacional*. (14a ed., Cap. 14, pp. 435-468) (R. de C. Gomes, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, H. de B. C. (2003). Análise Institucional francesa e transformação social: o tempo (e contratempo) das intervenções. *Revista de Psicoanálisis y Cultura*. 18. Recuperado de <https://www.acheronta.org/acheronta18/barrosconde.htm>
- Rolnik, S. B. (1987). *Cartografia Sentimental da América: produção de desejo na era da cultura industrial*. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. Recuperada de <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17333>.
- Rolnik, S. B. (2006). *Cartografia Sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. Porto Alegre: Sulina, Editora da UFRGS.
- Romagnoli, R. C. (2009). A cartografia e a relação pesquisa e vida. *Psicologia e Sociedade*, 21(2), 166-173. doi <https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000200003>.
- Rosário, N. M., & Coca, A. P. (2018). A Cartografia como um mapa movente para a pesquisa em comunicação. *Comunicação & Inovação*. 19(4), 34-48. Recuperado de https://www.academia.edu/37989592/A_cartografia_como_um_mapa_movente_para_a_pesquisa_em_comunica%C3%A7%C3%A3o_1_2_CARTOGRAPHY_AS_A_MOVING_MAP_FOR_COMMUNICATION_RESEARCH.
- Sachs, R. de M. (2014). *Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, São Paulo, Brasil. Recuperado de [file:///C:/Users/pc/Downloads/4pc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/4pc%20(1).pdf)
- Sade, C., Ferraz, G. C., & Rocha, J. M. (2014). O Ethos da confiança na pesquisa cartográfica: experiência compartilhada e aumento da potência de agir. In Passos, E., Kastrup, V., & Tedesco, S. (Org.), *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (vol. 2, pp.66-91). Porto Alegre: Sulina.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>
- Santi, G. de S. (2019). *Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações X, Y E Z*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil. Recuperado de http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4485/5/Diego_Santi_2019.pdf

- Santos, A. L. dos (2011). *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/publico/AndreLaizodosSantos.pdf>
- Santos, B. S. (2020). *A cruel pedagogia do vírus*. São Paulo: Boitempo.
- Santos, D. S. (2011). *Identificação de enfermeiras com o trabalho e com o hospital: o olhar de diferentes gerações*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/GCPA-8P5F2E/1/daniela_soares_santos.pdf em 09.06.2020.
- Santos, M (2020), *Por uma outra globalização do pensamento único à consciência universal* Rio de Janeiro: Record Ed 31ª, 174p
- Schwab, K. (2016). *Quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Aplicando a quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Sena, S. (2019), *Nostalgia como Grundbefindlichkeit. Para um estudo heideggeriano sobre a existencialidade da velhice*. Studia Heideggeriana Vol. VIII, 25-49.
- Sibilia, P. (2012). *Redes ou paredes: a escola em tempos de dispersão*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Silva, R. C. da. (2013). *A abordagem Geracional como proposta para a gestão de pessoas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22012014-140459/publico/RodrigoCunhadaSilvaVO.pdf>
- Sobrinho, J. G. da S. (2016). *A potência do Afeto: Por uma clínica na gestão*. (Tese de Doutorado). Universidade católica de Pernambuco. Pernambuco, PE, Brasil. Recuperado de <http://tede2.unicap.br:8080/handle/tede/876>
- Sousa, J. T. O. (2006). *A sociedade vista pelas gerações*. *Revista Política & Sociedade*. 5(8), 9-30. Recuperado de <https://blook.pt/publications/publication/015e2e1ce63c/>.
- Sousa, L. S. de., & Romagnoli, R. C. (2009). *Considerações acerca da articulação clínica, rizoma e transdisciplinaridade*. *Mnemosine*. 8(1), 72-89. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/339262891/Consideracoes-Acerca-Da-Articulacao-Clinica-Rizoma-e-Transdisciplinaridade>

- Souza, R. S. L., & Francisco, A. L. (2018, março 6). *O método da cartografia em pesquisa qualitativa*. [webQDA]. Recuperado de <https://www.webqda.net/o-metodo-da-cartografia-em-pesquisa-qualitativa/>
- Tapscott, D. (2010). *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.
- Tavares, A. (2020, setembro 5). *Vírus, um rizoma: ou quando a natureza de Deus e os bosques do Hino nada têm a dizer*. [Ateliê de Humanidades] Recuperado de <https://ateliêdehumanidades.com/2020/03/27/fios-do-tempo-virus-um-rizoma-ou-quando-a-natureza-de-deus-e-os-bosques-do-hino-nada-tem-a-dizer-por-aldo-tavares/>.
- Taylor, F. W. (1911/1990). *Os princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, D. V., & Barros, M. E. de B. (2009). Clínica da Atividade e Cartografia: Construindo metodologias de análise de trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 21(1), 81-90. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822009000100010#:~:text=%C3%89%20uma%20a%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20a,vivida%20possibilitando%20viver%20outra%20experi%C3%Aancia.&text=A%20experi%C3%Aancia%20tem%20uma%20hist%C3%B3ria,em%20cada%20contexto%20de%20an%C3%A1lise.
- Trindade S. T. (2018). *Significado do trabalho e as expectativas sobre carreira: estudo com jovens da geração z em processo de primeiro emprego*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais – FUME. Belo Horizonte, BH, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/127#:~:text=Assim%2C%20este%20estudo%20teve%20por,em%20processo%20de%20primeiro%20emprego.&text=O%20primeiro%20fator%20reuniu%20conquistas,remunera%C3%A7%C3%A3o%20e%20sucesso%20na%20carreira.>
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turato, E. R. (2011) *Tratado da Metodologia da Pesquisa Clínico-Qualitativa: Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas* (6a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*. São Paulo: Futura.
- Vasconcelos, K. C. de A., Merhi, D. Q., Silva, A. R. L., & Goulart, V. M. (2010). A Geração Y e suas Âncoras de Carreira. *Revista eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 226-244. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21628/18320>
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepções sobre carreiras inteligentes:


diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE – Revista de Gestão*. 23, 88-98. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103/118086>.

Weller, W. (2010). A atualidade de conceito de gerações de karl Manneheim. *Revista sociedade e Estado*. 25(2), 205-224. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/04.pdf>

9. Anexos

Anexo A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

	<p>UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO PRÓ-REITORIA ACADÊMICA MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO</p>
---	--

Título: Tradição e inovação são passos de uma mesma dança? o convívio multigeracional no ambiente corporativo.

Pesquisador:

Orientadora:

O Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa: Tradição e inovação são passos de uma mesma dança?: O convívio multigeracional no ambiente corporativo. O objetivo da pesquisa é que possamos compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas sucessivas revoluções industriais.

A sua participação não é obrigatória e o Senhor (a) pode desistir de participar e retirar o seu consentimento em qualquer tempo da pesquisa sem prejuízo com o pesquisador.

A participação do Senhor (a) se dará através de uma entrevista acerca da temática, em local programado e reservado. A entrevista será gravada com a sua autorização. As gravações seguirão os critérios de sigilo da pesquisa, ou seja, seu nome ou qualquer outra identificação serão protegidos.

No momento da entrevista, caso o Senhor (a) apresente algum desconforto, sinta-se incomodado, com receio ou medo de responder às questões propostas, existe a possibilidade de interromper a entrevista no momento e haverá suporte necessário do acolhimento por parte do pesquisador, que tomará as medidas cabíveis a fim de reduzir quaisquer danos que possam trazer impactos negativos aos colaboradores da pesquisa. Se o desconforto ou incômodo acontecer após a entrevista, o Senhor (a) deverá procurar a mim, pesquisador, para que possa ser orientado e/ou encaminhado ao serviço adequado.

Os benefícios relacionados com a sua participação na entrevista se relacionam ao oferecimento de um espaço que viabiliza ampliar o conhecimento sobre a experiência do convívio de profissionais de várias gerações atuando ao mesmo tempo nas empresas, bem como sobre os impactos gerados por estas diferenças geracionais; a produção de conhecimento científico sobre a temática em estudo, através de publicações em revistas nacionais e internacionais, congressos e demais eventos científicos; contribuir para que os líderes e gestores, incluindo psicólogos, das organizações empresariais, ao conhecerem os resultados das pesquisas, possam compreender os modos de existir, de atuar e de se relacionar de seus profissionais, a fim de aprimorar a gestão e mitigar possíveis impactos no convívio multigeracional.

Em qualquer momento, o Senhor (a) poderá pedir esclarecimentos ao pesquisador responsável e/ou ao Comitê de Ética da UNICAP (Universidade Católica de Pernambuco), sobre todas as etapas da pesquisa e dúvidas que surgirem.

Após o término da entrevista será encaminhada para cada colaborador da pesquisa a transcrição na íntegra da narrativa, para que ele possa autorizar a divulgação de trechos de sua fala, de modo a garantir o anonimato.

As informações coletadas durante a pesquisa serão tratadas com rigoroso sigilo, sendo os resultados encontrados divulgados publicamente, sem exposição da identidade, garantindo o anonimato do participante. O pesquisador ainda se responsabiliza pela guarda do material da pesquisa, desde o processo e até a publicação da pesquisa.

Sendo assim, para participar deste estudo o Senhor (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo uma cópia arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra via deste termo fornecida ao Senhor (a), onde consta o telefone e o endereço do pesquisador, e poderá tirar dúvidas sobre o estudo e sobre sua participação, agora ou a qualquer momento, pelo telefone (081) 9 9199 0272 ou através do e-mail ppcaval@gmail.com.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios da minha participação na pesquisa. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNICAP, localizado na Rua do Príncipe, 526, Boa Vista, Recife/PE CEP 50050-900 Bloco C 3º Andar, Sala 306 – CEP 50050 – 900 – RECIFE/PE – Brasil. Telefone (081) 2119 4041 OU 2119 4376 – Endereço Eletrônico: cep_unicap@unicap.br.

Eu, _____ portador (a) do documento de identidade fui informado dos objetivos do estudo “ **Tradição e inovação são passos de uma mesma dança?: O convívio multigeracional no ambiente corporativo**”, de maneira clara e detalhada e

esclareci minhas dúvidas. Ciente que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e desistir de participar do estudo. Declaro que concordo em participar deste estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido, sendo possível ler e esclarecer possíveis dúvidas.

DADOS DA PESQUISADORA PRINCIPAL (ORIENTADORA)

Nome:

Endereço completo:

Assinatura: _____

Recife, ____ de _____ de 2020.

Assinatura do Colaborador da Pesquisa

Anexo B. Carta de Anuência

Carta de Anuência

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador **Pedro Pereira Cavalcante Filho**, a desenvolver o seu projeto de pesquisa “**Tradição e Inovação São Passos de Uma Mesma Dança?: O convívio multigeracional no ambiente corporativo**”. Que está sob a coordenação/orientação da Profa. Ana Lúcia Francisco cujo objetivo é compreender os movimentos que se dão no mundo corporativo, considerando, sobretudo, o encontro multigeracional e as pressões exercidas pelas revoluções industriais.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

O pesquisador, caso necessário, apresentará a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife, ____ de _____ de 2020.

Nome/assinatura e **carimbo** do responsável legal onde a pesquisa será realizada