

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: GERAÇÕES E SEUS IMPACTOS.

David da Silva Souza¹
Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar²

RESUMO

No âmbito das organizações, as afeições e conflitos entre gerações se obtém mediante decisões tomadas pelas mesmas; sabe-se que o modo de uma empresa agir e atuar no mercado emana da coordenação que seu gestor oferece e se assemelha aos aspectos gerados pela sua geração. Com isso, a cultura de uma organização sofre impactos relevantes perante ações, comportamentos e consequências advindas das mesmas. Contudo, a pesquisa tem como objetivo evidenciar as repercussões que diversas gerações no labor em conjunto causam na cultura das corporações. A metodologia é composta por pesquisa qualitativa, composta por uma revisão bibliográfica, sendo uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, e com a utilização de método comparativo. Contendo uma análise comparativa que demonstra afinidade e aversões entre as gerações mediante ambiente de trabalho, liderança e tecnologia. E em suma traz métodos de melhorias, treinamentos, estímulos de conhecimento com sugestão para novas ponderações.

Palavra Chave: Gerações, cultura organizacional, empresas, ambiente de trabalho e liderança .

ABSTRACT

In the context of organizations, the affections and conflicts between generations are obtained through decisions made by them; it is known that the way a company acts and operates in the market emanates from the coordination that its manager offers and resembles the aspects generated by its generation. Thus, the culture of an organization suffers relevant impacts due to its actions, behaviors, and consequences. However, the research aims to highlight the repercussions that various generations working together cause on company culture. The methodology is composed of qualitative research, consisting of a literature review, being an exploratory, descriptive and explanatory research, and with the use of the comparative method. It contains a comparative analysis that shows affinity and antipathy between the generations through the work environment, leadership, and technology. In short, it brings methods of improvement, training, knowledge stimulation with suggestions for further consideration.

Keyword: Generations, organizational culture, companies, work environment and leadership .

¹ Especialista em Política de Desenvolvimento e Recursos Humanos do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio- davidsilvasouza@gmail.com.

² Professora Mestra do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, - tharsis@leaosmpaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade em que vivemos a gestão da cultura organizacional move o ritmo de produtividade e influencia o clima gestorial e setorial. A cultura transita com fluência dentro de uma instituição, porém de modos e maneiras diferentes, sendo a principal forma de como uma empresa busca ter um bom convívio entre seus colaboradores, onde atua mitos, como também propagando a ética e a moral, bem como diferenciando-se das demais.

Conceitua-se como a representatividade de conjuntos de hipóteses básicas inventadas, descobertas ou até desenvolvidas por um grupo, quando aprende a tomar decisões, resolvendo problemas de adaptação externa e integração interna, e com isso de forma adequada, ensina aos novos membros maneiras corretas de percepção, pensamento e comportamento diante de problemas, de acordo com Ferreira (2014).

O conflito de gerações permeia a cultura organizacional em todos os seus vieses; assim há um hiato de como se dá esse elo, sua forma de interagir e obter resultados em uma empresa. O modo de uma empresa atuar no mercado, deriva do comportamento e percepções advindas da geração inerente ao gestor, impactando no modo de pensar, prosperar, o que e como agir, lugares onde frequenta, o seu comportamento dentro e fora da empresa, marketing pessoal, seus interesses e os métodos de resolver e lidar com problemas, atenuando ou provocando-os no clima gerado dentro da instituição.

Essas gerações são divididas, segundo Lulio (2017), classificando-se da seguinte forma: Baby Boomers que são os nascidos do ano 1946 a 1964; geração X nascidos de 1965 a 1980; geração Y nascidos de 1981 a 1996 e geração Z ou Baby Zoomers nascidos de de 1997 a 2010. Hodiernamente tem-se a geração Perennials, que segundo Barrett (2021), é caracterizada por indivíduos de comportamento que não se encaixam nas classificações de gerações, dominam a tecnologia, são grupos de diversas idades, estão incluso no presente e mantêm relações sociais com todas as faixas etárias.

Assim a empresa torna-se uma confluência de gerações, um verdadeiro templo onde diferentes culturas se misturam num caldeirão efervescente de modos muitas vezes divergentes, como também convergente de pensamentos. Embora

tenham um comportamento, uma forma própria de se organizar e liderar diferenciados, as mesmas têm certos impactos no ambiente de trabalho.

Desta forma, como a cultura organizacional é influenciada, através da geração de seu líder e liderados? Dessarte, o presente trabalho tem a finalidade de expor as repercussões que diversas gerações, trabalhando conjuntamente, causam na cultura organizacional das instituições.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E A SOCIEDADE

Mormente a cultura de uma empresa vem associada ao modelo de como ela é organizada, trazendo bons lucros e desenvolvimento. Advém da organização da mesma o organograma, que traça visivelmente o mapa de cargos hierárquicos na empresa, evidenciando assim, o controle.

O código de ética empresarial desenvolve um relacionamento dos empregados entre si e com os demais públicos. Sendo assim a cultura organizacional se envolve com a sociedade, conforme afirma (2017) que os indivíduos constituem e trazem consigo seu modo de vida , abrangendo ideias, conceitos, ritos e significados, que se refletem nas suas ações, onde muitos desses conhecimentos nem sempre irão se alinhar com aquilo que a organização estabelece para si, como missão, visão ou valores a serem compartilhados com seus colaboradores, sendo que a visão e valores se alteram de acordo com a necessidade de adaptação a transmutação da sociedade.

O mundo passa por constantes mudanças comportamentais, no final da década de 1980 surgiu o conceito de mundo VUCA, que segundo Bezerra (2021) traz a metodologia, que significa: *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade) utilizado inicialmente pelas unidades militares dos Estados Unidos para designar o novo contexto mundial.

Outrossim, com as empresas já utilizando esse termo para desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisões cada vez mais aceleradas e com avanços tecnológicos, Sridharan (2021) cita que a pandemia do COVID-19 criou um cenário que fez até o Vuca parecer insuficiente, e com isso,o antropólogo Jamais Cascio(2018) cria o novo termo que é o mundo BANI que significa: *Brittle* (frágil), *Anxious* (ansiedade), *Nonlinear* (não linear) e *Incomprehensible* (incompreensível).

Além disso, Celani (2022) informa que Bani é uma explicação para a atualidade pós-pandemia, pois fragilidade é o que vivenciamos, estamos propensos a incidentes, acidentes, desastres e até mesmo um novos vírus; ansiedade é formada pela fragilidade e pela indefinição do amanhã; não-linearidade é o acontecimento de muitas coisas ao mesmo tempo, o que complica o planejamento a longo prazo; e por fim, a incompreensibilidade que é o efeito da sobrecarga de informações e o rápido e irrefreável avanço tecnológico.

Baseado nisso os conflitos de ideias surgem e se entrelaçam na junção de um ambiente de trabalho, em um mundo moderno e a forma de reagir e adaptar-se rapidamente ao mundo BANI e fazer parte dele, onde as organizações afetam e são afetadas pela sociedade, regida com características próprias que as circundam.

No Brasil, o que se vê nas maiorias das grandes empresas são respeito, hierarquia, relacionamento e comunicação desenvolvidos, como também observa-se o famoso “jeitinho brasileiro” que é um método de resolver as coisas de maneira informal, ultrapassando regras e limites; como também são pessoas que burlam o sistema de seleção e adentram na organização pelo fato de conhecer alguém que trabalha no local; conseqüentemente esses e outros modos que movimentam uma empresa e que é algo inerente à cultura do povo brasileiro, contexto trazido por Mugnatto (2017).

Half (2018) relata que a cultura organizacional tem três níveis:

Quadro 1: Níveis de Cultura Organizacional

NÍVEIS	CARACTERÍSTICAS
Artefatos	- São os mais perceptíveis e mais superficiais.
Valores compartilhados	- Que transforma o ambiente de trabalho e define os motivos por estarem ali.
Pressuposições básicas	- É o nível mais íntimo pois compreendem as percepções, as crenças inconscientes, pressuposições e sentimentos dominantes pelos quais as pessoas se guiam e assim observa-se o forte encontro sociedade e organização.

Fonte: Adaptado de Half (2018).

Observa-se então que a cultura também reproduz a forma de fazer algo interiormente no ambiente organizacional, assiduamente utilizando situações não

ditas ou escritas. Assim, cada organização traz uma cultura diferente e uma forma de gerir, desta forma a liderança torna-se objeto *sine qua non* ao bom desenvolvimento de uma empresa.

2.2 LIDERANÇA

A busca por líderes em uma empresa sempre foi um fator chave para o desempenho desejável das atividades de uma organização. Ademais, a liderança é de suma importância em uma organização, de acordo com Chrétien (2020) é um aspecto de carisma natural com algumas pessoas são dotadas, o qual vem de suas qualidades, suas habilidades e seu *know-how*.

Outrora nas empresas, os líderes a conduziam de forma descortês para obter seus interesses e o da empresa, as lideranças tinham o controle sobre as pessoas, centralizava a autoridade em si, resistiam às mudanças, sendo inflexíveis, desta forma não se importavam com os colaboradores, ou se estavam satisfeitos com o que faziam, como cita Stivanim (2020) .

Contudo, de acordo com Silva (2022), ao passar dos anos nota-se que não importava o quanto receberia ou a permanência na empresa, isso não agradava a membros de algumas gerações, assim o que lhe traria satisfação no ambiente de trabalho, passou a ser o clima e cultura organizacional e principalmente as motivações e influências.

Em vista disso, Dias (2013) traz a relação entre cultura organizacional e liderança em três manifestações que são ou que podem ser intrinsecamente relacionada à atuação da liderança, segundo ele são: o poder do fundador, uso do poder para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente; e utilização do poder para modificar a cultura existente. Em outras palavras, percebe-se que a cultura tem como primeiro traço o que é regido pelo proprietário da empresa ou CEO, e assim os primeiros arranjos do ambiente empresarial vão tomando forma.

Por conseguinte, a cultura organizacional é compreendida como uma ordem social invisível que molda atos e atitudes de um grupo, é um pilar importante e crescente para as organizações que operam lógica pós digital e completando sobre os líderes, que como nunca, precisam construir culturas que façam sentidos no mundo cotidiano, além de serem precursores da cultura em múltiplos níveis em uma

organização, fatos trazidos por Serrate (2019), que tem uma visão bem moderna sobre as constantes mudanças na ambiente de trabalho. As gerações têm embates que trazem visíveis modificações no trabalho.

2.3 GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Embora as pessoas possam se relacionar bem fora das empresas, o ritmo como se comunicam, o modo de liderar e a visão gerada à sociedade são divergentes; como também, existem contribuições da geração a qual está inserido. As gerações são: a Baby Boomers, a geração X, a geração Y , a geração Z e a Perennials, as quais no âmbito social podem se dar bem, mas quando se trata no ambiente de trabalho as mesmas têm conflitos de ideias.

Com isso uma forma de demonstrar a característica de cada geração, é apresentada por Kuazaqui (2015) que expõe da seguinte forma: a geração baby boomers eram refutadores e inovadores, já os indivíduos da geração X tem uma visão mais estável e crítica sobre o mundo e o trabalho, se com estas havia uma previsibilidade comportamental , a Y, tem como característica um pensamento que inibe uma previsão comportamental dentro de um pensamento de longo prazo.

Todavia, sobre a geração Z, segundo Gonçalves (2019) apud Griffante (2019) o que caracteriza é a maior destreza para se apropriar de novas tecnologias, possui um pensamento menos linear, são criativos e mantém um bom relacionamento interpessoal, visão menos mecanicista da globalização, menos preconceitos e um olhar mais cosmopolita.

No que concerne a Perennials, pode-se destacar a facilidade de conversação e entendimento de assuntos quando discutidos com qualquer geração. Para este autor Smith (2019) é a geração sem idade, geração com grande mentalidade. Sendo assim, não é uma linha do tempo plana e única que vai desde o nascimento, sinalizada por barreiras geracionais projetadas para nos categorizar e segregar. A este respeito, Kairalla (2021) salienta que os membros estão sempre aprendendo e colaborando entre si, tendo em comum a curiosidade e a criatividade. Além disso, em todos os fatos, para melhor compreensão segue o seguinte quadro:

Quadro 2: Gerações e suas características.

GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Baby Boomer	1946-1964	<ul style="list-style-type: none">- Dado essa nomenclatura a essa geração, por causa da grande taxa de natalidade após o final da segunda guerra mundial com a volta dos soldados as suas residências- São competitivos em relação aos resultados; para os mesmos liderar significa controlar e comandar.- Tem como maior dificuldade a perda de status e poder.- Tem uma relação difícil com tecnologias, pois aprenderam a lidar depois de adultos e não se preocupam muito com a saúde.
Geração X	1965-1980	<ul style="list-style-type: none">- Os cidadãos têm muita experiência e dedicação.- Sentem medo de ser despedidos e de ser ameaçados por alguém da Geração Y.- Buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional; costumam ter um elevado índice de estresse.- É a primeira geração verdadeiramente dominar os computadores e são os maiores incentivadores do trabalho em equipe.
Geração Y ou Millennials	1981-1996	<ul style="list-style-type: none">- São aqueles que vivenciaram muitos avanços tecnológicos.- Tem forte autoestima e compromisso não negociável com valores.- Fascinados por desafios e querem fazer tudo do seu jeito.- Tem facilidades com reuniões virtuais, querem flexibilidade de horário.- Acreditam que o poder de influência e a liderança são posições que precisam ser conquistadas, e não impostas.- Gostam de feedback independente se é bom ou ruim.- Bastantes pensadores e questionadores.- O bem-estar está acima de qualquer coisa.
Geração Z	1997-2010	<ul style="list-style-type: none">- São realistas ao extremo, práticos e em busca de satisfazer sua necessidade financeira e enriquecimento pessoal.- Dialogam, entendem e agregam assuntos.- São autênticos e espontâneos, expõem suas fragilidades, intimidade explícita e valorizam a transparência.- Têm grande poder de mobilização e seu interesse se conecta amplamente com a diversidade.- Também chamada de geração da tecnologia.

		<ul style="list-style-type: none"> - Prezam pelo bem estar, crescimento profissional no ambiente de trabalho. - Também chamada de Baby Zoomers, pois alguns membros desta geração começaram a trabalhar após a pandemia e não conhecem o dia a dia do escritório.
Perennials	Sem faixa etária definida	<ul style="list-style-type: none"> - Trazem um espírito jovem e animado, mostrando-se produtivos em sua rotina de trabalho, independentemente do que acontece no dia. - Aproveitam cada momento, ousam, vivem e aprendem coisas novas cotidianamente. - Assumir situações de risco, errar e aprender com os erros, estar preparado para frustrações e atrasos em sua caminhada. - São de todas as idades, de diferentes interesses, raças e gêneros, mas todos têm essa inclinação criativa e natureza curiosa em comum. - Mantêm um bom relacionamento profissional com toda a equipe.

Fonte: Adaptado de Sabatino (2015), Meir (2017), Armbrust (2022) e Marino (2022).

Com esses pensamentos sobre cada modo de agir no ambiente de trabalho, as empresas se moldam e com isso a cultura organizacional toma forma principal dentro das mesmas. Assim, segundo Bez (2020) a cultura organizacional ela é relevante ressaltar que na gestão de pessoas os colaboradores trazem aspectos filosóficos de como são percebidas no meio profissional e com isso são representadas nos valores da cultura, a qual é formulada por aspectos ambientais internos e externos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa parte da premissa de que essas diferenças de gerações influenciam no ambiente interno de qualquer instituição. Composta por uma abordagem do tipo qualitativa que conforme Lozada (2019) “esse tipo de abordagem traz a preocupação com a subjetividade, no sentido da relação direta do pesquisador com o objeto estudado.” ou seja, um estudo descritivo. Quanto à natureza, Coelho (2019) relata que é uma pesquisa que requer obrigatoriamente uma revisão bibliográfica.

A presente pesquisa também classifica se como exploratória, pois envolve: levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão

conforme Gil (2007); como também descritiva, pois baseado em Marconi e Lakatos (2022) objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. Da mesma maneira que explicativa, pois em concordância com Lando (2020) pretende identificar fatores e suas relações com a ocorrência de fenômenos, descobrindo estabelecer formas de testar hipóteses e relações causais entre variáveis dependentes e independentes.

Quanto ao método utilizado para análise de dados, fez-se o uso do método comparativo, pois Lakatos (2021) informa que é o estudo das semelhanças e diferenças entre vários tipos de grupos, sociedades ou povos; colabora para uma maior compreensão do comportamento humano; e ocorre comparações, com a finalidade de verificar semelhanças e explicar dissensões.

E por fim, se adequa como pesquisa bibliográfica, pois como Fonseca (2002) relata é conduzida conforme um levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e digitais, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.

4 ANÁLISE COMPARATIVA

Com base no quadro 2, do item 2, observa-se as influências e confluências das gerações. De exórdio quando visto no ambiente de trabalho o comportamento e pensamentos têm divergências, os Baby Boomer tem foco intenso, são competitivos em relação a resultados e são avessos a mudanças. Já a geração X destaca-se pela experiência e dedicação, tem medo de ser demitido, ou até mesmo ser substituído por indivíduo da geração seguinte, são os maiores incentivadores do trabalho em equipe e são ditos como os mais estressados de todas as gerações.

Além disso, os millennials são fascinados por desafios e têm a capacidade de realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, gostam de feedbacks independentes se são bons ou ruins, têm facilidades com reuniões virtuais e querem sempre uma flexibilidade em suas atividades. Por fim a geração Z que prezam pelo bem estar, crescimento profissional no ambiente de trabalho, alguns membros dessa começaram a trabalhar após a pandemia e não conhecem o cotidiano de um escritório, e são mais atentos ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado. Portanto, as maneiras de gerir em cada ambiente contribuem e advém da liderança exercida nos mesmos.

Em virtude de administrar cada equipe de trabalho, o líder tem uma manifestação em seu perfil trazida por sua sóbora, então a qual refere a Baby Boomer, demonstra-se um perfil de controlar e comandar, medo de perda de status e poder, empenhando sempre a realização pessoal. Por outro lado, a geração X busca o equilíbrio do pessoal e profissional, valorizando as competências de seus liderados .

Diante do que foi visto, quanto aos líderes da geração Y, acreditam que o poder de influência e a liderança são posições que precisam ser conquistadas e não impostas, são bastantes pensadores e questionadores. Por fim, o líder da geração Z são realistas ao extremo, práticos, dialogam, entendem e agregam assuntos; são autênticos e despretensiosos, têm alto poder de mobilização e seus interesses conectam-se com a diversidade. E quando indaga na questão profissional assemelha-se a tecnologia, pois estão inerentes nas atividades organizacionais, como no cotidiano do sujeito.

Indubitavelmente a tecnologia adere a todas as questões do dia a dia, porém os indivíduos da geração Baby Boomer tem uma relação difícil e sem muito conhecimento; diferente dos da geração X que foi a primeira a dominar os computadores, mesmo com a internet ainda “engatinhando”, eles preferem e-mails e telefone. Já os cidadãos da geração Y, comparada com a geração anterior, são adeptos a smartphones e tablets, vivenciaram muitos avanços tecnológicos, cresceram desmontando e remontando seus eletrônicos e criando seus próprios programas e jogos com os poucos recursos que tinham. As pessoas da geração Z , têm uma grande facilidade no manejo, pois também é conhecida como geração da tecnologia, e muitos dizem que a conexão com a tecnologia é algo chave para se construir um futuro melhor.

Em síntese, a geração que transita entre todas que é a Perennials, no ambiente de trabalho tem a vontade de crescer, aprender e de descobrir novos caminhos, mantêm um bom relacionamento com toda a equipe, com um intelecto jovem e animado em sua rotina de trabalho; sendo um líder que assume situações de risco, errar e aprender com os erros, estar preparado para frustrações, sempre criativo e curioso; além disso, sabem lidar com a tecnologia, isto posto qualquer tarefa que exija um processo automatizado não trará grandes problemas para eles.

Quadro 3: Afinidades e aversões.

Geração	Questão	Afinidades	Aversões	Observações
Baby Boomer	Ambiente de trabalho	Perennials	Geração X, Y e Z.	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade pois são adaptáveis a o ambiente de trabalho no qual estão. - Quanto à aversão não gosta de perda de status e poder no ambiente de trabalho.
	Liderança	Geração Y e Perennials.	Geração X, e Z.	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade no modo de liderar; pois gostam de tudo do seu jeito, e um Perennials são sedentos por conhecimento. - Quanto à aversão no modo de liderar; pois a Z são realistas ao extremo e busca satisfazer suas necessidades e X é na questão de saúde que são bastantes estressados e podem gerar desconforto.
	Visão tecnológica	Perennials	Geração X, Y e Z	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade, pois podem ensinar com um certo manejo e cuidado em suas expressões. - Quanto à questão da tecnologia e informatização; pois se tiveram acesso quando adultos.
Geração X	Ambiente de trabalho	Perennials	Geração Y	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade, ambos gostam de ser experientes e são dedicados. - Quanto à aversão no ambiente de trabalho; medo de ser substituído.

	Liderança	-	Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto a afinidade não houve semelhanças. - Quanto à aversão, os líderes da X valorizam as competências dos membros da equipe, buscando o equilíbrio sempre, já os Baby Boomer a realização pessoal e autovalorização.
	Visão tecnológica	Geração Y e Z.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade na tecnologia; pois foi a primeira geração a ter acesso. - Quanto a aversões não houve similitude.
Geração Y ou Millennials	Ambiente de trabalho	Perennials e Geração Z.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade, ambos tem grande auto estima, pensadores, questionadores, e prezam pelo o bem-estar. - Quanto a aversões não houve parecença.
	Liderança	Perennials	Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à questão de liderança, ambos líderes são fascinados por desafios. - Quanto à aversão a Y acredita que a liderança deve ser conquistada, já os Baby Boomer tem que ser imposta.
	Visão tecnológica	Geração X e Z.	Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade a tecnologia ambas têm grande facilidade. - Quanto à aversão, a Baby Boomer sempre preza por pouca tecnologia, por dificuldade no manejo.

Geração Z	Ambiente de trabalho	Perennials e Geração Y.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade prezam por um bom clima organizacional, crescimento profissional, facilidades em ambientes virtuais e ações ligadas para o desenvolvimento futuro, marketing e tendências do mercado no qual está. - Quanto a aversões não houve paridade.
	Liderança	Perennials e Geração Y.	Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade, ambos são práticos, realistas, dialogam e agregam assuntos. - Quanto à aversão, a Baby Boomer são lideranças que não gostam de mudanças, já os da Z gostam de mobilização e bem estar.
	Visão tecnológica	Geração X e Y.	Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto à afinidade tecnológica, ambas têm muitos conhecimentos que se agregam e a Z é chamada de geração da tecnologia. - Quanto à aversão, a Baby Boomer sempre preza por tudo manual, nada muito informatizado.
Perennials	Ambiente de trabalho, liderança e visão tecnológica	Baby Boomers, Geração X, Y e Z.	-	<ul style="list-style-type: none"> - Tem afinidade com todas no ambiente de trabalho tem a pretensão de crescer, aprender, descobrir novos meios, e assim valorizam a questão de experiência e conhecimento mantendo sempre um bom relacionamento.

				<ul style="list-style-type: none"> - Na questão de liderança que assume situações de risco, errando e aprendendo sempre, estar preparado para ocorrências, é criativo e curioso nato; além disso, sabem lidar com a tecnologia. - Quanto a aversões não houve.
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ulteriormente às verificações de fatos comportamentais e modos de trabalho, constata-se que as gerações em um ambiente de trabalho influenciam a cultura organizacional, conforme características notórias de cada uma. Tanto o líder, como os liderados, em alguns momentos, vão ao encontro ou dão de encontro em conflitos de opiniões.

Contudo, uma forma de diminuir esses atritos seria um treinamento de integração entre os líderes, onde seria dentro da própria empresa a troca de experiências e conhecimentos, com adesão de algumas atividades no qual teria como finalidade o trabalho em equipe, melhorando o clima organizacional e aprendendo certas ações de departamentos diferentes. Aconteceria dentro da própria organização em um ambiente diferenciado; a empresa também poderia em alguns momentos inserir profissionais externos com temas relevantes da atualidade como: saúde mental, informatização de processos, resoluções de conflitos , entre outros. Ocorreria de forma periódica, seja bimestral, trimestral ou semestral. E a instituição teria uma gestão de grande intelecto, integrada e trazendo bons resultados.

Na questão dos liderados, propõe-se que os mesmos sejam informados sobre as propostas de melhorias e crescimentos que a empresa dispõe. Como também, atividades que motivam eles a estarem na instituição por exemplo: sala de jogos, que em momentos de descanso ou pausa eles usufruem; atividades ao ar livre como trilhas e pedaladas; e até uma ginástica laboral que uma série de exercícios físicos realizados no ambiente de trabalho com o intuito de melhorar a saúde e evitar lesões dos colaboradores por esforço repetitivo e algumas doenças ocupacionais.

Dessarte, teriam alguns pequenos custos na inserção das propostas, mas geraria com que os todos integrassem compartilhasse informações, melhorar a qualidade de vida e estreitasse os pequenos conflitos dentro da organização. Desta maneira alcançou-se o objetivo geral da pesquisa de analisar as características geracionais.

Sugere-se que para futuros estudos basta salientar que as gerações têm suas adversidades e afeições, porém com uma gestão de qualidade e com processos integrativos adstringens as distinções, como também permeia a cultura da organização com ânimo, motivação e bom desempenho, gerando bons resultados.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, G. **Perennials: quem são e por que sua empresa precisa deles?**

Disponível

em:

<https://www.gupy.io/blog/profissionais-perennials#:~:text=Desde%20a%20inf%C3%A2ncia%20e%20al%C3%A9m,caracter%C3%ADsticas%20agradam%20muito%20os%20recrutadores>. Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

BARRETT, B. **Perennials: looking beyond generations.** Disponível em:

<https://www.rocketmat.com/perennials/> . Acesso em: 19 de Outubro de 2022.

BES, P. **Planejamento em gestão de pessoas.** Porto Alegre: Grupo A, 2020.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492946/>.

Acesso em: 29 de julho de 2021.

_____. **Cultura Organizacional e Educação.** Porto Alegre: Grupo A, 2017.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022751/>.

Acesso em: 29 de julho de 2021.

BEZERRA, S. **Mundo BANI: o que é esse conceito?** Disponível em:

<https://www.startse.com/artigos/mundo-bani-o-que-e-esse-conceito/> . Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

CELANI, S. **Mundo Vuca e Mundo Bani.** Disponível em: <https://www.cofeci.gov.br/post/mundo-vuca-e-mundo-bani>. Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

CHRÉTIEN, F. **Définition de leadership et différence avec le management.** Disponível em: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-que-le-leadership-> . Acesso em: 30 de Outubro de 2022.

COELHO, B. **Um guia completo sobre todos tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.** Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 24 de outubro de 2022.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** São Paulo: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 29 de julho de 2021.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos. LTC,** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 28 de julho de 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIFFANTE, A.R. **Geração Z na visão da Administração.** Disponível em: <https://www.ucs.br/site/noticias/a-geracao-z-na-visao-da-administracao/>. Acesso em: 29 de Julho de 2021.

HALF, R. **Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** Disponível em:

<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc>. Acesso em 28 de julho de 2021.

KAIRALLA, M. **Já ouviu falar em “perennials”?** **Conheça a geração atemporal.** Disponível em: <https://saude.abril.com.br/coluna/chegue-bem/ja-ouviu-falar-em-perennials-conheca-a-geracao-atemporal/> . Acesso em: 20 de Outubro de 2022.

KUAZAQUI, E. **Gestão de Carreira.** São Paulo:Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122431/>. Acesso em: 29 de Julho de 2021.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

LANDO, F. **Pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa.** Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/pesquisa-exploratoria-descritiva-explicativa>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.

LOZADA, G; NUNES, K. da S. **Metodologia Científica:** Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 24 de outubro de 2022.

LULIO, M. **Geração Baby Boomer, X, Y ou Z: entenda onde você se encaixa.** Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/>. Acesso em : 29 de Julho de 2021.

MARINO, C. **Geração Baby Zoomers.** Revista Você RH.Nº 82, Pág. 38 a 43, Out/nov 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica** . Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 25 out. 2022.

MEIR, J. **As 6 características fundamentais da Geração Z**. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/> .Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

MUGNATTO, G. C. **Jeitinho brasileiro: da criatividade à corrupção**. Disponível em: <https://www.politize.com.br/jeitinho-brasileiro/> . Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

SABATINO, V. **O profissional do futuro das gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. Disponível em: <https://www.tiespecialistas.com.br/o-profissional-futuro-das-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/> . Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

SERRATE, K. **Liderança e Cultura Organizacional**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-e-cultura-organizacional>. Acesso em : 29 de Julho de 2021.

SILVA, E. Q. de S. e. **A importância da motivação no ambiente de trabalho e a sua influência**. Orientadora: Ana Paula Bezerra de Sousa. 2022. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical, Angical do Piauí, 2022. Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/1085> . Acesso em 24 de Outubro de 2022.

SMITH, D. **Digite os 'Perennials', a geração sem idade**. Disponível em: <https://www.meandahq.com/enter-the-perennials-the-ageless-generation/> . Acesso em: 20 de Outubro de 2022.

SRIDHARAN, M. **BANI – Como dar sentido a um mundo caótico?** Disponível em: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/#BANI> . Acesso em: 24 de Outubro de 2022.

STIVANIM, V.. **Modelo de Liderança – Antigo e Atual.** Disponível em: <https://noticiasconcursos.com.br/modelo-de-lideranca-antigo-atual/> . Acesso em: 24 de Outubro de 2022.