

## AS PERCEPÇÕES DAS DIFERENTES GERAÇÕES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Diélen Osório Menezes\*

### RESUMO

Este trabalho tem o intuito de identificar as percepções das diferentes gerações em relação à cultura organizacional de uma empresa familiar. É notável que as empresas convivem com diversos costumes diferenciados de cada geração, buscando a interação entre as equipes no ambiente de trabalho, influenciando na cultura organizacional. A presente pesquisa se propôs a realizar um estudo exploratório de natureza aplicada. Como instrumento de coleta, foi utilizado o método de entrevista com dois colaboradores de cada geração, o roteiro foi composto por 15 perguntas como complemento foram realizadas observações com o intuito de identificar os oito elementos da cultura na empresa "X". Os dados apontaram, que segundo as percepções das diferentes gerações da empresa "X", possui uma gestão familiar e a cultura foi identificada como sendo conservadora, pois seus valores e tradições se mantiveram ao longo dos seus 33 anos de existência no mercado. Portanto, este artigo contribui para a ampliação da discussão e compreensão das teorias a respeito dos assuntos envolvidos e também favorece a empresa no conhecimento das características das gerações proporcionando um melhor entendimento referente aos seus colaboradores.

Palavras-chave: Gerações. Cultura Organizacional. Empresa Familiar. Mercado de Trabalho

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente há diferentes gerações inseridas no mercado de trabalho, que possuem valores e características distintas. Isso está relacionado com as circunstâncias as quais foram expostas no contexto socioeconômico, político e educacional e também pelos fatos históricos que as gerações vivenciaram que influenciou na caracterização das mesmas (NOVAES, 2018). Um ambiente heterogêneo nas organizações pode gerar conflitos e divergências devido à diferença cultural entre os colaboradores, desta forma se faz necessário compreendê-las e desenvolver políticas e práticas que as mesmas se moldem, por consequência fazendo com que as organizações se ajustem com esse real e contínua situação (FAVERO; REIS, 2019).

Segundo Comazzetto *et al.* (2016), de modo hodierno existem quatro gerações presentes no mercado de trabalho, que cujas denominações são Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Este estudo procurou caracterizar as diferentes gerações e compreender com o seu comportamento pode influenciar na cultura organizacional. Pois a presença de diferentes gerações no ambiente corporativo pode trazer benefícios, tais como diversidade de perspectivas, oportunidade de transferência de conhecimento e integração. Essa troca entre as gerações promove a mudanças de comportamentos e

---

\* Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão I, sob a orientação do Prof. Pedro Faccio De Conto. E-mail: Pedro.conto@unilasalle.edu.com.br. Data de entrega: 30 nov. 2020.

novas culturas, tornando o ambiente de trabalho um misto de histórias, cultura rica, conhecimento e experiências (FORMENTON; STEFANO, 2017). Por outro lado, também pode ocorrer desequilíbrios e conflitos, pelo fato que cada geração constrói uma relação com o seu contexto. Por isso, é importante que as organizações façam o gerenciamento do ambiente interno (PERRET; COSTA, 2018).

Diante desse contexto organizacional, é importante compreender que a cultura organizacional diz respeito a um conjunto de características intrínsecas da organização, tais como: valores, hábitos e comportamentos. Esses elementos balizam comportamento e atitudes, os quais são vistas pela empresa como a forma correta de fazer as coisas ou como os problemas devem ser resolvidos no ambiente de trabalho (TOMÉ; VIEIRA, 2017).

Nas empresas familiares, de modo particular, a cultura está relacionada às perspectivas da família que participam ativamente de suas atividades. O entendimento da cultura desse tipo de empresa pode auxiliar a esclarecer as manifestações que ocorrem através de seus integrantes que intervêm na sua permanência. (VASCONCELOS, 2018). Portanto, é relevante conhecer, caracterizar e refletir sobre a diversidade geracional, existentes no ambiente organizacional e como a cultura de uma empresa familiar pode refletir dentro deste contexto.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é: identificar as percepções das diferentes gerações referente a cultura organizacional de uma empresa familiar. Além disso, são delineados os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar as diferentes gerações que trabalham na empresa em estudo; (b) identificar a cultura organizacional da empresa estudada, a partir da percepção dos colaboradores; e confrontar o perfil profissional dos colaboradores de diferentes gerações com a cultura da organização.

Como metodologia, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica foi realizada através de obras, artigos, periódicos e revistas científicas. Posteriormente o método de pesquisa utilizado no presente trabalho foi qualitativo, através de entrevistas e observações. A partir disso, para a análise de dados, será utilizada a técnica de Análise de conteúdo, onde os dados serão categorizados através de tabelas e de excertos das entrevistas e das observações.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução, na segunda seção é apresentado o referencial teórico que trata sobre a diversidade geracional, cultura organizacional e empresa familiar. Na terceira seção apresenta-se o método de pesquisa, na quarta seção são apresentados os resultados e a discussão, por fim, são feitas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Diversidade geracional**

As organizações estão sujeitas a impactos comportamentais devido as diferentes gerações e sua diversidade cultural. Um desses efeitos está relacionado ao comprometimento organizacional e como cada geração estabelece uma relação no ambiente de trabalho. Cada geração possui suas próprias características, e suas diferenças de valores, crenças, prioridades, diversidade, desequilíbrios e conflitos que serão absorvidos com o tempo e conforme a criação que tiveram. (BORTOLUZZI; BACK; OLEA, 2016).

Apesar de não haver consenso entre os autores, entende-se que os Baby Boomers são aquelas pessoas que nasceram entre 1946 a 1964 (vide SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017; VELOSO; DUTRA; NAKA, 2016; MELO; FARIAS;

LOPES, 2019). Os pertencentes à geração X, por sua vez, são aqueles nascidos em 1965 a 1981 (vide DECESARO *et al.*, 2017; MORETI; ZAMBON; BEHLAU, 2016; PEREIRA; AGUIAR, 2020). A geração Y contempla os nascidos em 1982 a 1994 (vide SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017; PEREIRA; AGUIAR, 2020; LIBERATO; AIRES; LIBERATO, 2020) e a Geração Z nascidos nos meados dos anos 90, mais especificamente a partir de 1995 (vide PEREZ; MENA, 2020; TOMÉ, 2020; PASSERO; ENGSTER; DAZZI, 2016).

### 2.1.1 Baby Boomers

Geração Baby Boomers, traduzindo para o português significa “Explosão de bebês”, foram intitulados desta maneira, devido ao período de pós-guerra, onde a taxa de natalidade teve um aumento significativo, por conta da explosão populacional resultou em um alto crescimento econômico. As pessoas desta época foram educadas com rigidez e disciplina, respeitam os valores familiares e são responsáveis com os estudos e o trabalho. (MELO; FARIAS; LOPES, 2019).

A característica predominante dessa geração é a necessidade de empregos fixos e estáveis. São colaboradores motivados, otimistas e mais tradicionais que respeitam a hierarquia e demonstram maior lealdade a empresa. Nos dias atuais possuem entre 56 e 74 anos, podem ser vistos ocupando cargos de diretoria e gerência, pois possuem mais tempo de trabalho, são voltados a realização e focados na carreira (SATUF *et al.*, 2018).

Foi a geração responsável por grandes mudanças no âmbito econômico, cultural e mercadológico. Um exemplo disso é a criação das culturas corporativas que seguem vigentes atualmente em grande parte das empresas. São considerados mentores para as gerações sucessoras, por possuir mais experiência e estar presente às vezes em nível estratégico colidem com as gerações mais jovens, desta forma fica visível a diferença de comportamento e valores. Também podemos destacar que são pessoas que tendem a se aposentar mais tarde, pois anseiam continuar trabalhando por mais tempo (ANDRADE *et al.*, 2012).

Os autores Sisti e Drews (2018), salientam que a geração Baby boomers são pessoas muito disciplinadas e leais à empresa diferenciando-se da geração X.

### 2.1.2 Geração X

Geração X, assim são chamadas as pessoas nascidas em 1965 a 1981 (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017), nasceram em um período com vários acontecimentos históricos, vivenciaram a Guerra Fria, queda do muro de Berlim, regime militar no Brasil na segunda metade dos anos 60 e a censura na década de 70. Por conta disso, são consideradas pessoas autoconfiantes, empreendedoras e com facilidade na resolução de problemas. (BOTELHO *et al.*, 2018). Entende-se que, de modo geral esse grupo está com 40 a 60 anos.

Essa geração é focada em resultados, aprimoraram suas habilidades para entender novas tecnologias, aperfeiçoaram sua visão empreendedora para se recolocar no mercado de trabalho. Costumam trabalhar através de incentivo quando a tarefa tem diretrizes, objetivos e uma meta para alcançar assim tendo a necessidade da visão do todo.

De acordo com a autora Branco (2013, p. 76 - 77):

Para a Geração X a carreira é construída dentro da própria pessoa e são leais a si mesmos, já que a lealdade com as empresas deixou de existir. A geração

X só é leal à empresa até o momento em que surja uma oportunidade mais interessante, ou no momento em que suas necessidades e seus desejos pessoais e profissionais não sejam atendidos.

Segundo Robbins (2005), essa geração gosta da informalidade no ambiente de trabalho, tendem a equilibrar a vida profissional com a pessoal, pois são profissionais que não estão dispostos a se sacrificar pela empresa, mas buscam a satisfação do trabalho e o bom relacionamento. Já para Souza e Gomes (2018), são profissionais dedicados, que gostam de trabalhar em equipe e de um ambiente de trabalho informal, porém não são leais às empresas, estão abertos a novas experiências disponíveis no mercado de trabalho, no entanto, temem perder sua posição para a geração Y.

### 2.1.3 Geração Y

Geração Y, também chamada de “*Geração Millennials*”, representa os indivíduos que nasceram em um período de grande desenvolvimento tecnológico e crescimento econômico. Para Veloso; Dutra e Nakata (2016), são as pessoas que nasceram em 1978 em diante, representando 33% da população.

Souza e Gomes (2018, p.188), caracterizam essa geração como “imediatistas, impulsivos, competitivos, inovadores, independentes e apresentam grande facilidade em lidar com as tecnologias”. Já Krampe; Brambilla e Angnes (2018), caracterizam essas pessoas como sendo multitarefas, pois conseguem fazer várias coisas simultaneamente. Participam ativamente das redes sociais, através das suas interações se tornam grandes influenciadores na sociedade, pois expressam livremente suas opiniões (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017). Deixando evidente as características como independência, autoconhecimento, autenticidade e confiança.

Entende-se, nesse contexto, que os jovens desta geração não têm medo de expressar o que pensam a respeito das suas atividades no trabalho, são destemidos e não tem a cultura de ficar por muito na empresa, caso não tiver de acordo com suas convicções e preceitos; buscam qualidade de vida, tendem a valorizar a flexibilidade de horário no ambiente organizacional; gostam de receber elogios e feedbacks, se sentem realizados quando a empresa oferece novos desafios e oportunidades (FORMENTON; STEFANO, 2017).

No contexto organizacional os indivíduos da geração Y tem a tendência em trabalhar bem em equipe, eles se importam com o que os outros pensam na atividade coletiva (LIPKIN; PERRYMORE 2010), sempre buscando oportunidades de crescimento na empresa. A agilidade e a desenvoltura são características positivas desta geração, assim tornando o ambiente de trabalho comunicativo. Mas também é comum a geração Y trocar de emprego com frequência em busca de novos desafios, pois almejam crescimento profissional e salários altos. Por outro ponto de vista compreende-se que esse tipo de comportamento pode ocasionar uma alta rotatividade nas empresas, pois trabalhar por muitos anos na mesma empresa não faz parte dos planos desta geração (OLIVEIRA; PEREIRA; VENDOVELLO, 2016).

### 2.1.4 Geração Z

Geração Z, também chamada de “*centennials*”, nasceram em meio a era digital, meados dos anos 90, mais especificamente a partir de 1995 (SALTORATTO, 2019). Segundo Proner (2015, p.171): “Z” derivou do termo “zapear”, “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e “energia” ou “entusiasmo”. Para Freire Filho e Lemos (2008), também podem ser utilizadas outras nomenclaturas como “geração

digital”, “geração net”, “geração pontocom”. Entende-se que de modo geral a idade deste grupo varia entre 15 a 26 anos.

Segundo Malafaia (2011), essa geração entrará no mercado de trabalho através de programa de estágios. São jovens impacientes, individualistas e conectados com a tecnologias. São totalmente práticos e diretos, buscam sua satisfação financeira e quebram as barreiras de estereótipos, pois não se importam com gênero, classe e idade. É uma geração que nasceu no mundo globalizado e espera do mercado de trabalho um ambiente conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Conforme Lisboa e Santos (2013), essa geração estão interessados na busca de autonomia e tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical. A partir disso os gestores estão sendo desafiados por essa nova geração. Esses novos profissionais procuram no mercado de trabalho empresas que valorizem a conectividade, diálogo, velocidade e a globalidade, pois buscam resultados rápidos na empresa e o outro ponto é que gostam de ser tratados com igualdade independente da sua posição (SANTOS *et al.*, 2019).

Os jovens desta geração no ambiente de trabalho se identificam mais com pessoas da mesma idade, pois já estão familiarizados com a tecnologia e com a facilidade em realizar as atividades de maneira rápida. Por isso tendem a ter o seu próprio negócio (MELO *et al.*, 2019). Segundo Saltoratto (2019), esses jovens buscam estabilidade financeira, por isso procuram trabalhar em empresas de médio ou grande porte. Mas também são responsáveis por uma alta rotatividade, pois visam permanecer na empresa pelo menos 3 anos.

A partir do que foi exposto até aqui, apresenta-se um quadro que estão descritas algumas características das diferentes gerações, utilizada por autores que estudam sobre o assunto:

Quadro 1 – Características das Gerações

Gerações	Ano	Idade atual	Características
Baby Boomers	1946 -1964	74-56	Preferem empregos fixos e estáveis; Motivados; Otimistas; Tradicionais; Leais as empresas.
Geração X	1965-1981	55-39	Autoconfiantes; Empreendedores, Facilidade com resolução de problemas; Focados em resultados; Gostam de ambiente de trabalho informal; Menos leais as empresas.
Geração Y	1982-1994	38-26	Imediatistas; Impulsivos; Competitivos, Inovadores; Independentes; Apresentam grande facilidade em lidar com as tecnologias; Multitarefa;
Geração Z	1995	25-14	Impacientes; Individualistas; Conectados com a tecnologias; Práticos e diretos, buscam sua satisfação financeira;

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nota: base nos autores Souza, 2014; Silva; Woida, 2019; Amaral; Santos, 2018; Corrêa *et al.*, 2018; Souza; Gomes, 2018.

O quadro 1 identifica as gerações e algumas de suas características, que refletem no ambiente organizacional. Nesse sentido destaca-se a importância das organizações compreender as particularidades de cada geração e também o seu conjunto de crenças, valores e a maneira que se relacionam, pois, isto pode influenciar no ambiente de trabalho.

## 2.2 Cultura Organizacional

Estudos recentes tratam sobre o tema cultura organizacional sob diferentes perspectivas (vide ASSUMPCÃO; LIMA, 2019; FREITAS; CORDEIRO, 2019; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2017; PARENTEA *et al.*, 2018; ROSSINI; BENDASSOLLI, 2019; SÁNCHEZ; VINCES; GUILLEN, 2018; TARIFA; ALMEIDA, 2017; VENDLER; MAÇANEIRO, 2018).

O conceito de cultura organizacional pode ser caracterizado por um conjunto de fatores formais e informações, crenças, valores e condutas compartilhadas pelos integrantes de uma organização (DIAS, 2007). A essência da cultura organizacional de uma empresa está relacionada na forma que ela trata os seus clientes, funcionários e como realiza as suas negociações (FERREIRA, 2013). Entende-se que a cultura organizacional é responsável pela formação da sua identidade, determinando os princípios, normas e condutas, que irá direcionar o comportamento de seus membros (LUZ, 2003).

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é um conjunto de padrões criados através do histórico compartilhado pelos integrantes da instituição, são elementos comportamentais, emocionais e cognitivos. A cultura é considerada um fenômeno dinâmico frequentemente adaptado através das nossas interações com os outros e pelo comportamento de liderança, que está ligado ao conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas.

Sob outra ótica, a cultura organizacional é vista por Sousa Júnior *et al.* (2020), como um conjunto de crenças e valores compartilhados que auxiliam os colaboradores no entendimento do funcionamento da organização.

Portanto, o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho está relacionado ao aprendizado e à interação com pessoas que disseminam a cultura organizacional. Conseqüentemente os problemas contínuos de rotatividade, desempenho e insatisfação podem estar relacionados à cultura adotada.

O quadro 2 apresenta o conceito dos elementos da cultura sob a ótica dos autores Amaral e Santos (2018), Corrêa *et al.* (2018), Souza (2014), Silva e Woida (2019), Souza e Gomes (2018):

Quadro 2 – Conceito dos elementos da cultura Organizacional

Elementos	Conceito
Cerimônia	- São festividades realizadas para a integração dos funcionários (reuniões, festas de final de ano); - Ocasões onde os valores são predominantes, criando um ambiente favorável para troca entre os colaboradores; - Eventos que promovem a interação entre os colaboradores.
Ritos	- São atividades planejadas que celebram ocasiões importantes; - Ações tradicionais que ocorrem em datas atípicas, interferindo na conduta dos colaboradores; - Atividades desenvolvidas e planejadas que envolve um grande evento onde os gerentes perpetuam os valores da organização.

Rituais	- São eventos realizados para reforçar os valores e a cultura da empresa; - São atividades que enfatizam os objetivos e princípios da organização, evidenciando as pessoas importantes; - São eventos que ocorrem eventualmente para fortalecer os valores e objetivos da organização.
Estórias	- São estórias contadas sobre eventos passados que ajudam a legitimar as práticas do presente; - Convicções criadas para propagar os valores que caracterizam a empresa; - São histórias dos fundadores da empresa que ocorrem no passado que representam a cultura atual da organização.
Mitos	- São figuras imaginárias que reforçam algumas crenças organizacionais; - São estórias que não se sustentam em fatos reais, mas são baseados em valores e crenças organizacionais; - Estórias que refletem os valores da empresa, mas não são baseados em fatos.
Heróis	- São personagens que incorporam os valores e cultura da empresa; - São considerados heróis, pessoas que passaram por dificuldades, mas que obtiveram um resultado positivo, um exemplo são os fundadores; - Figura que representa os valores da organização, geralmente representado pelo fundador.
Símbolos	- Os símbolos constituem a comunicação não verbal da organização; - Pode ser um determinado objeto ou ato que possui algum significado associado ao fundador; - É tudo o que é físico e visível que caracteriza a comunicação não verbal da organização, pode ser vestuário de cada um, ferramentas de trabalho;
Linguagem	- Cada organização tem sua própria linguagem são características próprias como equipamentos, pessoas e vestuários; - É o formato de comunicação utilizada entre os funcionários dentro da organização; - O Modo de como a organização se comunica entre si, em relação a clientes, documentos etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nesse contexto é possível identificar que os elementos facilitam a orientação dos colaboradores sobre a cultura da empresa de como devem agir, pensar e tomar suas decisões; ajudam também na solução de problemas de adaptação e integração de colaboradores.

De acordo com Schein (1985), a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis: Artefatos, Valores e Pressupostos Básicos.

Abaixo é descrito cada nível sob a ótica de alguns autores que estudam sobre o tema:

- Artefatos: é considerado o primeiro nível da cultura, engloba todos os fenômenos, vistos, ouvidos e sentidos. Está relacionado a arquitetura e decoração da empresa, o vestuário dos colaboradores, ritmo de trabalho entre outros (AMARAL; SANTOS, 2018). Para Côrrea *et al.* (2018, p.200), pode ser caracterizado por: “processos, estruturas organizacionais, rituais e símbolos”.
- Valores compartilhados: é o nível central da cultura, envolve os valores do fundador, condutas e normas que guiam o comportamento dos

colaboradores. (SOUZA *et al.*, 2017). Gomes *et al.* (2017) define os valores através de princípios sociais e filosofias, revelados no comportamento dos colaboradores.

- Pressupostos Básicos: é o nível que precisa de uma análise profunda da cultura, pois são crenças e percepções inconscientes que com o passar do tempo são internalizados pelos integrantes da organização. (vide SOUZA *et al.*, 2017; AMARAL; SANTOS, 2018; OLIVEIRA, FONTES; GUIMARÃES, 2019). Para Silva (2019), é o elemento mais importante da cultura, pois tem uma leve influência na tomada de decisão.

Diante disso, podemos compreender que a cultura é transferida através da socialização das pessoas, pois cada indivíduo possui seus próprios valores, crenças e comportamentos que quando compartilhados com um grupo, prevalece os ensinamentos para uma contínua tradição deixada para às novas gerações (BASTOS, 2017).

Os modelos de culturas existentes podem definir melhor a organização de modo que essa essência seja compartilhada por todos. Nesse sentido, autores têm buscado definir modelos para categorizar a cultura de organizações em geral. Um desses modelos é o de Sobral (2013), para o autor a cultura é fraca quando os valores da organização não são compartilhados por todos, causando pouco impacto no comportamento dos colaboradores. Pelo ponto de vista de Robbins; Judge e Sobral (2010), caracteriza-se como cultura fraca quando os membros da organização não estão alinhados a um objetivo em comum, isso ocasiona a rotatividade dos colaboradores, pois a essência da cultura e os valores não estão enraizados no ambiente organizacional.

Outra forma de classificar a cultura encontrado por Robbins; Judge e Sobral (2010), é a cultura forte, que ocorre quando uma organização consegue influenciar no comportamento dos colaboradores de forma que sejam mais comprometidos com a empresa. Este tipo de cultura influencia que todos respeitem os valores da organização, assim os integrantes captam de forma nítida a estratégia e a missão da empresa, demonstrando uma boa imagem perante seus clientes.

Para além desses modelos referidos, encontra-se na literatura também o modelo de cultura conservadora (SCHEIN, 2009). Para o autor este modelo, a empresa possui enraizado seus costumes e valores que são difíceis de serem alterados.

O autor Schein (2009), também classifica a cultura como adaptativa, que é quando a organização está sempre em constante mudança e se inovando, porém, procurando manter a sua identidade organizacional.

Por fim Robbins; Judge e Sobral (2010), apresenta outro modelo de cultura, classificando como dominante, que é quando a maioria dos colaboradores compartilham os valores essenciais. Na subcultura também é compartilhado os valores essenciais, mas cada departamento possui suas crenças e comportamentos.

Em empresas familiares, por exemplo, é comum manter a cultura e o conservadorismo das primeiras gerações. (ELTZ; THEIS; SCHEIBER, 2015). As empresas familiares, por suas particularidades, serão agora tratadas na próxima seção.

### **2.3 Empresa Familiar**

As empresas familiares exercem um papel fundamental na economia brasileira e mundial, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e

SEBRAE (2018), 90% das empresas no país são familiares, com uma representatividade de 65% do PIB e um índice de 75% de empregabilidade.

Estima-se que 80 a 90% das empresas do mundo possui membros da família presentes em sua composição (OLIVEIRA; DIAS, 2017). Diante disso, o autor Oliveira (2010, p. 3) explica que: “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”, entende-se que o fator hereditário está relacionado aos valores institucionais que se identifica com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Já para Oliveira e Dias (2017), existe uma dificuldade para definir o conceito de empresa familiar, pois é considerado o poder da empresa estar sob o controle de uma pessoa ou dos membros de uma mesma família, de outro lado é o fundador ter o interesse em repassar a gestão da empresa para as gerações seguintes.

Somente 30% das empresas familiares chegam na segunda geração e dois terços conseguem chegar até a terceira (LIMA; POZO; GUIMARÃES, 2018). Isso significa que a maioria dos herdeiros não estão preparados para estar à frente do negócio e assumir a gestão da empresa familiar.

A Cultura Organizacional de uma empresa familiar é composta por inúmeros fatores entre eles está a idealização do negócio através do fundador e a associação de suas crenças e valores que auxiliam na existência da missão da empresa; seu modelo de gestão que incentiva o desenvolvimento e crescimento organizacional (LIMA, 2009). Para Alencar e Marçon (2020), a cultura da empresa familiar difere da cultura de empresas profissionais. Pois, a cultura organizacional forma vínculos promovendo uma conexão com os membros da empresa ao redor da identidade organizacional, já os vínculos familiares, misturam-se a cultura organizacional, pois possui intervenção da cultura da família.

Sob outra ótica, Santos e Bueno (2019) estuda a cultura de uma empresa familiar e conclui ser formada por valores, crenças e símbolos, que influenciam no comportamento dos colaboradores, desta forma quando os elementos da cultura são coerentes eles se tornam respeitados por todos os integrantes da organização, quando um novo colaborador entra o mesmo deve se adaptar e respeitar os artefatos, valores e pressupostos básicos impostos.

Vieira *et al.* (2015), caracteriza como pontos fortes das empresas familiares: O poder de decisão centralizado; estrutura administrativa pequena; relacionamento com a comunidade e clientes, trazendo credibilidade; desenvolvimento em conjunto. Como ponto fraco destaca-se: dificuldade em separar a parte emocional e racional, que tendem para os interesses pessoais; postura de autoritarismo; resistência a mudança; laços afetivos que influenciam na tomada de decisão e jogos de poder.

Em uma gestão familiar a relação entre a família e a empresa pode torná-la muito bem-sucedida ou tornar um ambiente hostil, por isso é importante avaliar uma união de familiares e não-familiares, pois isso pode diminuir os pontos fracos e utilizar o nome da família como uma vantagem competitiva no mercado (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

### **3 METODOLOGIA**

Para o cumprimento dos objetivos propostos, a pesquisa é de essência qualitativa, abordagem exploratória de natureza aplicada. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à

operacionalização de variáveis. Já a pesquisa exploratória, para Gil (2008), é aquela que tem como finalidade promover maior familiaridade com o problema, com objetivo de criar novas hipóteses. Seu planejamento é flexível, pois pode abranger pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

O campo definido para realização da pesquisa foi uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos localizada na cidade de Porto Alegre, devido exclusivamente à facilidade de acesso à organização. Não foi autorizada a identificação da empresa, portanto, na presente pesquisa, a mesma será identificada apenas como "Empresa X".

Em linha com as premissas da pesquisa qualitativa, a coleta de dados se dará através de entrevistas com dois colaboradores de cada geração, com no mínimo um ano de empresa. Como forma de complemento será realizada observação participante, já que a pesquisadora exerce funções no ambiente pesquisado.

A modalidade utilizada para observações será semiestruturada, pois será observado os elementos principais para a criação e disseminação da cultura organizacional, conforme levantado na seção de referências bibliográficas, a saber: cerimônia; ritos; rituais; história; mitos; heróis, símbolos e linguagem. Desta forma o pesquisador consegue entrar no cenário através da observação dos detalhes, compreendendo a complexidade dos ambientes psicossociais, contudo lhe permite uma interlocução melhor. Logo a observação é mais apropriada para uma análise de comportamento espontâneo e percepções de atitudes não verbais (ZANELLI, 2002). Para sistematização das observações, seguiu-se um roteiro específico (vide Apêndice A).

As observações serão ocasionais, ou seja, de maneira esporádica. Segundo Moreira (2004), este tipo de observação o pesquisador percebe uma situação como ela realmente ocorre, porém, existem certas dificuldades de acesso a dados.

O instrumento utilizado para embasamento será entrevista individual, conduzida a partir de um roteiro previamente elaborado (vide Apêndice B). Segundo Rosa (2006), a entrevista precisa de um certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que reporta aos assuntos assinalados.

Para a análise dos dados qualitativos, será empregada a Análise de Conteúdo, técnica amplamente utilizada em pesquisas desse tipo. Segundo Bardin (2011), esta técnica, é um conjunto de métodos de comunicações, visando superar incertezas e enriquecer as informações coletadas. Desse modo, os dados serão categorizados através de tabelas e de excertos das entrevistas e das observações.

### 3.1 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados foram selecionados através da faixa etária. Foram duas pessoas de cada geração, sendo dois Baby Boomers - (74 a 56), dois da geração X - (55 a 39), Y - (38 a 26) e Z - (25 a 14). No total, 5 homens e 3 mulheres participaram desta etapa. O quadro 3 detalha o perfil dos oito entrevistados, classificando-os de acordo com: idade, gênero, geração, escolaridade, cargo e tempo de empresa.

Quadro 3- Perfil dos entrevistados

	Idade	Gênero	Geração	Escolaridade	Cargo	Tempo de Empresa

<b>E1</b>	59	M	Baby Boomers	Superior Completo	Coordenador de Tesouraria	16 anos
<b>E2</b>	57	F	Baby Boomers	Ensino Superior Incompleto	Vendedora	9 anos
<b>E3</b>	48	M	X	Ensino Médio Completo	Gerente	16 anos
<b>E4</b>	39	M	X	Ensino Superior Completo	Controller	1 ano e 6 meses
<b>E5</b>	32	M	Y	Ensino Superior Completo	Gerente	3 anos
<b>E6</b>	27	F	Y	Vendedora Interna	Ensino Superior Completo	2 anos
<b>E7</b>	24	F	Z	Técnico Incompleto	Recepcionista	1 ano e 2 meses
<b>E8</b>	20	M	Z	Ensino Superior Incompleto	Estagiário	1 ano e 1 mês

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A empresa “X”

A empresa “X” possui 33 anos de mercado, atua atendendo grande Porto Alegre e região metropolitana. Atualmente o quadro total é de cerca de 100 colaboradores, sendo 27 colaboradores internos e 73 externos que abrangem vendedores, promotores, supervisores e gerentes, a mesma possui em seu staff um percentual de 23% de mulheres e 77% de homens, possuindo em sua gerência quatro gerentes comerciais, um gerente administrativo, um gerente financeiro e um gerente de merchandising. Sendo assim os que mais possuem conhecimento na área. Possui parceria com 8 indústrias, sendo quatro mundialmente conhecidas.

A empresa “X” organiza-se em horário comercial das 8h às 18h de segunda a sexta, tendo como seu foco clientes do ramo atacado e varejo de alimentos. A mesma é dividida em dois prédios (A e B). No prédio A, está alocado a recepção, sala do presidente, financeiro, faturamento e a logística. No prédio B, está o RH, administrativo comercial e o setor de novos canais. Todos os setores localizam-se em salas separadas e sua disposição é através de ilhas de trabalho com composição dos colaboradores e o gerente.

Russo (2017), define os valores organizacionais sendo o fator que direciona o comportamento dos colaboradores, norteia as metas e objetivos, bem como as tomadas de decisões. Identificou-se que na empresa “X” possui um quadro pequeno em sua recepção onde constam as diretrizes organizacionais: missão, visão e valores. Os Valores da empresa “X” são: “Excelência no atendimento ao cliente; respeito a todas as pessoas; foco em resultados; simplicidade e integridade nas relações”. A missão da empresa é definida por Oliveira (2009), como a razão de ser, pois é uma forma de transmitir os seus valores e crenças no seu ramo de atuação, tendo em vista seus costumes e sua cultura. A empresa “X” possui a seguinte missão: “Atender a todos os nossos clientes com qualidade, rapidez e segurança, de forma mais rentável

e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de nossa empresa e nossas parceiras”. Já a visão deve ser feita com olhar de onde a empresa pretende chegar em um futuro próximo (TAVARES, 2005). A Visão da empresa “X” é: “Ser a empresa líder em performance de distribuição com tecnologia e equipe comprometida com a satisfação de nossos clientes”.

Conforme citado anteriormente por Schein (1985), em relação aos níveis da cultura, o Artefato está relacionado ao ambiente, Valores está associado ao comportamento dos colaboradores e os Pressupostos Básicos está ligado a percepção das pessoas. Os Artefatos presentes na empresa “X” que foi possível observar: a estrutura da empresa, os móveis que são antigos, os equipamentos que não são tão modernos e principalmente o uso de uniformes; já os valores e os pressupostos básicos, foram captados por intermédio das entrevistas, pois são elementos difíceis de observar diretamente.

## 4.2 Cultura Organizacional

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as percepções das diferentes gerações referente a cultura organizacional da empresa “X”. Todos os oito entrevistados possuem a mesma visão que a empresa possui uma gestão familiar. De acordo com Barbosa e Perez (2016), uma empresa familiar possui um grau de parentesco de pelo menos duas gerações atuantes na empresa influenciando a política em prol dos objetivos e interesses da família. Por outro lado, alguns entrevistados acreditam que uma gestão familiar pode influenciar na cultura organizacional, de acordo o relato do entrevistado 6, geração Y: “[...] *influencia totalmente, por a empresa ser familiar as coisas ficam amarradas a isso, [...] não tem para quem reclama porque são parentes*”. E o entrevistado 7, geração Z, descreve: “[...] *penso que a gestão familiar influencia na cultura, porque parente acaba sempre levando para o lado pessoal e a cobrança difere [...]*”.

Em relação ao tipo de cultura organizacional da empresa “X” as concepções dos entrevistados ficaram divididas entre cultura fraca, forte, dinâmica e conservadora.

A partir das concepções já apresentadas sobre os tipos de cultura, trazidas por Sobral (2013), Robbins; Judge e Sobral (2010) e Schein (2009). O Quadro 4 apresenta algumas verbalizações relevantes dos entrevistados a respeito da cultura da empresa estudada.

Quadro 4: Verbalizações sobre cultura organizacional

Tipo de cultura	Exemplos de Verbalizações	
Fraca	E8	[...] <i>definir a cultura é difícil, mas acho que ela é fraca, porque os valores da empresa só são mencionados na integração [...]</i>
Forte	E1	[...] <i>eu considero a cultura da empresa sendo forte, pelo fato da empresa tratar os colaboradores como familiar desde o início de quando entrei, sempre foi assim [...]</i>
	E3	[...] <i>eu considero uma cultura forte, pois é centrada na imagem do fundador [...]</i>
Dinâmica	E5	[...] <i>eu vejo que a empresa está tentando se modernizar por isso acredito que a cultura seja dinâmica, antigamente não era, mas de lá pra cá, bastante coisa já mudou, tanto em implantação de novos sistema de gestão quanto a forma da empresa se posicionar no mercado [...]</i>

<b>Conservadora</b>	<b>E2</b>	<i>[...] é uma cultura organizacional conservadora, pois vejo que são resistentes a mudanças[...]</i>
	<b>E4</b>	<i>[...] a empresa tem uma cultura de Baby Boomers, bem conservadora ela tenta evoluir, mas sempre fica agarrada ao passado[...]</i>
	<b>E6</b>	<i>[...] a cultura da empresa é bem conservadora, é tudo muito devagar, é meio engessado, quando a gente vai dá uma ideia nova, já falam que não vai dá certo. A empresa é muito resistente a mudanças [...]</i>
	<b>E7</b>	<i>[...] considero uma cultura muito conservadora, porque a empresa tem alguns costumes que fazem questão de manter sem inovar ou atualizar, também acho os processos muito manuais que poderia ser facilmente automatizado [...]</i>

Fonte: Elaboração própria (2020)

A partir do que é exposto, entende-se que a cultura organizacional da empresa “X” é vista de modo distinto pelos entrevistados: um entrevistado da geração Z considera a cultura Fraca, dois entrevistados sendo da geração Baby Boomers e Geração X consideram forte e um entrevistado da geração Y considera dinâmica e metade dos entrevistados consideram conservadora, isso pode estar relacionado ao fato de ser uma empresa familiar, apegada a suas raízes, por isso a torna tão resistente a mudanças.

De acordo com Mazurech, Adami e Silva (2018), há uma resistência muito forte por parte das empresas em relação a mudanças, os autores Gilioli e Zanato (2017), relatam que essa resistência parte dos membros devido ao apego às suas tradições, o que impede da empresa alcançar novos patamares. Isso fica evidente na entrevista do E6 (geração Y): *[...]eu penso que a empresa poderia crescer muito mais se investisse em pessoas novas, em mais novidade, mais em tecnologia, em mais mídia, e não só no varejo tradicional fechado, os nossos concorrentes estão mais à frente do que nós[...]*.

Conforme já identificado na seção 2, a cultura organizacional compreende uma série de elementos, tais como: cerimônias, rituais, ritos, estórias, mitos, herói, símbolos e linguagem. Segundo Medeiros e Silva (2018), as cerimônias são atividades realizadas com finalidade de reforçar as normas e valores que são julgados relevantes para a empresa, isso ocorre através de ritos repetitivos tornando-os rituais. Para os autores Kai, Lourenço e Fernandes (2020), as cerimônias são atividades como reuniões, treinamentos e festas. As cerimônias/rituais presentes na empresa são: festa de aniversário do fundador, festa de aniversário da empresa e confraternização de Natal, que é realizado para todos os colaboradores, porém há reuniões e confraternizações que são realizadas a parte, cada setor ou equipe realiza a sua através de café da manhã, almoço, café da tarde ou happy hour. Foi possível observar que o setor financeiro e administrativo comercial saem para almoçar com suas equipes no início e no final do mês, pois é quando não há faturamento ao meio-dia. Por meio das entrevistas foi identificado que a maioria dos entrevistados gosta de participar da festa de final de ano da empresa conforme o relato do entrevistado 7 da geração Z: *[...] a empresa tem a festa de final do ano, e eu particularmente gosto de participar, de interagir[...]*. Por outro lado, há colaborador que não gosta de participar dessas cerimônias conforme o relato do entrevistado 6, geração Y: *[...] a empresa possui cerimônia de final de ano, que eu particularmente não gosto, porque ninguém se cumprimenta o ano inteiro e chega na festa de final de ano é obrigada a ir e eu faço questão de não ir, justamente porque o fato de trabalhar aqui não significa que eu tenha que gostar de todo mundo[...]*.

Conforme Santos e Silva (2019, p.32): “ritos são atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos”. Farah (2020), exemplifica ritos como sendo atividades de integração, passagem, degradação, redução de conflitos, renovação e reforço. Observou-se que na empresa “X” que a integração de novos colaboradores é enviado um e-mail pelo RH comunicando a admissão de um novo integrante ao quadro de funcionários e logo após é realizado um tour pela empresa para que ele possa conhecer todos os setores. Não foi identificado nenhum outro tipo de rito, que proporcione a integração ou interação entre os colaboradores, isto ficou evidenciado nas entrevistas, conforme o relato do entrevistado 1, geração Baby Boomers: *[...] a maioria das pessoas não se conhece, a maior interação é com o próprio setor onde está inserido [...]*. E conforme a explicação do entrevistado 7, geração Z: *[...] não tem muita interação, aqui é tudo muito separado [...]*.

O elemento Estória é definida por Paiva, Pio e Ferraz (2016), como narrativas de eventos que ocorrem no passado que disseminam normas e valores da empresa. Nas instalações da empresa “X” observou-se que há diversas fotos espalhadas que contam a história da empresa, assim como troféus e premiações que estão expostos em prateleiras ao lado da sala do fundador e na sala de reunião localizada no prédio A. Os entrevistados trouxeram diversas histórias que ouviram sobre a Empresa “X” ao decorrer dos anos, conforme entrevistado 7, (geração Z): *[...] pois dizem que ele vendia, faturava e depois entregava, tudo sozinho, isso demonstra o comprometimento que ele tinha pelos clientes, que continua presente nos dias atuais [...]*.

Segundo Silva e Woida (2019), os mitos são eventos que ocorrem no passado que são contatos de forma fictícia, que por meio deles é transmitido os valores e crenças da organização. Os entrevistados relataram alguns mitos da empresa, conforme E4, (geração X): *[...] o principal mito da empresa é da primeira promotora da empresa que ela é antes da Empresa “X” existir, é um mito muito interessante [...]*. De acordo com o E6, (geração Y): *[...] a empresa tem diversos mitos, de pessoas que nós não conhecemos e ouve falar que são terríveis e no momento que tivermos oportunidade de conhecer pode ser que não sejam tão terríveis [...]*.

Para Silva (2019), o elemento herói é a personificação dos valores e comportamentos, que servem como exemplo para os integrantes da organização. Geralmente quem desempenha este papel na organização é o fundador, pois faz parte da criação da empresa e por sua trajetória até o ápice do sucesso. Foi possível perceber que o fundador da Empresa “X” ainda é ativo na empresa, grande parte dos colaboradores possuem grande admiração por sua história de vida. Isso ficou evidenciado nas entrevistas realizadas, conforme relato do E2, (Baby Boomers): *[...] eu vejo como herói o fundador pelo fato de tudo que ele construiu nesses anos [...]*. E de acordo com E6, geração Y: *[...] o fundador pode representar uma figura de herói, porque ele não é muito presente aqui e quando ele chega às pessoas ficam realizadas [...]*.

De acordo com Antunes (2019), os símbolos, pode ser qualquer objeto que possui algum significado que reforça os valores da organização e que podem ser percebidos pelos colaboradores, por exemplo: expressões, códigos, símbolos de status. Diante disso na Empresa “X” ficou evidenciado o símbolo: o Delta do logo. Define-se “Delta” como: “a quarta letra do alfabeto grego, cuja forma maiúscula se assemelha a um triângulo que, para os gregos antigos simboliza os quatro elementos. Uma referência de soma, de totalidade, de integridade”. (DICIONÁRIO DE SÍMBOLOS, 2020). Um dos elementos citados como marcante na cultura da empresa

por um dos entrevistados foi o delta, conforme E7, (geração Z): [...] para mim o símbolo do delta da Empresa X é marcante, pois tem muitas pessoas que reconhecem a empresa só pelo símbolo [...].

Farah (2019, p.24) caracteriza linguagem como: “um conjunto de símbolos que geralmente reflete a cultura particular”. Conforme a observação foi possível identificar que a linguagem não verbal utilizada pela empresa é a identificação através do uso obrigatório de uniforme. Observou-se que alguns colaboradores, que entraram a pouco tempo na empresa, não tem o costume de usar o uniforme, isso também foi pontuado na entrevista do E1, (geração Baby Boomers): [...] a colega que entregou a pouco tempo, vem sempre sem uniforme, mas penso que isso acontece, porque ela não está habituada à cultura da empresa [...].

### 4.3 Gerações e cultura organizacional

Por meio das entrevistas, foi possível também caracterizar o perfil das diferentes gerações que trabalham na empresa “X”. O quadro 5 apresenta qual geração o entrevistado considera que pertence e suas características profissionais.

Quadro 5 - Gerações e características profissionais

Gerações	Exemplos de Verbalizações
<b>Geração Baby Boomers</b>	<b>E1</b> [...] eu sou da turma dos anos 60, que são os baby boomers, uma por causa da minha idade e também pelos acontecimentos dessa época. Defino meu perfil profissional sendo de exatas, pontual nas minhas atividades, como eu exerço um cargo de confiança, sou muito focado no que faço, como lido com dinheiro preciso ser muito focado e prestar muita atenção [...].
	<b>E2</b> [...] pelo ano que nasci acho que sou X ou Baby Boomers, mas tem algumas características dessas gerações que é diferente do que eu sou, porque eu me vejo como uma pessoa tranquila para aceitar mudanças, aberta para aprender coisas novas, as tecnologias bombásticas que existem hoje, claro que eu não consigo acompanhar com a mesma agilidade e rapidez que um jovem acompanha e faz e está inteirado disso, mas da melhor maneira possível eu tento me atualizar. Porque a galera dessa faixa etária tende a ter uma mente mais fechada. Meu perfil profissional, eu me defino como ética, dedicada e ambiciosa [...].
<b>Geração X</b>	<b>E3</b> [...] me considero da geração X, por conta da minha faixa etária e características. Defino meu perfil profissional como liderança por exemplo [...]
	<b>E4</b> [...] eu acho que estou entre a geração X e Y, porque eu sou de 81 então estou bem na transição entre as duas gerações. Como profissional sou uma pessoa dedicada, comprometido com as políticas da empresa e as metas estabelecidas [...]
<b>Geração Y</b>	<b>E5</b> [...] acho que pertenço a geração Y, por que nasci nos anos 80. Eu me considero democrático, gosto de trabalhar em equipe, gosto da contribuição das pessoas no geral e sou voltado a resultado, baseado em pessoas. Eu também me considero muito agitado no sentido de buscar resultado, me sinto sempre insatisfeito com o que está acontecendo, quero sempre propor coisas novas [...]
	<b>E6</b> [...] eu acho que sou da geração Y, por conta da idade, cada década é separado um grupo de gerações. Eu me defino como organizada, determinada, autocrítico, criativa, dinâmica [...]
<b>Geração Z</b>	<b>E7</b> [...] acho que sou da geração Z, que é uma geração superconectada e eu não fico longe do meu celular e nem das redes sociais. Me defino como responsável, assertiva e comunicativa [...]
	<b>E8</b> [...] acho que é Z, porque é a última geração. Sou determinado, focado, proativo [...]

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Através do quadro 5, foi possível observar que alguns entrevistados possuem características pertencentes a sua geração, mas nenhum possui características semelhantes entre si, de acordo com Novaes (2018), isso ocorre, pois, cada um foi exposto a um ambiente cultural, regional e social diferente.

A partir das informações coletadas será confrontado o perfil profissional dos entrevistados com a cultura organizacional da Empresa “X”, sendo assim, a maioria dos participantes tem a percepção que a cultura da empresa é conservadora e que possui uma gestão familiar, através das entrevistas foi notável que os colaboradores não conhecem os valores organizacionais, cada um trouxe os valores de acordo com a sua percepção. Conforme algumas verbalizações:

- E1 (Baby Boomers): *[...] os valores da empresa que eu prezo e sigo é o bom atendimento e produto de qualidade [...];*
- E3 (Geração X): *[...] os valores pra mim são confiança e credibilidade [...];*
- E5 (Geração Y): *[...] os valores da empresa são definidos nos pilares confiabilidade e ética [...];*
- E7 (Geração Z): *[...] eu vejo os valores da empresa sendo qualidade e um bom atendimento [...].*

Diante disso os entrevistados foram questionados se o seu perfil profissional combinava com o da empresa, 4 dos entrevistados sendo da geração Baby Boomers e Geração X consideram que seu perfil profissional combina com a cultura da empresa e os outros 4 pertencentes a geração Y e Z disseram que não combina, pois, alegaram que os processos são engessados, muito morosos, que não aceitam bem novas ideias e por ter família trabalhando na empresa a cobrança acaba sendo diferente o que dificulta na hora da resolução dos problemas.

Portanto, podemos observar que as gerações anteriores se adaptam melhor a uma cultura organizacional conservadora do que as gerações mais novas. Isso acarreta rotatividade, podemos identificar essa percepção na fala do E6, (geração Y): *[...] é uma cultura que nós entendemos logo de cara, mas não significa que ela seja boa! mas se você não se adapta a ela você acaba não ficando na empresa, é o que acontece muito por aqui [...].*

Em contrapartida, foi possível perceber que não existe conflito entre as gerações no ambiente de trabalho, nas entrevistas todos relataram que gostam de trabalhar com gerações diferentes, conforme verbalizações: E2 (geração Baby Boomers): *[...] trabalhar com pessoas de idades diferentes é maravilhoso, eu adoro, porque é um aprendizado muito bom, posso aprender e passar um pouco do que eu sei [...].* E7 geração Z: *[...] as pessoas mais novas costumam ser mais rápidas e tem mais facilidade em aprender, já as pessoas mais velhas têm as experiências e as vivências, que podemos aprender com eles [...].*

Logo podemos compreender que mesmo que o perfil profissional das gerações mais novas não combine com a cultura da empresa elas conseguem trabalhar em harmonia com as demais gerações e construir um ambiente favorável para troca de experiências.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve o objetivo geral de identificar as percepções das diferentes gerações referente a cultura organizacional de uma empresa familiar e como objetivos secundários/específicos: caracterizar as diferentes gerações que trabalham na empresa em estudo; identificar a cultura organizacional da empresa estudada, a partir da percepção dos colaboradores; e confrontar o perfil profissional

dos colaboradores de diferentes gerações com a cultura da organização. Através de uma revisão bibliográfica, foi possível compreender visões distintas sobre o mesmo tema, através das entrevistas foi possível alcançar o objetivo geral deste trabalho, pois todos os entrevistados concordam que a Empresa "X" possui uma gestão familiar e a maioria considera que a empresa possui uma cultura conservadora, respondendo assim o segundo objetivo específico.

Dessa forma há uma concordância com a teoria em relação à empresa familiar, a gestão é composta pela família e a cultura é influenciada por seus valores, o mesmo que ocorre na empresa "X", que mantém uma cultura conservadora ao longo de seus 33 anos, mesmo com a constante mudança do mercado em qual atua.

O estudo permitiu compreender melhor cada geração, visto que cada uma possui valores, crenças e ideais diferentes, por isso é tão importante conhecer cada geração, pois torna as relações mais favoráveis tanto no ambiente profissional quanto social.

Através das entrevistas, foi possível também caracterizar as diferentes gerações presentes na empresa em estudo mediante a descrição do perfil profissional de cada um, dessa forma ficou evidente que cada geração possui suas características e personalidades, mas nem todos os entrevistados têm as mesmas características da geração à qual pertence e os entrevistados não possuem características semelhantes entre si.

Essa discordância entre a descrição do perfil profissional em relação à caracterização dos autores, ocorre porque eles descrevem as gerações como um todo sem considerar os subgrupos que compõem as mesmas.

A partir disso foi confrontado o perfil profissional com a cultura da empresa, percebeu-se que a Geração Baby Boomers e X, que no caso dos entrevistados estão a mais tempo na empresa, disseram que seu perfil profissional combina com a cultura, já a geração Y e Z, disseram que não combina, tendo em vista que estão na empresa a pouco menos de três anos.

Mesmo com todas essas diferenças entre as gerações, foi possível identificar nas entrevistas, que ambas os grupos gostam de trabalhar com gerações diferentes, e isto é importante para o bem-estar do ambiente de trabalho, que estimula a troca de conhecimento, mesmo a empresa "X" não criando um rito que favoreça a integração entre todos os colaboradores, isto é construído no dia a dia.

Com base nos resultados obtidos entende-se que, se trata de um assunto complexo, e que se faz necessário um estudo aprofundado para a coleta de mais informações sobre o comportamento dessas gerações para atualização de dados, bem como em relação à cultura organizacional que pode variar de empresa para empresa. Como sugestão, a empresa deveria proporcionar o compartilhamento constante de seus valores para seus colaboradores, pois ficou evidenciado que nenhum dos entrevistados conhecia realmente os valores da empresa, isto iria proporcionar maior sintonia e trabalhariam em prol do mesmo objetivo.

As limitações da pesquisa, foram: primeiramente encontrar bibliografias atuais sobre empresas familiares, ao decorrer do trabalho foi possível localizar alguns artigos recentes que abordaram sobre o tema; A segunda dificuldade foi realizar as observações iniciais da empresa, devido à Pandemia do (COVID-19), a empresa estava trabalhando em formato de escala, foi possível estar presente dois dias da semana, no início de outubro a Empresa "X" retornou suas atividades em horário normal, desta forma facilitou a conclusão das observações bem como a realização das entrevistas.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Daiana Fagundes de; MERÇON, Luciana. A Administração e a Tomada de Decisão na Empresa Familiar. **Revista Episteme Transversalis**, Volta Redonda, RJ, v. 11, n. 1, p. 01-19, mai. 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2120>. Acesso em: 27 set. 2020.
- ANTUNES, Felipe Crepaldi. **Gestão da cultura organizacional por meio da aplicação das práticas culturais estabelecidas no relatório Culture Audit da Great Place to Work**: estudo de caso em uma seguradora no Rio de Janeiro. Trabalho de conclusão (Graduação em Administração e Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/12205>. Acesso em: 08 de nov. 2020.
- AMARAL, Leila Dias Pereira do; SANTOS, Alyne Wildeane Silva dos. A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – Nems/TO. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, TO, v.5, n. 6, p. 273-285, set. 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/809>. Acesso em: 11 out. 2020.
- ANDRADE, Sanete Irani de *et al.* Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGet, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em: 08 set 2020.
- ASSUMPCAO E LIMA, M. Reflexos das Mídias Sociais na Cultura Organizacional da Polícia Militar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, PR, v. 18, n. 3, p. 394–417, set. 2019. DOI 10.21529/RECADM.2019017. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=139207346&lang=p t-br&site=ehost-live>. Acesso em: 27 out. 2020.
- BARBOSA, Clóvis.; PEREZ, Gilberto. Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, MG, v. 27, n. 1, p. 1-24, abr. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41406/implantacao-do-balanced-scorecard-em-empresa-familiar-do-setor-de-servicos--um-estudo-de-cas>. Acesso em: 15 nov 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BASTOS, Priscila Lanzini. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes**. Trabalho de conclusão (Pós-Graduação MBA em gestão estratégica de pessoas) - Centro Universitário Univates, Lajeado, 2017. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/12205>. Acesso em: 08 de nov. 2020.
- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. A gestão da geração Y nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

BORTOLUZZI, Fernanda Rocha; BACK, Greice Daniela;OLEA, Pelayo Munhoz. Sobre as Aprendizagem e Gerações X e Y: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, SP, v. 6, n. 3, p. 64-89, jul. 2016.. DOI 10.24883. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/169>. Acesso em: 6 set 2020.

BOTELHO, Moisés Phillip et al. Geração X, Y E Baby Boomers: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, MT, v 2, n 1, p. 105-117, abr. 2018. DOI: 10.30781/repad.v2i1.6003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325394479\\_GERACAO\\_X\\_Y\\_E\\_BABY\\_BOOMERS\\_UM\\_DESAFIO\\_ATUAL\\_PARA\\_UMA\\_ORGANIZACAO\\_DO\\_SEGMENTO\\_TECNOLOGICO](https://www.researchgate.net/publication/325394479_GERACAO_X_Y_E_BABY_BOOMERS_UM_DESAFIO_ATUAL_PARA_UMA_ORGANIZACAO_DO_SEGMENTO_TECNOLOGICO). Acesso em: 29 de set. 2020.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin *et al.* A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, DF, v.36 n.1, p. 145-157, jan. 2016. DOI: 10.1590/1982-3703001352014. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141498932016000100145&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498932016000100145&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 27 set. 2020

CÔRREA, Jonathan Saidelles *et al.* Uma Década de Publicações sobre Cultura Organizacional: Um Estudo Bibliométrico. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, RJ, v.11, n 27, p.196-213, jan. 2018. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/2864/pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

DECESARO, Leonardo *et al.* A Influência da Geração X d Y na Inovação de Produto e Processo na Indústria Metalmeccânica do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, RS, v.5, n.2, p. 31-58, jan. 2018. DOI: DOI: 10.18226/23190639.v5n2.02. Disponível em: <http://ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5160/3105>. Acesso: 27 nov. 2020.

DELTA. In: DICIO, **Dicionário dos Símbolos**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/risco>. Acesso em: 11 de nov. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2º impressão, 2007.

ELTZ , Paulo Ricardo; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan. Análise compreensiva da cultura organizacional subjacente ao modelo de gestão das empresas de pequeno porte no segmento de alimentação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, RS, v. 2, n. 3, p. 41-63, mai. 2015. DOI: 10.18226/23190639.v2n3.03. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/3542>. Acesso em: 29 nov. 2020.

FARAH, Bruna Chater Ramez. **Cultura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso no ramo de materiais de construção**. Trabalho de Conclusão (Graduação Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/25160>. Acesso em: 08 de nov. 2020.

FAVERO, Marcela Bortotti; REIS, Tamara Aline Machado. Relações entre as Gerações Presentes nas Organizações Atuais **Revista Conbrad**. Maringá, PR, v. 4, n. 1, p.38-55, 2019. Disponível em: <http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/200/132>. Acesso em: 28 out. 2020.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras Pessoas**, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 5-26, out. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 27 set. 2020.

FREIRE FILHO, João; LEMOS; João Francisco. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Revista CMC**. São Paulo, SP, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/124/125>. Acesso em: 10 mai. 2020.

FREITAS, Laion Silva de.; CORDEIRO, Douglas Farias. A Influência Da Cultura Organizacional Na Aplicação De Modelagem De Processos Em Instituições Públicas De Ensino Superior: Um Estudo De Caso. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, PR, v. 20, n. 2, p. 171–188, 2019. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=eef2b6cf-1f04-455c-b8bc-f9f5dac417b4%40sessionmgr4007>. Acesso em: 27 out. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. 2018. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/demografia-das-empresas/referencias>. Acesso em: 27 nov. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 15, 2017, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: PPGA, 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsp PGA/xviiimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 15 nov. 2020.

GOMES, Giancarlo *et al.* Cultura Organizacional e Inovação: Uma Perspectiva a Partir do Modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v.15. n.2, p.51-72, jan. 2017. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/965/700>. Acesso em: 14 out. 2020.

KAI, Flávia Obara; LOURENÇO, Mariane Lemos; FERNANDES, Camilla. A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio De Janeiro, RJ, v. 21, n. 3, p. 385- 424, set. 2020. DOI: DOI:10.13058/raep.2020.v21n3.1809. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/4d766551974a9d940c5cf63b65c03470/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034243>. Acesso em: 08 de nov. 2020

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone.; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 20, n. 1, p. 37–56, jan. 2018. DOI 10.7819/rbgn.v20i1.3688. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=f64d502b-5b8b-4202-89bc-0b24f4cd8530%40sessionmgr103>. Acesso em: 27 out. 2020.

LIBERATO, Pedro; AIRES, Cátia; LIBERATO, Dália. Uso da tecnologia e avaliação da satisfação relativamente ao destino turístico pela Geração Z. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Rio Tinto, PT, n. 36, p. 556–576, out. 2020. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/16357>. Acesso em: 27 nov. 2020.

LIMA, Jairo Gustavo de; POZO, Osmar Vicente Chevez; GUIMARÃES, Gislaine Fernandes. Os Efeitos da Cultura organizacional na Gestão de Pessoas em uma Empresa Familiar. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, ES, v. 4, n 3, p. 206-234, out. 2018. Disponível em: [https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v4n3\\_12/pdf](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v4n3_12/pdf). Acesso em: 27 set. 2020.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.E-book. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/cbyx4>. Acesso em: 20 de set. 2020.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J.. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010.

LISBOA, Wellington Teixeira; SANTOS, Wandressa Puga dos. Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional. *In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE*, 8,. 2013, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Intercom. Disponível em: <http://docplayer.com.br/59773492- Caracteristicas-da-geracao-z-e-suas-influencias-na-comunicacao-organizacional-1.html> . Acesso em: 11 mai. 2020

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: CNEG, 2011. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf). Acesso em: 10 mai. 2020

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; SILVA, Carla Daniela. Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma Agência Bancária. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, CE, v. 7, n. 2, p. 57-75, dez. 2018. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v7i2.p57-75.2018. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1841/777>. Acesso em: 07 nov. 2020.

MELO, Ariana de Oliveira *et al.* Identidade da geração z na gestão de Startups. **Revista Alcance**, Biguaçu, SC, v. 26, n. 3, p. 320 – 333, set. 2019. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3\(Set/Dez\).p320-333](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3(Set/Dez).p320-333). Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/12258#:~:text=Os%20resultados%20mostram%20que%20as,como%20etapa%20inerente%20ao%20sucesso>. Acesso em: 29 nov. 2020.

MELO, Marlene Catarina De Oliveira Lopes; FARIAS, Vilma Santos Pereira De; LOPES, Ana Lúcia Magri. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cad. EBAPE.BR**, Edição Especial, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, p. 832-843. nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395175314>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512019000700832&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000700832&lang=pt). Acesso em: 09 set 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: P. Thomson Learning. 2004.

MORETI Felipe, ZAMBON Fabiana, BEHLAU Mara. Conhecimento em Cuidados Vocais por Indivíduos Disfônicos e Saudáveis de Diferentes Gerações. **CoDAS**, São Paulo, RS, v..28, n..4, p. 463-469, jul. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20162015162> Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2317-17822016000400463&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2317-17822016000400463&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 27 de nov. 2020.

NOVAES, Simone. Perfil Geracional: Um Estudo Sobre as Características das Gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*, 7., 2018, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SINGEP, 2018. Disponível em: <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

OLIVEIRA, Andressa Placco de; DIAS, Reinaldo. O papel da liderança na formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa familiar de médio porte com matriz localizada na cidade de Campinas, SP. **Revista Espacios**, Venezuela,

VE, v. 38, n 17, p. 1-16, nov.2017. Disponível em:  
<http://w.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p09.pdf>. Acesso em: 27 set. 2020.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendedorismo e Otimizar o Processo Sucessório**. 3º ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

OLIVEIRA, Roselaine Aparecida de; PEREIRA, Dayanne Haynes; VENDOVELLO, Joao Gilberto. As Percepções das Diferentes Gerações no Comportamento Organizacional. **Revista Eletrônica FACP**, Paulínia, SP, n 9, p. 33-56, jan. 2016. Disponível em: <http://revista.facp.com.br/index.php/reFACP/article/view/45>. Acesso em: 01 out. 2020

OLIVEIRA, Talita Martins; FONTES, Andrea Regina Martins; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Trabalho dos Coletores de Lixo Domiciliar: Um Estudo de Caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 17, n. 1, p. 175-195, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1735>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1735>. Acesso em: 15 oct. 2020.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão ; PIO, Jamille Alencar; Ferraz, Serafim Firmo de Souza. TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR ATACADISTA DE CONFECÇÃO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, v 10, n. 2, p.141-155, abr..2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i2.749> Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441746395009.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2020

PARENTEA, Paulo Henrique Nobre. et al. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirao Preto, SP, v. 12, p. 1–21, jan. 2018. DOI 10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=136265990&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 27 out. 2020.

PASSERO, Guilherme; ENGSTER, Nélia Elaine Wahlbrink; DAZZI, Rudimar Luís Scaranto. Uma revisão sobre o uso das TICs na educação da Geração Z. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, RS, v. 14, n. 2, p. 2-8, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.22456/1679-1916.70652>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/70652>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PEREIRA, Beatriz Bianchi; AGUIAR, Virginia do Socorro Motta. Millennials no Mercado de Trabalho e a Convergência para a Gestão Horizontal. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*, 8, 2020, Remoto. **Anais [...]**. Remoto: SINGEP. 2020.

Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/503.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PEREZ, Francisco; MENA, Ricardo. A utilização das plataformas digitais como mecanismo de fidelização da Geração Z: o caso do Rio Ave F.C. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Rio Tinto, PT, n. 34, p. 476-489, set. 2020. Disponível em:

<https://search.proquest.com/openview/8c97c289da79d53f79b051a0e156d1fd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>. Acesso em: 27 nov. 2020.

PERRET, Querulin Malena; COSTA, Gisele Maria Tonin da. Conflitos De Gerações No Ambiente De Trabalho: A Importância De Uma Gestão Eficaz. **Revista de Educação do Ideau**, Getúlio Vargas, RS, v. 13, n 27, p. 1-15, jan-jul. 2018.

Disponível em:

[https://www.bage.ideau.com.br/wpcontent/files\\_mf/2700f60d7e605eeb35f477100bc765bd403\\_1.pdf](https://www.bage.ideau.com.br/wpcontent/files_mf/2700f60d7e605eeb35f477100bc765bd403_1.pdf). Acesso em: 27 set. 2020.

PRONER, Carol. Ambiguidade, Multidimensionalidade e Disputas nas Manifestações do Brasil. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 67, p 164-184, jan. 2015. Disponível em:

[https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista67/revista67.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista67/revista67.pdf).

Acesso em: 20 set. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2010. 633 p.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

ROSSINI, Clauber De Oliveira; BENDASSOLLI, Bianca Rocha. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, SR, v.10, n.1, p. 117-130, jan. 2019.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/335944009\\_Cultura\\_organizacional\\_analis\\_e\\_e\\_impactos\\_no\\_processo\\_de\\_gestao\\_local](https://www.researchgate.net/publication/335944009_Cultura_organizacional_analis_e_e_impactos_no_processo_de_gestao_local). Acesso em: 26 out. 2020.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. São Paulo: Editora Dedix; Rio de Janeiro: Alta books, 2017.E-book. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ks2NDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valores+organizacionais+conceit)

[BR&lr=&id=ks2NDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valores+organizacionais+conceit](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ks2NDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valores+organizacionais+conceit)

[o&ots=iSIh8QXNP-&sig=L39-AUSqHsz8o8BHXMFRTTYE3g#v=onepage&q=valores%20organizacionais%20conceito&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ks2NDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=valores+organizacionais+conceit). Acesso em: 10 nov. 2020.

SALTORATTO, Gustavo Mello. Geração Z e os seus Impactos na Cultura Organizacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, set. 2019. DOI: 14488/1676-1901.v19i3.3600. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600#:~:text=A%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%2C%20composta%20por,diferen%C3%A7as%20culturais%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 4 set 2020.

SÁNCHEZ, Rafael Triguero.; VINCES, Jesús Peña; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 20, n. 3, p. 378–400, jul. 2018. DOI 10.7819/rbgn.v20i3.3303. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=17bccbc8-5cb4-4f9a-ae68-71ee55f24657%40pdc-v-sessmgr01>. Acesso em: 27 out. 2020.

SANTOS, Iane Marília Aquino. MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho. OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho: um estudo exploratório. **Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas**, Petrolina, PE, v. 7, n. 1, p. 10-25, jan-dez., 2017. Disponível em: <http://revistaopara.facape.br/article/view/175>. Acesso em: 08 set. 2020.

SANTOS, Marlon Myron Ferreira; SILVA, Edielson Figueiredo da. **A importância da cultura organizacional e a sua influência nos resultados do negócio**: um estudo de caso na empresa 100% Amazônia, Belém-PA. Trabalho de Conclusão (Graduação bacharelado em Administração) - Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2019. Disponível em: <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/534>. Acesso em: 08 de nov. 2020.

SANTOS, Renan Cláudio dos; BUENO, Fabiana Theodoro de Souza. Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar. **Revolução digital: tendências tecnológicas no mundo moderno**, Sertãozinho, SP, v.2, n.1, p. 199-209, out. 2019. Disponível em: <https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/86>. Acesso em: 15 nov. 2020

SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos. et al. Satisfação e motivação no trabalho: Insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 21, n. 54, p. 77–94, out. 2019. DOI: 10.5007/2175-8077.2019.e60409. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9d0205fb-55d1-4d5a-b031-c9cbbbababc89b%40sdc-v-sessmgr01>. Acesso em: 23 set. 2020

SATUF, Cibele Ventura Vieira et al. Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho: A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 34, n. 3451, p. 1-10, jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3451> Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722018000100600&lang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722018000100600&lang=pt). Acesso em: 09 set 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Empresas familiares, 2018. Site Disponível em:  
[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/outros-estudosdestaque18,c61af925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/outros-estudosdestaque18,c61af925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD). Acesso em: 28 nov. 2020.

SILVA, Rubiana Valim da. **Cultura organizacional: uma análise a partir dos pilares do jeito de ser Maiojama**: Trabalhos de Conclusão (Graduação Comunicação Social: Habilitação em Relações Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/200477>. Acesso em: 08 de nov.2020

SILVA, Tamara Ariádni da; WOIDA, Luana Maia. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **Regrad - Revista Eletrônica de Graduação do Univem**, Marília, SP, v. 12, n. 01, p. 63 - 78, nov. 2019. Disponível em: <https://200.10.239.72/REGRAD/article/view/2817>. Acesso em: 11 oct. 2020.

SISTI, Aline Rafaela; DREWS, Gustavo Arno. **Conciliação de gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de trabalho**: Desafios, potencialidades e dificuldades aos gestores de equipes. Trabalho de Conclusão (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em:  
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5541/Aline%20Rafaela%20Sisti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 nov. 2020.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUSA JÚNIOR, João Henriques de *et al.* A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional No Contexto Brasileiro: Uma Revisão Integrativa de Literatura. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campo Grande, PB, v. 21, n. 1, p. 43-63, jul. 2020. DOI: [doi:http://dx.doi.org/10.18391/req.v21i1.5620](http://dx.doi.org/10.18391/req.v21i1.5620). Disponível em:  
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/5620>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo as essências das organizações. Curitiba: Alintersaberes,2014.

SOUZA, Esraelyne Olimpio de *et al.* Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Guararapes, PE, v. 11, n. 36, p.13-36, jul. 2017. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v11i36.763>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/763>. Acesso em: 27 set. 2020.

SOUZA, Ravena Lopes Gobi de; DELAZARI, Sonia; SEVERO, Eliana Andréa. A Percepção das Gerações Sobre a Inovação de Produto: Um Estudo no Norte do Rio Grande do Sul. **Revista IPTEC**, São Paulo, SP, v. 5, n. 1, p. 26-44, jun. 2017.

DOI:10.5585/iptec.v5i1.88. Disponível em:  
<http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/88>. Acesso em: 29 Nov. 2020.

SOUZA, Rayanne Fidélis de; GOMES, Adalmir de Oliveira. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho. **Revista Foco**, Belo Horizonte, MG, v.11, n 2, p.181-206, jun. 2018. DOI: 10.28950/1981223x\_revistafocoadm/2018.v11i2.531. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325815973\\_Conflitos\\_de\\_geracoes\\_no\\_ambiente\\_de\\_trabalho\\_o\\_caso\\_da\\_Procuradoria\\_Geral\\_do\\_Trabalho\\_PGT](https://www.researchgate.net/publication/325815973_Conflitos_de_geracoes_no_ambiente_de_trabalho_o_caso_da_Procuradoria_Geral_do_Trabalho_PGT). Acesso em: 29 set 2020.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, PR, v. 38, n. 1, p. 33–46, jan. 2019. DOI 10.4025/enfoque.v38i1.39441. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=17bccbc8-5cb4-4f9a-ae68-71ee55f24657%40pdc-v-sessmgr01>. Acesso em: 27 out. 2020.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOMÉ, Alexandre Scherrer. Alfabestismo visual e A Geração Z. **Revista Uninter de Comunicação**, Curitiba, PR, v. 8, n. 14, p.86-95, jun. 2020. DOI: 10.21882/ruc.v8i14.820. Disponível em: <https://www.uninter.com/revistacomunicacao/index.php/revistacomunicacao/article/view/820/pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

TOMÉ, Alexandre Scherrer; VIEIRA, Almir Martins. Cultura Organizacional e Formação Identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**. Maringá, PR, v. 25, n. 2, p. 44–57, 2017. DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.35662. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=512ee376-23c4-43ad-850d-3928177e8d62%40sdc-v-sessmgr01>. Acesso em: 28 out. 2020.

VASCONCELOS, Marta Chaves. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP, v. 12, n. 2, p. 72–91, 2018. DOI 10.21714/19-82-25372018v12n2p7291. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=b972bca3-b4d9-4aac-8b15-f1093d4922a6%40pdc-v-sessmgr05>. Acesso em: 28 out. 2020.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, São Paulo, SP, v. 23, n. 2, p. 88-98, mai. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42395/percepcao-sobre-carreiras-inteligentes--diferencas-entre-as-geracoes-y--x-e-baby-boomers>. Acesso em: 29 nov. 2020.

VENDLER, Marize Helena da Rosa; MAÇANEIRO, Marlete Beatriz. Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias deecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v.20, n.51, p. 120–137, ago. 2018. DOI 10.5007/2175-8077.2018V20n51p120.

Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=133147852&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 26 out. 2020.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto *et al.* Análise de Modelos de Tomada de Decisão para Implantação em Empresas Familiares. **Revista de Negócios do Cesuca**, Cachoeirinha, RS, v. 2 n. 3, p. 1-21, nov. 2015. DOI:

10.18226/610001/MOSTRAXIV.2014.131. Disponível em:

<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/838>. Acesso em: 27 set. 2020.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

## APÊNDICE A – Roteiro de Observação

1. Cerimônia
2. Ritos
3. Rituais
4. Histórias
5. Mitos
6. Heróis
7. Símbolos
8. Linguagem

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

1. Nome
2. Gênero:
3. Idade:
4. Cargo:
5. Escolaridade
6. Tempo de empresa
7. Qual geração você acha que pertence?
8. Como você define o seu perfil profissional?
9. Como é para você trabalhar com pessoas de gerações diferentes da sua?
10. Como você percebe a interação entre as diferentes gerações na empresa?
11. Como você definiria a cultura da Empresa X?
12. No seu entendimento, são os valores da Empresa X?
13. Como você avalia a cultura?
14. Você entende que a empresa tem algum ritual / cerimônia?
15. Você entende que a empresa tem algum mito?
16. Você entende que a empresa tem algum herói?
17. Na sua opinião existe algo na cultura da empresa que você considera marcante?
18. Você considera que o seu perfil profissional combina com a cultura da empresa?
19. Você acha a cultura varia de setor para setor? Por que?
20. Você acha que as novas gerações que ingressam na empresa podem influenciar na cultura organizacional?
21. Você acredita que a cultura da empresa é influenciada pela gestão familiar? De que forma?

Fonte: Elaborado pelo autor