

Centro Paula Souza

Etec de Cidade Tiradentes

Ensino Médio Integrado com o Técnico em Administração

## **O IMPACTO CAUSADO PELAS DIFERENTES GERAÇÕES NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Caroline Rocha Santos<sup>1</sup>

Emilly Bianca da Silva Amorim<sup>2</sup>

Isabela Carine Passo Silva<sup>3</sup>

Mileni Rojas da Silva<sup>4</sup>

Naiane Gabrielly Aquino dos Santos<sup>5</sup>

Vitória Souza Ribeiro<sup>6</sup>

**Resumo:** O presente trabalho aborda de maneira informativa os possíveis conflitos dentro do âmbito empresarial, que são ocasionados pela incompatibilidade entre gerações distintas. Pessoas de diferentes idades, valores e ideais, estão propensas a divergências de pensamentos, podendo assim, afetar diretamente a produtividade e o desempenho de suas funções dentro de uma instituição. Portanto, foi elaborada uma pesquisa com intuito de levantar dados voltados a este impacto, que pode ser tanto negativo quanto positivo, proporcionando uma reflexão perante o cenário apresentado na última década. Analisaremos no decurso do artigo a existência de características específicas voltadas a cada geração, além de como uma empresa diversificada lida com as diferenças etárias em sua equipe.

**Palavras-chave:** Gerações; Gestão; Empresa.

### **1. INTRODUÇÃO**

As gerações são determinadas por características do contexto social de cada época, sendo separadas pelas vivências proporcionadas a cada uma delas. Com a divergência social entre elas, é inevitável a aparição de ruídos comunicativos junto a

<sup>1</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [caroline.santos616@etec.sp.gov.br](mailto:caroline.santos616@etec.sp.gov.br)

<sup>2</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [emilly.amorim01@etec.sp.gov.br](mailto:emilly.amorim01@etec.sp.gov.br)

<sup>3</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [isabela.silva709@etec.sp.gov.br](mailto:isabela.silva709@etec.sp.gov.br)

<sup>4</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [mileni.silva2@etec.sp.gov.br](mailto:mileni.silva2@etec.sp.gov.br)

<sup>5</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [naiane.santos20@etec.sp.gov.br](mailto:naiane.santos20@etec.sp.gov.br)

<sup>6</sup>Aluno do curso Técnico em Administração na Etec de Cidade Tiradentes - [vitória.ribeiro53@etec.sp.gov.br](mailto:vitória.ribeiro53@etec.sp.gov.br)

discordância de ideais, possivelmente causando um incomodo no âmbito empresarial. Neste artigo serão abordados os perfis e as competências profissionais dessas gerações, analisando a experiência comportamental de cada uma dentro do ambiente de trabalho.

Levando em conta esse aspecto conflitante, utilizaremos a pergunta norteadora - Como as diferenças entre gerações podem afetar o clima organizacional dentro das pequenas empresas?

Temos como objetivo geral constatar a complexidade de convivência entre as gerações. Dentro deste mesmo conceito abordaremos também outros objetivos específicos como:

- Analisar as principais diferenças entre gerações no ambiente de trabalho;
- Avaliar os comportamentos e novas tecnologias entre as gerações;
- Discutir sobre como cada geração pode agregar ou interferir na empresa de pequeno porte;
- Propor uma técnica para amenizar ou melhorar as relações trabalhistas.

Utilizando como base a cultura e os valores presentes em cada geração, identificamos que essa dificuldade de convívio pode estar relacionada a problemática na qual abordamos, tendo em vista que os microempreendedores nem sempre têm conhecimento perante as causas desse aspecto de conflitos. O grupo desenvolvedor acredita que a pesquisa é de grande importância e relevância, pois, através dela os gestores poderão compreender de maneira clara a situação, e poderão tomar as medidas necessárias para a resolução do problema. Após a conscientização e compreensão sobre o problema, o público-alvo poderá enxergar de maneira mais clara e concisa as dificuldades de sua empresa podendo enfim tomar as devidas providências, o que terá como possível consequência a otimização de lucros, uma maior agilidade na tomada de decisões, o aumento de produtividade e uma melhora significativa da harmonia dentro do ambiente corporativo. O seguinte autor faz uma interessante análise sobre conflitos dentro de empresa.

“O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos grupais são ruins! Níveis baixos e moderados de conflito têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos.” (ROBBINS, 2005, p. 269).

Destacamos que ao analisar e entender o problema, os gestores poderão reverter a situação colocando em uso os pontos positivos que as diferenças etárias podem trazer para as empresas.

Essa pesquisa é extremamente viável para o grupo pois além de possuir diversas fontes científicas desenvolvidas por autores renomados, ela não gerará custos altos para nenhuma das desenvolvedoras. Ao analisar toda a viabilidade do trabalho e a relevância do tema, decidimos então qual seria a problemática abordada. Segundo Lacombe (2011, p. 262) “não basta ter os valores certos. É preciso torná-los claros para todos por meio de palavras e atos” e é por esse mesmo motivo que decidimos por meio desse artigo e das pesquisas utilizadas para pautá-lo, iremos comprovar de maneira clara a questão abordada.

Analisamos os aspectos por meio de uma síntese de documentos e artigos, assim pressupomos as seguintes hipóteses a serem constatadas:

- Em decorrência das diferenças entre as características pessoais e mentais das gerações, podemos perceber a possibilidade de conflitos que supostamente podem abalar o clima organizacional da instituição.
- Os valores pessoais trazidos, por exemplo, pela geração Z e os Baby Boomers são em grande parte distintos, em virtude disso as empresas podem sofrer impactos positivos e negativos.
- As gerações possuem vivências e experiências particulares, o que pode causar transtornos no ambiente de trabalho.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS**

Durante muito tempo as pessoas foram vistas como parte do maquinário das empresas, seus poucos direitos eram violados e os patrões não buscavam investir na satisfação do trabalhador. “O trabalhador era definido como um recurso para a busca de resultados da organização, sendo este recurso visto como custo para a empresa.” (DREWS; PIZOLOTTO, 2009)

Com a globalização, avanços nas indústrias, evoluções no âmbito da Administração de Recursos Humanos e grandes estudos que exploravam o mundo das empresas, o setor de gestão de pessoas foi criado.

Segundo o dicionário Aurélio gestão é o ato de gerir (ter gerência sobre, administrar, dirigir, reger, gerência, administração). Desse modo gestão de pessoas é a ação de liderar determinados indivíduos para alcançar os melhores resultados dentro de uma organização. Santos, Oliveira e Silveira (2022, p. 5) afirmam “Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades que o gestor – seja ele um gerente, supervisor, diretor ou chefe, deve ter para lidar com os funcionários de sua empresa”. É a área que se preocupa com as motivações e bem-estar do trabalhador sobre tudo a qualidade da relação do empregador com o empregado.

O profissional gestor vai ser a pessoa que colocará em prática a gestão de pessoas, resolvendo conflitos, estimulando o trabalho em equipe, entregando feedbacks e focando na capacitação e qualificação dos trabalhadores para melhor aproveitamento do capital humano. Quando pensado nos profissionais Santos, Oliveira e Silveira (2022, p. 5) tem a seguinte ideia “O gestor deve ser capaz de delegar tarefas, aconselhar, motivar e planejar metas para os seus colaboradores”. Dessa forma, o gestor é uma peça fundamental na estrutura organizacional, visto que seu trabalho bem feito traz inúmeros benefícios para a organização.

Para Chiavenato “As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”. A gestão de pessoas é essencial para as empresas que desejam expandir tanto em reconhecimento quanto financeiramente, considerando maior produtividade e desempenho do empregado quando bem motivado e estando em um ambiente de trabalho agradável e saudável.

## **2.1 Histórico de gestão de pessoas**

A gestão de pessoas foi se desenvolvendo ao passar do tempo, tendo início pela revolução industrial em XIX, onde ocorreu grandes mudanças no mercado de trabalho. Com o desenvolvimento de fábricas e um número maior de trabalhadores foram criadas iniciativas voltadas para a melhoria da organização e gerenciamento dos funcionários.

No final do século XIX os gestores compreendiam melhor que a cada acontecimento histórico tinha um impacto na gestão de pessoas, nesse período surgiu

o departamento pessoal que é responsável por designar as funções, pagamentos, registros e bem-estar dos indivíduos.

No século XX Frederick W. Taylor, tinha como foco em suas análises: eficiência, autoritarismo e mecanicista. Logo em seguida temos a primeira Guerra Mundial, onde muitas pessoas tinham que ir para o campo de batalha, e a produção de armamentos e munições aumentava. Nessa época foi desenvolvido algumas técnicas para estudo da fadiga e aumento da produtividade.

Em 1929 temos a crise americana, onde todo o departamento pessoal perde a força, pois foi necessário o corte de gasto o que gerou um aumento nas demissões. Para amenizar a situação foi criada uma estratégia nomeada como "New Deal", junto a intervenção do governo, ocasionando o aumento de salários e organização de sindicatos, assim salvando o papel do departamento pessoal. Uma década depois, no ano de 1939 ocorreu a Segunda Guerra Mundial, onde surge uma necessidade de inovação das técnicas para recrutamento, treinamento, desempenho, remuneração e benefícios dos funcionários.

Após o estudo do Elton Mayo, temos a generalização das funções de pessoas nas organizações, que teve como foco estudar toda a rotina, causa de acidentes e hora de descanso. Até esse período as relações industriais e a administração de recursos humanos trabalhavam juntas, no entanto, na década de 60 elas se separaram, restando as relações industriais ligadas apenas à relação do empregador e empregado, junto a Administração de Recursos Humanos e suas demais funções. No mesmo momento surgem a análise de cargos e a gestão participativa, que também são estratégias voltadas a essa necessidade da adaptação. Para Pizolotto (2009) “a primeira teoria sobre a chamada Teoria Clássica da Administração que é do final do século XIX, as empresas tinham a prática de somente treinar seus funcionários para receber sua remuneração.”

Em 1980 alguns países passam a falar sobre a gestão de pessoas, onde foi algo estratégico, que estudou sobre cada característica de um indivíduo. Na década de 70 a Administração de Recursos Humanos tenta um ajuste entre cargos e tarefas. Em 1980 alguns países passam a falar sobre a gestão de pessoas, onde foi algo estratégico, que estudou sobre cada característica de um indivíduo.

## **2.2 Gestão de pessoas atualmente**

Atualmente a gestão de pessoas é contemplada com vários desafios, eles estão presentes na contratação de profissionais qualificados tal qual na comunicação interna. Com a entrada de novas gerações no mundo corporativo, as organizações se veem com a necessidade de gerenciar a mudança, tanto no nível da organização como no nível pessoal de seus colaboradores. No entanto, ao enfrentar mudanças culturais e promover iniciativas de inovação é necessário fazê-lo de forma ágil e contínua, com impacto controlado na organização, buscando afetar o mínimo possível os colaboradores que compõe a empresa. Pela ótica de Elaine Biech (2011) através da frase "A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso das organizações, pois as pessoas são o principal ativo.", considera-se que as pessoas são o principal ativo das organizações, superando recursos financeiros, tecnológicos e materiais.

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, alinhar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais.

Não se nega que a gestão de pessoas está passando por uma transformação dinâmica, que ocasiona a falta de concretização dos planos estratégicos da maioria das empresas, assim, não atingindo seus objetivos devido a essas mudanças turbulentas existentes no mercado. Como a maioria das falhas no processo estratégico ocorre no estágio de execução, é cada vez mais importante que os gerentes de todos os níveis aprendam como alcançar seus objetivos estratégicos valendo-se das competências de habilidades de sua equipe. Uma das preocupações atuais dos gestores de empresas de sucesso tem sido a de gerir com as pessoas de forma a alcançar uma vantagem competitiva e sustentável no mercado, sendo a organização capaz de antecipar e trabalhar com as mudanças. Nessa perspectiva, deseja-se que o campo de gestão de pessoas atue como "negócio" e deixe de ser visto pelos líderes como um centro de custos.

"A gestão de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que demonstram as necessidades de alinhar as necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa" (MARQUES, 2015 p. 26).

Por mais que a tecnologia seja útil, acreditar em uma substituição em massa do capital humano é totalmente inviável. Pois até para o desenvolvimento da organização, alguns fatores são essenciais com respeito a inovação e criatividade do ser humano.

“O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização” (CHIAVENATO, 2012, p. 02)

Não podemos de forma alguma deixar de enxergar que os avanços tecnológicos trazem diversos benefícios para as organizações, principalmente na área de gestão de pessoas, eles demonstram grande eficiência para a tomada de decisões e otimizam o processo como um todo.

### 2.3 Ferramentas da Gestão de Pessoas

No ambiente corporativo, a aplicação de ferramentas estratégicas na Gestão de Pessoas é de suma importância para garantir um melhor desempenho das rotinas de trabalho, impactando diretamente na produtividade, comunicação e bem-estar dos colaboradores. Para Marques (2015, p. 23) a Gestão Estratégica refere-se a:

“Um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.”

Entretanto, as principais ferramentas a serem aplicadas em empresas são:

- **Análise de desempenho:** importante ferramenta que consiste em avaliar o desenvolvimento e comportamento de um colaborador ao executar a função proposta, tendo como características avaliadas suas qualidades e dificuldades, comunicação interpessoal, capacitação e identificação de competências, além do mapeamento das ações a serem melhoradas. Dessa forma, o gestor poderá identificar os possíveis problemas e resolvê-los.
- **Treinamentos para capacitação:** crucial para o aprimoramento das habilidades de cada indivíduo e a resolução de possíveis dúvidas, provendo conhecimento, novos pontos fortes, confiança, enriquecimento profissional e o desenvolvimento na empresa. O intuito dessa ferramenta é buscar elevar os

níveis de eficácia e eficiência no trabalho e buscando excelência em suas ações. Segundo Alves (2013), este processo, juntamente com a ferramenta anterior se dispõem a buscar manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados por parte do colaborador.

- **Avaliação de resultados finais:** efeito/consequência das ferramentas apresentadas anteriormente. Tem como embasamento concluir de que forma a postura comportamental do funcionário colaborou com o crescimento da empresa, sendo positivamente ou negativamente. Entretanto, é importante que os colaboradores estejam cientes destes resultados, originando assim, o feedback. Para Lago (2018, p.9), “Feedback é uma poderosa ferramenta da gestão que visa orientar pessoas por meio de um retorno específico, [...] sobre o desempenho e comportamento apresentado em determinada situação [...]”.
- **Verificação do clima organizacional:** pesquisa a ser feita com o objetivo de verificar por meio de questionários os pontos positivos e negativos atuantes dentro do ambiente de trabalho. Afinal, cada indivíduo faz parte da empresa como um todo, sendo relevante sua opinião a ser considerada. Esta ferramenta busca garantir um ambiente leve, agradável e de qualidade, fator que influencia diretamente na produtividade da organização.

Segundo Chiavenato (2012), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Portanto, se aplicadas estas ferramentas de forma correta, o gestor poderá então, garantir impactos positivos na organização juntamente com os colaboradores.

O incentivo à motivação vem sendo uma tendência inovadora a ser aplicada em empresas. Demonstrar a importância e o valor que cada pessoa tem no funcionamento da empresa, promove o bem-estar do indivíduo, podendo trazer melhor rendimento de trabalho e maior motivação para realizar suas atividades.

## 2.4 Características das Gerações

O mercado de trabalho atual é composto por indivíduos de 4 gerações distintas, são elas: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

A geração Baby Boomers é formada pelos nascidos pós Segunda Guerra Mundial e vai de 1945 até 1964. No mercado de trabalho, os integrantes dessa geração costumam ter uma postura séria, rígida e leal, sempre comprometidos com a pontualidade e buscando estabilidade dentro das empresas. Para eles, os cargos de

liderança têm um grande peso e importância, e os líderes devem ser sempre respeitados como autoridade. Atualmente grande parte dos Baby Boomers ocupam papéis de liderança e gerência dentro de organizações, já que são os mais experientes e antigos das empresas. Grande parte dessa geração já está se aposentando ou já se aposentou, mas os que permanecem na ativa precisam lidar com as diferenças das outras 3 gerações que foram inseridas no mercado de trabalho nos anos posteriores aos seus. Em sua maioria possuem ideais clássicos, grande foco nos resultados e visão de crescimento e ascensão.

A geração X é formada pelos nascidos de 1965 até meados de 1980. Eles foram os primeiros a ter contato com ambientes de trabalho mais tecnológicos, fazendo uso das inovações criadas na época que até então eram algo nunca visto antes, com os escritórios informatizados eles precisaram se adaptar até que dominassem o uso dos novos recursos. Para essa geração a estabilidade continua sendo importante, porém para eles a empresa deixou de ser o fator mais importante dentro da carreira profissional, em seus aspectos pessoais a inovação e a criatividade são as características mais comuns. A hierarquia empresarial passa a ser menos rígida, porém continua sendo formada por profissionais totalmente consistentes e comprometidos com suas determinadas funções. Formenton (2017, p. 9-10) pontua alguns aspectos sobre a geração X no ambiente de trabalho: “Os membros dessa geração valorizam a flexibilidade, as opções de equilíbrio entre trabalho e vida. Enquanto o dinheiro é importante como um indicador de desempenho de carreira, eles estão dispostos a sacrificar salário e status por mais tempo para si e uma maior variedade de opções.”

Já os indivíduos nascidos entre os anos de 1981 até meados de 1990 são denominados integrantes da geração Y ou geração Millenium, que é outro nome popularmente utilizado para se referir aos nascidos desse período. Essa geração possui uma certa familiaridade com a tecnologia, pois em sua época de inserção no mercado de trabalhos, as máquinas já eram uma ferramenta comum e utilizada pela maioria. Em suas características pessoais, são considerados multitarefas, pela sua grande eficiência no desenvolvimento de tarefas distintas, além de serem denominados flexíveis, informais e maduros. Essa geração costuma não lidar tão bem com hierarquias excessivamente rígidas e por isso, é tida como “desafiadora”, acima de tudo possuem uma forte autoestima e não aceitam negociar valores pessoais, pois para eles isso é indiscutível. Os Y não gostam de permanecer em empregos onde sua

liberdade criativa é limitada, pois são fascinados por desafios e inovações. Sobre os aspectos dessa geração, Formenton (2017, p. 11) pontua: “Geração Y possui muitas características que são únicas em comparação com as gerações passadas, tendem a serem animados sobre seus trabalhos e vão trabalhar duro com eficiência”

A última e mais jovem geração inserida no mercado de trabalho é chamada de Z, em sua composição estão os nascidos entre a segunda metade da década de 90 até 2010. Os “Zs” são uma geração que já nasceu imersa em uma era de grande inovação e desenvolvimento tecnológico, por isso para essa geração é quase impossível imaginar a vida sem um grande arsenal tecnológico composto por notebooks, smartphones, vídeo games e internet. São em sua maioria imediatistas, aspecto causado principalmente pela velocidade em que recebem e compartilham informações, pois com apenas um clique e uma boa conexão com a internet eles rapidamente encontram aquilo que desejam, utilizando também os recursos tecnológicos mais atualizados dentro das organizações. Essa geração também é considerada impaciente, inteligente, individualista, centrada e ambiciosa. Para muitos os “Zs” são vistos como pouco apegados ao ambiente de trabalho, pois após encontrarem uma organização de maior identificação pessoal rapidamente costumam deixar o antigo emprego e se arriscar nessa nova oportunidade sem ao menos hesitar, essa geração costuma buscar espaço dentro das empresas e por isso procuram organizações em que se identifiquem e que tenham abertura para opinar e inovar, essa é a principal causa dessa troca comumente feita por integrantes dessa geração. Os autores Lucena e Boldrini (2014), dissertam as seguintes informações sobre a geração Z:

“Essa geração se difere das outras por ser mais imediatista, ansiosa, questionadora, ter mais disposição e não aceitar bem a hierarquia e subordinação, consideradas ultrapassadas. Percebe-se que esses jovens preferem meios mais rápidos de utilizar as informações, sendo, portanto, cada vez mais necessária uma estrutura organizacional descentralizada para atender ao fluxo de demandas dos novos profissionais.”

De acordo com a análise anterior é possível visualizar e compreender as principais diferenças e os principais aspectos de cada geração, sendo assim, fica evidenciado os motivos de uma possível incompatibilidade dentro do ambiente organizacional que pode então acarretar em um abalo no clima interno da instituição.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional nada mais é do que o conjunto de hábitos comuns e tradicionais presentes e determinados para um ambiente organizacional, sendo esses escolhidos, analisados e discutidos pelos gestores de uma determinada organização, com o objetivo de tornar o local de trabalho o mais respeitoso e representativo possível no que diz respeito aos valores da instituição e do seu fundador. Em diversas empresas os funcionários recebem um treinamento em que conhecem e compreendem qual é a cultura da organização em que estão se inserindo, o que os previne de enfrentar conflitos ou possíveis transtornos, e que também os auxilia a se enquadrar nas regras e preferências comportamentais da instituição. Sendo assim, a cultura organizacional é algo como um código comportamental criado pelos fundadores de empresas, com a finalidade de treinar e adaptar os funcionários dentro do ambiente corporativo, com o desejo de alcançar o objetivo de levar o local de trabalho a mais perfeita harmonia e padronização, seguindo à risca muitos dos valores pessoais e indiscutíveis dos fundadores do grupo ou da empresa, e é através da cultura organizacional que cada empresa cria sua identidade particular.

É no desenvolvimento da cultura organizacional que os fundadores definem qual vai ser o maior valor daquela instituição, aquilo que será indiscutível e que deverá se sobressair sobre todas as decisões, e quais serão os princípios a serem seguidos por toda a equipe nos momentos de difíceis escolhas e que jamais deverão ser esquecidos mesmo com o crescimento da empresa, que muitas vezes pode ser um fator que pede mudanças e transformações nos valores tradicionais. Entretanto, é importante destacar que acima da cultura está o maior e mais rico patrimônio de uma organização, a sua equipe, e é pensando nela que muitas vezes é necessário se modificar certos aspectos anteriormente definidos pela instituição, para reformular e adaptar o ambiente de trabalho com o objetivo de transformá-lo em um local de respeito e pertencimento, a cultura é um fator decidido primordialmente e de imensa relevância, entretanto pode ser delicadamente transformada com base nas necessidades e nas modificações sociais.

Alguns dos fatores discutidos e colocados dentro de uma cultura organizacional são os limites nos relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho, o modo de comunicação que pode ser formal ou informal e o modelo de vestimenta que será imposto. Sobre o assunto a seguinte autora disserta pontos cruciais: “A Cultura Organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização – cria distinção

entre uma organização e as outras, auxiliando na definição da missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente.” (MOTTA, 2012)

E é com base nos valores e nas características anteriormente abordadas que é evidenciada a importância da elaboração de uma cultura organizacional que posteriormente será vista não só pela equipe de funcionários, mas também pelos clientes e demais organizações.

### **3.1. Diferença entre cultura e clima**

A cultura organizacional frequente é confundida com o clima organizacional, apesar de ambos os conceitos influenciarem de forma direta no desempenho dos colaboradores. Sobre a cultura organizacional é correto afirmar que ela está atrelada aos valores, culturas e crenças de uma empresa, contudo, entende-se que a cultura é como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida comum nos grupos sociais. A essência da cultura de uma empresa é expressada pela maneira como ela faz seus negócios, como ela trata seus clientes e funcionários dando como base para todos os processos, podendo reduzir a rotatividade dos colaboradores, devido a ligação direta em encontrar pessoas que adere a cultura organizacional. A cultura passa por um processo de modificação constante, não é algo prontamente definido.

“Cultura organizacional como sendo os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.” (SANTOS 1994, 2000)

O clima organizacional é um grande influenciador da produtividade na empresa, que se refere ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Pois isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos funcionários para o funcionamento da organização. O clima tornou-se uma ferramenta de grande valor para os departamentos, pois através da análise desses resultados pode-se implementar melhorias no ambiente de trabalho. Entende-se por satisfação os fatores que demonstram os sentimentos mais positivos dos colaboradores em relação ao trabalho como: realização; reconhecimento; responsabilidade e progresso.

O trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidades e crescimento e valorização pessoal. Entretanto o desempenho depende de algumas estratégias de ação para obter êxito em uma gestão. Também é importante estimular e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não fica estagnada apenas a fase de cobrar qualificação do quadro funcional, passando a ter como propósito o incentivo de seus profissionais.

A cultura e o clima organizacional, podem ser capazes de influenciar no desempenho profissional. Por isso, deve-se considerar a perspectiva de que o desempenho é um fenômeno multidisciplinar, estando sujeita a inúmeras interferências que integram no processo. Torna-se necessário, desenvolver planos de ações para melhorar o nível de desempenho, estimulando e despertando o interesse do empregado pela atividade, para através da motivação do pessoal aumentar a produtividade no desempenho de cada função.

### **3.2. Os possíveis impactos causados pelas diferentes gerações**

As diferentes percepções e vivências dos indivíduos, influenciam no modo de comunicação, nas convivências e nas suas ações perante situações difíceis. Não somente na vida social, mas também nas relações profissionais dentro de uma organização. Essas percepções e vivências são atribuídas ao modo de vida, costumes e valores. Que para cada geração é diferente.

"Desde a criação das empresas e organizações, se fez algumas divisões invisíveis perante os seus colaboradores. Essa divisão ocorre pelo espaço-tempo que um grupo de pessoas se adentram no mundo organizacional, trazendo assim diferenciações das suas características, criadas pelos diversidade de agir e pensar em relação ao convívio no ambiente de trabalho; assim se faz as gerações." (SANTOS, 2023).

É possível notar uma significativa alteração nos padrões de comportamento, onde os mais jovens prezam pela inovação, são flexíveis e não colocam o trabalho acima de tudo e os mais experientes que valorizam o tradicional, são mais resistentes à mudanças e querem crescer dentro de uma organização mesmo que isso possa afetar na sua vida social. Esses comportamentos distintos são os principais fatores que afetam o clima organizacional pois ocorre uma resistência de ideais entre ambas as partes. Para Santos "esses impasses são comuns nas organizações, em função

principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação em sintonia entre as áreas". Por isso, é essencial investir em um ambiente agradável.

Seguindo o raciocínio, o autor Oliveira (2023) destaca "Para que o clima organizacional seja considerado "bom" é necessário que predomine no ambiente de trabalho atitudes positivas, que favoreçam a convivência no local de trabalho" dessa forma, os conflitos de valores, as rivalidades, divulgação de informações não verídicas ou distorcidas - as famosas fofocas - a falha/falta de comunicação e a falta de motivação são os principais motivos para que haja uma insatisfação entre os colaboradores, assim prejudicando o clima organizacional e diminuindo o desempenho e produtividade dos mesmos dentro da organização.

### **3.3. Clima organizacional nas pequenas empresas**

O assunto apareceu em meados dos anos 30, Ciência da Administração com a Teoria das Relações Humanas. O Clima organizacional diz sobre o sentimento de cada colaborador dentro da empresa, colocando em destaque cada ponto negativo e positivo dos setores.

Em pequenas empresas o clima organizacional é de extrema importância, pois temos um ambiente mais leve e com mais comunicação. De acordo com Chiavenato (2014, p. 8), "as relações entre colaboradores e organizações demonstra uma interdependência que naturalmente será duradoura. As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais."

É de muita importância o clima organizacional dentro das empresas, pois busca descobrir o que o funcionário pensa sobre a empresa, e assim podemos verificar o que está afetando o desempenho de cada colaborador.

### **3.4. Clima organizacional e a gestão de pessoas**

O clima organizacional ocorre de acordo com a cultura organizacional e a percepção e atuação dos colaboradores no ambiente de trabalho, podendo modificar-se de forma positiva ou negativa. Entretanto, quando o clima se encontra afetado, significa que existem determinados problemas que logo devem ser solucionados, para

assim tornar o ambiente o mais confortável possível, uma vez em que estes problemas estão diretamente ligados ao processo de qualidade e produtividade da empresa e que impactam na qualidade de vida e motivação dos funcionários. Para Chiavenato (p.28) a qualidade de vida no trabalho “refere-se às características do trabalho [...] voltadas para o bem-estar e a saúde das pessoas no desempenho de suas atividades. É responsável pelo sucesso da organização [...] e, com isso, alcançar resultados incríveis”.

As organizações buscam constantemente o equilíbrio do relacionamento interno, equilíbrio este de extrema importância para auxiliar no enfrentamento dos desafios e buscar uma boa relação entre os funcionários de todos os setores da empresa. Segundo Santos e Abella (2017, p. 219) “O clima é algo que não se pode visualizar ou palpar, mas pode ser percebido dentro da organização por meio dos comportamentos apresentados dos seus colaboradores [...]”.

Como ferramenta crucial de auxílio para estas questões surge a gestão de conflitos, que busca lidar com os indivíduos de forma igualitária, identificar como ocorrem os conflitos e procurar a resolução dos mesmos, a fim de aperfeiçoar os processos da empresa e transformar os desafios em oportunidades de desenvolvimento e crescimento. De modo geral, os conflitos podem ocorrer de diversas maneiras:

“Uma das principais definições de conflito abordada como o resultado da diferença entre valores, crenças, opiniões, necessidades [...] então o conflito pode vir a ocorrer por diversos motivos onde é possível citar alguns, falha na comunicação ou até mesmos faltas de comunicação, divergência de interesses, incompatibilidade de valores, incompatibilidade de funções, desigualdades [...]” (SANTOS, 2023, p.13).

Portanto, um bom gestor deve administrar os conflitos de forma imparcial e flexível e utilizar estratégias de ação que possam trazer melhorias no âmbito empresarial. Pode-se citar:

- A comunicação eficaz, como forma de compreender os fatos ocorridos e esclarecer as falhas, tendo a coleta de informações como ação crucial para identificar as necessidades a serem melhoradas;
- Desenvolvimento de soluções criativas, como forma de aprimorar e estimular uma comunicação aberta, o encorajamento, a empatia e a colaboração entre os funcionários da empresa, e assim, promover um bom trabalho em equipe;

- Liderança positiva e construtiva, com uma conversação de qualidade a fim de motivar, reconstruir e fortalecer o relacionamento dos indivíduos de todos os setores;
- Acompanhamento dos processos, executando a correção necessária, para que o problema não se repita.

Contudo, é de suma relevância que o gestor esteja sempre atento às mudanças na organização, estar sempre pronto a ajudar e aberto às melhorias, abrindo espaço de fala de maneira respeitosa em relação aos hábitos, cultura, crenças e ideias diversificados; garantindo assim, um clima organizacional agradável, motivacional e satisfatório para todos os atuantes da empresa.

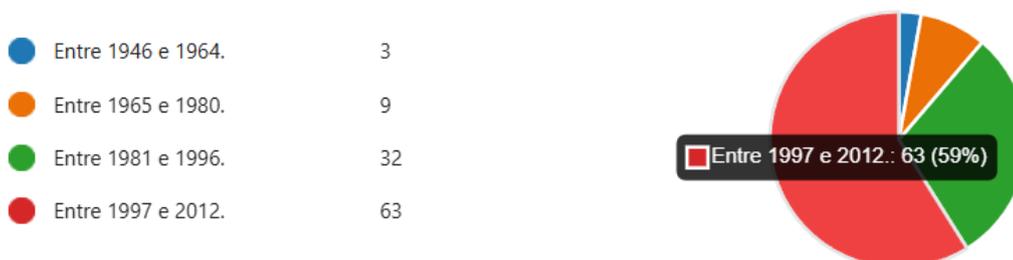
#### **4. MÉTODO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

A metodologia utilizada para composição deste artigo é baseada na pesquisa quantitativa, pesquisa na qual se utiliza dados para responder questões e hipóteses sobre o tema determinado, buscando fundamentar o assunto discutido, que em nosso caso é o possível impacto de diferentes gerações no clima organizacional das pequenas empresas. Esse estudo implica em entender o motivo dos impactos no clima organizacional, quais são eles e se são positivos ou negativos, além de analisar também as consequências que as pequenas empresas podem enfrentar devido as diferenças entre essas gerações.

A pesquisa foi realizada de forma online onde publicamos um formulário destinado aos donos de pequenos empreendimentos e funcionários que trabalham/trabalharam em pequenas empresas. Obtivemos 107 respostas, que nos auxiliaram na compreensão e na confirmação das hipóteses antes levantadas, conseguimos encerrar a pesquisa com resultados satisfatórios que nos apontaram dados verdadeiros sobre a problemática. Com isso, vale pontuar que o modelo de pesquisa utilizado dava ao público alvo opções distintas de resposta para que assim obtivéssemos resultados fiéis, e que fossem de inteira compatibilidade com a realidade, sob esse viés desenvolvemos um questionário com 12 perguntas fechadas e 1 aberta.

## GRÁFICO 1 – Ano de nascimento

1. Qual o seu ano de nascimento?

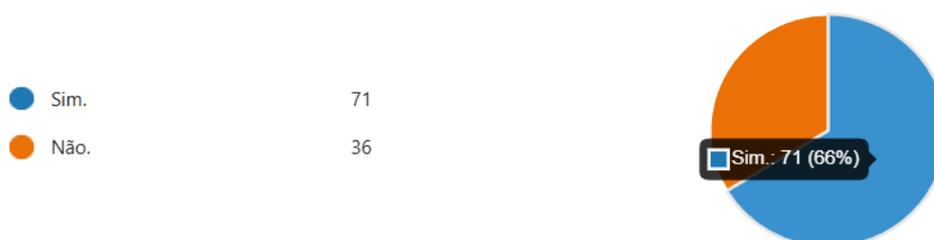


Fonte: Pesquisa autoral, 2024.

O gráfico acima - sendo a primeira pergunta do questionário, indica as idades das pessoas que responderam à pesquisa e por conseguinte a qual geração pertence. baby boomers (1946-1964), geração X (1965 - 1980), geração Y (1981-1996) e geração Z (1997-2012). A maior parte das respostas obtidas são de jovens da geração Z, com o total de 63 respostas, já geração que obteve menos participação na pesquisa foi a baby boomers, com uma participação aproximada a 3% das respostas. É de extrema relevância para o artigo a atribuição da perspectiva de cada geração, tendo em vista que, o trabalho é pautado no estudo comportamental de cada uma delas.

## GRÁFICO 2 – Formação de conflitos

5. Observando seu ambiente de trabalho, você acredita que essa diferença de idade pode gerar conflitos?



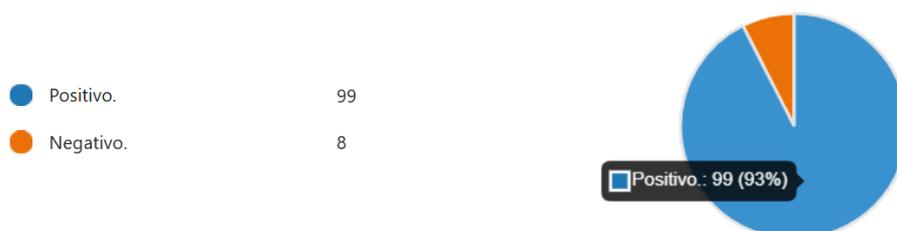
Fonte: Pesquisa autoral, 2024.

Essa pergunta tinha como objetivo confirmar ou não a possibilidade de conflitos dentro do ambiente de trabalho dos indivíduos respondentes, devido às diferenças etárias, 66% pessoas acreditam que há sim a possibilidade de conflitos. Sendo assim,

constatando a primeira e a terceira hipótese que estão relacionadas aos possíveis conflitos promovidos pela divergência de valores atrelados a cada geração.

### GRÁFICO 3 – Impactos causados

7. Você considera que ter um ambiente com pessoas de faixas etárias diferentes pode ser negativo ou positivo para a empresa?

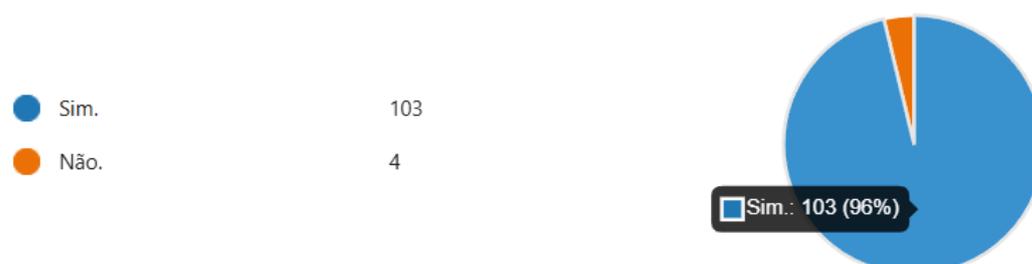


Fonte: Pesquisa autoral, 2024.

Como apontado no gráfico, 93% dos entrevistados, afirmam que um ambiente com pessoas de faixas etárias diferentes pode interferir positivamente dentro da empresa. Cada uma das gerações tem perspectivas e características diferentes, o que proporciona uma variedade de novas estratégias e conhecimentos diversos, contribuindo dentro da cultura organizacional da instituição, assim, confirmando a segunda hipótese do artigo, ligada aos possíveis impactos positivos e/ou negativos da divergência geracional no âmbito empresarial.

### GRÁFICO 4 – Melhorias para a empresa

9. Ter pessoas de diferentes gerações trabalhando juntas pode gerar melhorias para a empresa?



Fonte: Pesquisa autoral, 2024.

Na visão geral, 96% pessoas concordam que um ambiente diversificado em relação à faixa etária dos funcionários pode ser uma proposta interessante para trazer melhorias para a empresa. Com base neste princípio, a maioria dos participantes acreditam que mudanças e diversidades podem impactar positivamente no ambiente corporativo.

Analisando os resultados da pesquisa desenvolvida é possível reafirmar a importância do profissional gestor - responsável em lidar com as diferenças entre as gerações. Usando métodos e estratégias para melhor integração das pessoas dentro das organizações de grande, médio e pequeno porte, como: destacar cada ponto positivo e negativo, e de acordo com isso fazer a distribuição de tarefas; incentivar a troca de ideias e informações sobre tecnologias e conhecimentos; realizar reuniões para motivação de funcionários e treinamentos para capacitação.

Com isso, podemos criar um ambiente mais acolhedor e saudável para os colaboradores da empresa, contribuindo assim para a produtividade e desempenho em suas funções.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante desse cenário, vemos que no mercado de trabalho notou-se um choque muito grande entre as gerações. Analisando o meio corporativo e os padrões comportamentais das diferentes faixas etárias é compreensivo o motivo desses impactos internos, já que cada comportamento trazido por um indivíduo para dentro da organização diz respeito a um pouco de sua cultura, hábitos e crenças pessoais, vivemos em uma sociedade que passa por inúmeras mudanças e renovações de pensamentos, devido a isso é de fácil entendimento que possíveis conflitos podem ser causados, devido a esses pensamentos distintos.

Essa pesquisa procurou levantar dados e confirmar as hipóteses antes abordadas, para isso foram utilizadas pesquisas bibliográficas e web-gráficas, análises de resultados coletados por meio de pesquisa e a busca por materiais que sustentassem, ou não, as ideias iniciais para que assim fosse verificado então, quais são os possíveis impactos causados pelas divergentes gerações no clima organizacional do meio corporativo e quais medidas podem ser tomadas para minimiza-los.

Dessa forma, percebemos que as mudanças já fazem parte do dia a dia organizacional, e cada vez mais é possível identificar como os jovens vêm ganhando espaço em ambientes corporativos onde se preza inovação, a comunicação e a agilidade como diferencial e com a chegada desses jovens uma nova cultura é introduzida dentro das empresas, junto com novos pensamentos e inovações.

Por fim, é necessário que se busque através de ações elaboradas por gestores, práticas de integração entre esses diferentes indivíduos e reuniões com trocas de pensamentos e experiências uma harmonia organizacional, para que assim a instituição possa evoluir e que o clima da mesma se torne o mais respeitoso possível, dessa forma os conflitos serão minimizados e a produtividade será maior.

## **THE IMPACT OF DIFFERENT GENERATIONS ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SMALL BUSINESSES**

**Summary:** This paper informatively addresses the potential conflicts within the corporate environment that arise from the incompatibility between distinct generations. Individuals of varying ages, values, and ideals are prone to divergent viewpoints, which can directly impact productivity and performance within an institution. Therefore, a study was conducted with the aim of gathering data related to this impact, which can be both negative and positive, fostering reflection on the scenario presented in the past decade. Throughout the article, we will analyze the existence of specific characteristics associated with each generation, as well as how a diverse company manages age differences within its team.

**Keywords:** Generations; Management; Company.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, D. P. **Aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. 2013. 23 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas: Administração Pública) - Escola De Administração De Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2013. Disponível em; <https://1drv.ms/b/c/7a88c0c9fff8a2ad/EZmnKelwQb9OoxKIMWU1JUYYBYEepV1O5G2TEvNLbNWytjA>. Acesso em: 28 ago. 2024.

ARAÚJO, J. **Gestão de Pessoas: Os benefícios do recrutamento e seleção de pessoas para os resultados organizacionais**. 2022. 37 p. (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração) – Anhanguera Educacional, Faculdade Anhanguera. São Luís, Maranhão, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/51430>. Acesso em: 28 ago. 2024.

AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. P. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidade e Inovação** v.3, n.1 - 2016. Disponível em: <https://1drv.ms/b/c/7a88c0c9fff8a2ad/EY6kSEZRSi5MrS9FvJ71cdcBhSyZKM0lqisTyqbLDC8BTw>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BANHOS, A. A. Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no polo empresarial do CIVIT – SERRA/ES. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 7, p. e5377, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n7-032. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5377>. Acesso em: 13 out. 2024. Acesso em: 30 ago. 2024.

BIECH, E. **Liderança na Prática**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Bookman, 2011. 56 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FqJ2-c1ZSX8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=info:WZdUoM1yF-0J:scholar.google.com/&ots=BFWr4DMTgc&sig=bzZ\\_A6TWuW5uAOm\\_6zn8eF1Nhg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FqJ2-c1ZSX8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=info:WZdUoM1yF-0J:scholar.google.com/&ots=BFWr4DMTgc&sig=bzZ_A6TWuW5uAOm_6zn8eF1Nhg#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 25 nov. 2024.

BOLDRINI, B. C.; LUCENA, W. M. Os Desafios Enfrentados pelas Organizações atuais pela inserção da “GeraçãoZ” no mercado de trabalho. **DESTARTE**, Vitória, v.4, n.2, p. 45-63, out., 2014. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/download/423/393>. Acesso em: 17 out. 2024

CARDOSO, A. **Comportamento Organizacional**. 2014. 40 p. Dissertação (Pós-Graduação Especialização em MBA – Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC. Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2390>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º Edição. São Paulo: Manole Ltda., 2014. Disponível em: [biblioteca.unisced.edu.mz](http://biblioteca.unisced.edu.mz). Acesso em: 27 ago. 2024.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações**. 3ª edição. Tamboré, São Paulo: Manole Ltda., 2014. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=chiavenato+&ots=39jzpKL-BD&sig=yXWEe60yUnGbyvwUA3LYuP\\_vWKE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=chiavenato+&ots=39jzpKL-BD&sig=yXWEe60yUnGbyvwUA3LYuP_vWKE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=). Acesso em: 26 set. 2024.

CÔRTEZ, F. **Breve histórico da gestão de pessoas**. 7:23. Youtube, 13 de jun. 2019. Disponível: <https://youtu.be/prV6J6wx7Fk?si=5rdQx6r2FDwS3BAh>. Acesso em: 29 ago. 2024.

COSTA, G. C. da.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. **Revista Ioles**, Boa Vista, vol.6, n.16. Boletim de conjuntura (BOCA), 2021. Disponível em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299/248>. Acesso em: 25 set. 2024.

DREWS, Gustavo; PIZOLOTTO, Maira. Administração de pessoas no setor público. **Coleção Educação a Distância**. Ijuí, v. I, p. 33 - 42. 2009. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br/items/5dfe251f-fd5e-430c-81d2-f46d6a152fc9>. Acesso em: 28 ago. 2024.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975. n. 8 p. 364. Disponível em: <https://archive.org/details/novodicionriodal0000ferr/mode/1up>. Acesso em: 28 ago. 2024.

FORMENTON, T. da C. Gerações e Mercado de Trabalho: suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras Pessoas**. v. 7, n. 3, p 8-11 58-59, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 15 out. 2024.

JUNIOR, L. M. Recortes de Geoecologia das Paisagens e Planejamento Ambiental. **Revista Ciência Geográfica**, Pentecoste, v. 28 n. 2, 2024. Disponível em: :: AGB Bauru :: Acesso em: 06 set. 2024.

LACOMBIE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. rer. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2024

LAGO, D. do. **Feedback: receita eficaz em 10 passos**. São Paulo: Integre Editoria, 2018. 142 p. Disponível em: Feedback: receita eficaz em 10 passos - Kindle (amazon.com.br). Acesso em: 29 ago. 2024.

MACHADO, Emerson. **Objetivos Gerais e Específicos**. ENCICLOPÉDIA SIGNIFICADOS, 2024. Disponível em: <https://www.significados.com.br/objetivos-gerais-e-objetivos-especificos> Acesso em: 27 ago. 2024.

MACEDO, J. de A. **Gestão de pessoas e produtividade: benefícios para a organização**. 2019. 58 p. (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Candido Mendes. Niterói, 2019. Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/GESTA%CC%83O-DE-PESSOAS-E-PRODUTIVIDADE.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2024

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 15 ed. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. Disponível em: <https://1drv.ms/b/c/7a88c0c9fff8a2ad/ESp4VRVRwBNEqjdADZ5BYFkB8BQXHZpQm80xhYsVKvHGUg>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MOLINARI, Erick. **Clima e cultura organizacional**. 2018. 28 pg. (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração) - Universidade Pitágoras Unopar, Arapongas, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/29465/1/Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso%20Parte%202%20PDF.pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

MONTEIRO, S. **Ensino-aprendizagem e metodologias**. 3 ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/download-post/17472>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MOTTA, S. Teoria geral da administração. **Universidade UNIGRANRIO**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 7, p. 1-22, 2002. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=cultura+organizacional&oq=#d=gs\\_qabs&t=1729218792335&u=%23p%3DcvkloBJurdUJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=cultura+organizacional&oq=#d=gs_qabs&t=1729218792335&u=%23p%3DcvkloBJurdUJ) Acesso em: 16 out. 2024.

OLIVEIRA, M. E. F. de. **Principais fatores do clima organizacional que influenciam o nível de qualidade de vida**. 2023. 49 p. (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Tecnologia de Franca, Dr. Thomaz Novelino. Franca, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14022>. Acesso em: 24 set. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. Disponível em: [https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 17 out. 2024.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. Relação entre cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do instituto federal de ensino holos. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**, Natal, 2014. vol. 5, p. 292-310, 2014. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/977.pdf>. Acesso em: 26 de set. 2024.

SANTOS, I. Percepções sobre os Conflitos entre Gerações. **Revista Científica Hermes**. São Paulo, 2014. V. 11, p. 26-46, 2014. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/132>. Acesso em: 24 ago. 2024.

SANTOS, C. dos; ABELLA, N. T. T. Gestão de conflitos organizacional. **Revista Multidebates**, Palmas, Tocantins, v. 1, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20/39>. Acesso em: 25 set. 2024.

SANTOS, W. G. F. dos. **Conflito entre Gerações**. 2023. 34 p. (Bacharelado em Administração) – Unidade Universitária de Silvânia, Universidade Estadual de Goiás. Silvânia, Goiás, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/3305>. Acesso em: 29 ago. 2024.

SANTOS, R. A. dos.; OLIVEIRA, G. F. de.; SILVEIRA, H. E. da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. **Research, Society and Development**, Santa

Catarina, v. 11, n. 5, 2022. Disponível em:  
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37792>. Acesso em: 26 jul. 2024.