FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCO ANTONIO DE MORAES DALOSTTO

CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE GERAÇÕES:
PERCEPÇÕES ENTRE AS DIFERENTES CAMADAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR METALÚRGICO/TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

SÃO PAULO – SP
2025

MARCO ANTONIO DE MORAES DALOSTTO

CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE GERAÇÕES:
PERCEPÇÕES ENTRE AS DIFERENTES CAMADAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR METALÚRGICO/TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade – Gestão de Pessoas.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pereira de Andrade

SÃO PAULO – SP

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Dalostto, Marco Antonio de Moraes.
Cultura organizacional entre gerações: percepções entre as diferentes camadas de uma organização do setor metalúrgico/tecnologia de São Paulo / Marco Antonio de Moraes Dalostto. - 2025.
42 f.

Orientador: Daniel Pereira de Andrade.
Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Conflito de gerações no ambiente de trabalho. 4. Relações entre gerações. I. Andrade, Daniel Pereira de. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getúlio Vargas. IV. Título.

CDU 65.01:008

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

MARCO ANTONIO DE MORAES DALOSTTO

CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE GERAÇÕES:
PERCEPÇÕES ENTRE AS DIFERENTES CAMADAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR METALÚRGICO/TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade – Gestão de Pessoas.

Área de concentração: Administração

Data de aprovação: 04/06/2025

Banca examinadora:

Prof. Dr. Daniel Pereira de Andrade
FGV- EAESP

Profa. Dra. Ianara Neves
FGV- EAESP

Prof. Dr. Maurício Donavan Rodrigues Paniza
UFSCAR

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Eu, Marco Antonio de Moraes Dalostto, reconheço o uso do Chat GPT4 (o4-mini) para analisar as entrevistas realizadas, organizar a análise dos resultados e auxiliar na correção ortográfica.

Eu inseri os seguintes comandos principais:

“Considere minha pergunta de pesquisa (Como a percepção da cultura organizacional difere entre as diferentes gerações dentro das organizações?) e analise as entrevistas realizadas com colaboradores de uma empresa do setor metalúrgico e de tecnologia. Forneça palavras-chave que expressem ideias e sentimentos relevantes dentro de cada uma das entrevistas e que possuam relação com o objetivo da minha pesquisa. Estruture os resultados em uma tabela com os nomes dos participantes nas linhas e as palavras-chave posicionadas nas colunas correspondentes. Explique como cada palavra tem conexão com a entrevista e com meu objetivo de pesquisa. Procure o máximo de palavras relevantes por entrevistado”.

“Com base na tabela de palavras-chave que eu carreguei, encontre relações macro (agrupamentos) com meu objetivo de pesquisa e sugira possíveis eixos temáticos que possam ser explorados na condução da análise dos resultados. Indique, também, possíveis caminhos para condução dessa análise. Explique, em detalhes, como cada um dos eixos sugeridos se encaixa com meu objetivo de pesquisa”.

“Analise todo o trabalho e sugira possíveis melhorias no texto, melhorando sua fluidez e qualidade final de leitura. Não modifique diretamente o conteúdo, mostre, entre parênteses, quais são as sugestões para cada trecho em que exista uma possível melhoria a ser aplicada”.

Após a resposta inicial de cada um dos prompts acima, avancei questionando, pedindo refinamentos e explorando as respostas. Obtive ideias importantes que ajudaram na condução da análise das entrevistas e na apresentação dos resultados.

RESUMO

Sabe-se através de inúmeros trabalhos e estudos publicados, especialmente entre as décadas de 80 e 90, que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental para o desempenho, a satisfação e a felicidade dos colaboradores, além de ser um importante pilar da estratégia de negócios de diversas empresas. Sabe-se, também, que o mercado de trabalho dos dias atuais apresenta diferentes gerações convivendo simultaneamente, e que essas gerações apresentam diferenças, similaridades e particularidades que são influenciadas por contextos históricos, sociais e tecnológicos distintos. Olhares diferentes a respeito de aspectos como estabilidade, hierarquia, flexibilidade, benefícios, remuneração, senso de pertencimento, responsabilidade ou inovação trazem um tempero especial para o convívio dessas gerações. O presente trabalho busca investigar como a percepção sobre cultura organizacional pode variar entre as diferentes gerações, oferecendo oportunidades para que as empresas formulem estratégias para a gestão de uma força de trabalho multigeracional, que atenda às expectativas de todos os grupos e se aproveite das fortalezas de cada geração com o fito de prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador e dinâmico.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional; conflitos geracionais; percepção de cultura; desafios intergeracionais; relações interpessoais.

ABSTRACT

It is well known from numerous published works and studies, especially during the 1980s and 1990s, that organizational culture plays a fundamental role in employee performance, satisfaction, and well-being. It is also recognized as a key pillar in the business strategies of many companies. Furthermore, today's job market features multiple generations coexisting simultaneously, each with distinct differences, similarities, and particularities shaped by unique historical, social, and technological contexts. Differing perspectives on aspects such as stability, hierarchy, flexibility, benefits, compensation, sense of belonging, responsibility, and innovation add a special flavor to the interaction among these generations. This study aims to investigate how perceptions of organizational culture may vary across different generations, offering opportunities for companies to develop strategies for managing a multigenerational workforce—one that meets the expectations of all groups and leverages the strengths of each generation in order to thrive in an increasingly challenging and dynamic business environment.

KEYWORDS: organizational culture; generational conflicts; cultural perception; intergenerational challenges; interpersonal relationships.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados 19
Quadro 2 – Eixos temáticos 21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Contextualização 8
1.2 O problema 8
1.3 Objetivo 9
2 REFERENCIAL TEÓRICO 10
2.1 Definições e evolução do conceito de cultura organizacional 10
2.2 Importância da cultura organizacional 11
2.3 Percepções entre as gerações 13
2.4 Desafios e oportunidades da gestão multigeracional 15
3 METODOLOGIA 17
3.1 Estratégia da pesquisa 17
3.2 Sobre a empresa onde a pesquisa foi realizada 18
3.3 Entrevista qualitativa 18
4 RESULTADOS 21
4.1 Cultura de inovação e resistência a mudanças 21
4.2 Engajamento e sentimento de pertencimento 24
4.3 Hierarquia e autoridade 27
4.4 Relacionamento e familiaridade 29
4.5 Tempo de casa e oportunidades de crescimento 31
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS 35
5.1 Resultados obtidos vs. referencial teórico 35
5.2 Recomendações práticas para integração das gerações 37
5.3 Limitações e pesquisas futuras 38
REFERÊNCIAS 39
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA 41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A cultura organizacional vem sendo estudada por décadas, com maior ênfase nos anos 80 e 90, por meio de pesquisas de diversos estudiosos da área, como Geert Hofstede, Edgard Schein e Richard Barret. Depois deles, muitos pesquisadores também avançaram com o tema, porém, seja pela falta de novidades a respeito do assunto ou pelo surgimento de novas tendências modernas, o número de publicações foi caindo de forma crescente. A cultura organizacional foi entendida e definida por muitos como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que determinam a maneira como os membros de uma organização interagem entre si e com o ambiente externo. Existe um certo consenso a respeito da importância da cultura organizacional para o contexto das empresas, sendo considerada por muitos como um elemento fundamental para a satisfação e o engajamento dos colaboradores, além de um elemento importante para o atingimento dos objetivos das organizações. Sua grande fortaleza reside na capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores, alinhando objetivos pessoais e organizacionais, criando senso de pertencimento e fortalecendo atitudes que vão ao encontro da estratégia da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional influencia diretamente os resultados conquistados pela organização.

1.2 O problema

Um novo componente que vem ganhando força nas relações de trabalho e coloca um elemento extra na compreensão da cultura organizacional reside no encontro de, pelo menos, 4 gerações convivendo juntas nas organizações: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) e a geração Z (nascidos a partir de 1997). A percepção a respeito da cultura varia de forma significativa entre essas gerações, sendo, possivelmente, explicada pelo fato de que as experiências e contextos históricos de cada geração moldaram seus comportamentos, valores e expectativas frente suas relações com o trabalho de formas diferentes. Esse componente desafia empresas e gestores a criarem mecanismos que equilibrem as expectativas das gerações, permitindo o estabelecimento de culturas que promovam diversidade, inclusão e, especialmente, comunicação intergeracional. Aproveitar ao máximo o que cada geração pode oferecer, criar mecanismos que diminuam as diferenças geracionais e suprir, na medida do possível, o que cada geração percebe como relevante pode ser um caminho para a construção de uma cultura

organizacional alinhada com a dinâmica atual do mercado. Empresas que consigam equilibrar esses fatores poderão manter uma força de trabalho engajada e produtiva e, possivelmente, estarão mais bem posicionadas para inovar e responder com velocidade adequada às mudanças constantes do mercado.

1.3 Objetivo

O objetivo deste estudo é responder à pergunta: "Como a percepção da cultura organizacional difere entre as diferentes gerações dentro das organizações?", contribuindo para que gestores e empresas encontrem maneiras eficazes de moldar suas culturas de forma a criar um ambiente de trabalho inclusivo e adaptável, atendendo às expectativas e necessidades de cada geração, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definições e evolução do conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional vem sendo estudada há muitas décadas, com grande ênfase durante os anos 80 e 90, e é considerada por muitos pesquisadores como um elemento muito importante dentro do leque estratégico das empresas, uma vez que influencia diretamente o comportamento dos funcionários e a forma como as organizações operam e se comportam frente a desafios e mudanças. Schein (1985) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados ao longo do tempo que foram desenvolvidos por um determinado grupo enquanto resolvia seus próprios problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, quando considerados válidos e aceitos pelo grupo, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1985). Na mesma linha, Pettigrew (1979) define que a cultura organizacional se estabelece na combinação de significados compartilhados por um determinado grupo e que os significados são formados a partir das interações sociais dentro das organizações. Essa abordagem reforça a importância da comunicação e da inserção de símbolos para a construção da cultura desejada pela organização. Na mesma década, Schein (1985) trouxe uma contribuição bastante expressiva dentro dessas abordagens, introduzindo sua teoria sobre os níveis de cultura organizacional:

a) artefatos visíveis: ligados aos elementos visíveis da cultura, como as salas, as formas de confraternização ou os símbolos adotados pelas organizações;
b) valores adotados: ligados aos princípios e normas estabelecidos, aqueles que norteiam os comportamentos;
c) pressupostos básicos: adjacentes, ligados às crenças que residem no subconsciente dos membros da organização e que são tomadas como certas, formando a "essência" da organização (Schein, 1985).

Shrivastava (1995) ampliou a visão de Schein e Pettigrew ao dizer que a cultura pode não ser uniforme e única, e sim composta por diversas camadas complexas que refletem aspectos diferentes e complementares das organizações. Segundo a autora, a cultura organizacional pode ser interpretada como uma colcha de retalhos de subculturas que, juntas, cada uma com sua contribuição particular e única, formam a dinâmica geral das organizações. Também na mesma linha de Shrivastava, Louis (1985) coloca em xeque a visão de cultura

monolítica e defende que as organizações possuem múltiplas culturas, atuando de forma conjunta durante todo tempo, coexistindo e complementando umas as outras. Esse conceito reforça a ideia de que as organizações podem ter culturas diferentes entres seus departamentos, equipes e grupos de trabalho, complementando-se ou, até mesmo, entrando em conflito umas com as outras, destacando a complexidade e diversidade das culturas organizacionais.

Somados a esses elementos, Dyer (1985) sugere que, além da diversidade e complexidade apontadas por outros autores, a cultura organizacional não é estática, pelo contrário, adapta-se e modifica-se ao longo do tempo, sendo influenciada pelas novas oportunidades e desafios que as organizações enfrentam no decorrer de suas vidas. Essa evolução pode ser influenciada por fatores internos, como políticas promovidas pela empresa, mudanças na liderança ou alterações no modelo de gestão; e fatores externos, como mudanças nos modelos de negócios ou avanços na tecnologia (Dyer, 1985). Tais mudanças são fundamentais para o sucesso das organizações, uma vez que devem influenciar o comportamento dos funcionários para respostas rápidas aos movimentos do mercado, sendo um recurso estratégico que pode ser gerenciado para apoiar os objetivos organizacionais (SATHE, 1983). O processo de evolução da cultura organizacional passa pela formação inicial, transformações, maturidade e, eventualmente, declínio. Dadas essas características de transformação da cultura, faz-se extremamente necessária a gestão contínua de todos os seus elementos, garantindo perenidade e eficácia ao longo do tempo (Dyer, 1985).

Pode-se resumir, de forma rudimentar, a trajetória complexa e sofisticada da cultura através dos estudos iniciais de Pettigrew (1979), evoluindo através dos estudos estruturados de Schein (1985), as contribuições a respeito das múltiplas culturas de Shrivastava (1995) e Louis (1985), até as visões mais dinâmicas e estratégicas de autores como Sathe (1983) e Dyer (1985). Nas décadas subsequentes, o número de publicações se reduziu expressivamente, com contribuições menores a respeito do significado e definições sobre o tema.

2.2 Importância da cultura organizacional

Do ponto de vista da importância da cultura organizacional para as empresas, Schein (1985) argumenta que a formação e a manutenção da cultura dentro das organizações também estão intimamente ligadas ao desempenho e à produtividade de seus funcionários. Quando os funcionários se sentem alinhados com a cultura da empresa, também se sentem mais felizes e motivados, o que os leva a maiores níveis de desempenho e produtividade (Riley, 2024). O autor também comenta que quando os funcionários compartilham dos valores e crenças da

cultura, tendem a possuir um senso de colaboração maior, com menos conflitos internos. Uma cultura organizacional forte pode alinhar os objetivos dos indivíduos com os da organização, criando um senso de propósito compartilhado que motiva os funcionários a trabalhar juntos de maneira eficaz. Por outro lado, uma cultura fraca ou disfuncional pode levar a conflitos, desmotivação e alta rotatividade de funcionários (Schein, 1985). Culturas que promovem o senso coletivo e o trabalho em equipe também têm maiores chances de se adaptar às rápidas mudanças do mercado (Frank; Hofstede; Bond, 1991). Quando a cultura organizacional está diretamente ligada aos objetivos estratégicos da empresa, os funcionários trabalham com maior engajamento e sinergia, perseguindo com maior eficácia as metas e objetivos corporativos (Ratajczac, 2020).

Como a cultura organizacional molda o comportamento dos funcionários e, consequentemente, a identidade da organização, o sucesso das empresas também está intimamente ligado com culturas que promovam excelência e inovação (Peter; Waterman, 1982). Uma cultura que valoriza a inovação promove a criatividade e a experimentação, fornecendo um ambiente seguro para que erros sejam tolerados e novos projetos floresçam (Shrivastava, 1995). Além disso, uma cultura organizacional forte e alinhada com os objetivos organizacionais não apenas reflete os aspectos positivos no ambiente interno, mas na identidade corporativa e na reputação da empresa, fortalecendo sua imagem frente a clientes, investidores e todos os *stakeholders* da cadeia, criando um círculo virtuoso de sucesso (Schein, 1985). Segundo Riley (2024), esse alinhamento é extremamente importante diante do comportamento dos novos consumidores, uma vez que eles são mais conscientes e exigentes em relação às condutas e políticas das empresas. A imagem proporcionada pela cultura da organização também ajuda na atração e retenção de talentos. No mercado de trabalho atual, jovens talentos buscam mais que salário e benefícios, anseiam por empregadores que tenham compatibilidade com seus valores e tenham compromissos genuínos com questões sociais, sustentabilidade e bem-estar de seus colaboradores (Ratajczac, 2020).

Através de todos esses elementos, a cultura organizacional se consolida como fonte de vantagem competitiva das organizações, permitindo que aquelas que saibam melhor trabalhar as nuances de suas culturas possam responder com maior velocidade às rápidas mudanças do mercado, a fim de obter destaque no mundo competitivo dos negócios (Sathe, 1983).

2.3 Percepções entre as gerações

Gerações diferentes trazem consigo valores, atitudes e experiências distintas, influenciando diretamente a maneira como participam do mundo do trabalho. Embora a diversidade imposta pelo convívio das diferentes gerações nos ambientes das organizações seja positiva, existe também um lado negativo, que pode gerar tensões e conflitos quando as expectativas geracionais não estão alinhadas (Mumby, 1994).

a) ***Baby Boomers***: nascidos entre 1946 e 1964, valorizam estruturas hierárquicas rígidas, estabilidade e lealdade nas relações de trabalho. Anseiam, especialmente, por segurança, planos de carreira lineares e bem-definidos, e remuneração e benefícios atrativos (Ratjaczac, 2020). Apreciam trabalhar por muitas horas seguidas e costumam se dedicar à mesma empresa por muitos anos. São menos tolerantes aos movimentos atuais do mercado, como regimes flexíveis ou hierarquias mais horizontais, sentindo-se ameaçados frente a esses movimentos (Frank; Hofstede; Bond, 1991).
b) **Geração X**: nascidos entre 1965 e 1980, valorizam, acima de tudo, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Sentem-se mais à vontade com regimes flexíveis e que ofereçam possibilidades de crescimento profissional e pessoal (Riley, 2024). Entendem que competência e eficiência são fatores-chave para o sucesso corporativo, sentindo-se mais confortáveis com políticas que valorizem a eficiência nos resultados frente à quantidade de horas trabalhadas (Ratjaczac, 2020).
c) **Geração Y (*Millennials*)**: nascidos entre 1981 e 1996, possuem forte senso de propósito no trabalho, valorizando, especialmente, a transparência e a comunicação, valores esses que foram moldados pela era de rápida evolução tecnológica do mercado e da globalização (Riley, 2024). Apreciam o trabalho em equipe e se conectam com maior afinidade a empresas que oferecem suporte ao aprendizado contínuo e que estejam engajadas com trabalhos que reflitam impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (Ratjaczak, 2020).
d) **Geração Z**: nascidos entre 1997 e 2012, crescidos em um mundo totalmente digital, são extremamente ligados à tecnologia. Apreciam a flexibilidade, tanto em horário como em locais de trabalho, e são orientados à diversidade e inclusão (Riley, 2024). Embora também valorizem a comunicação e transparência como a geração anterior,

> são muito dependentes de *feedbacks* de seus superiores. Também valorizam empresas que se conectem com as causas sociais e o meio ambiente (Riley, 2024).

As características das diferentes gerações podem impactar significativamente a percepção da cultura organizacional. Enquanto *Baby Boomers*, por exemplo, buscam estabilidade e reconhecimento formal, *Millennials* se sentem mais realizados com oportunidades de desenvolvimento pessoal e ambientes que promovam a diversidade e inclusão (Deal; Altman; Rogelberg, 2010). As diferenças também aparecem quando o assunto é a liderança. *Baby Boomers* e geração X se identificam com lideranças experientes e que apresentem características mais autoritárias de comando e controle. Em contrapartida, *Millennials* e geração Z se sentem mais confortáveis com líderes colaborativos e que possuam características de mentores (Molek *et al*, 2023). A tecnologia também é um fator que causa estranhamento entre as gerações. A geração X testemunhou o nascimento da era digital, enquanto os *Millennials* e, especialmente, a geração Z, nasceram em um mundo digital, percebendo a tecnologia como parte essencial de seu mundo (Riley, 2024). Outro fator de divergência está relacionado há como as diferentes gerações encaram a forma de se comunicar nas empresas. *Baby Boomers* e geração X são mais formais, preferindo reuniões presencias e trocas de e-*mails* (Heyns; Kerr, 2018). *Millennials* e geração Z ficam mais à vontade com mensagens instantâneas e reuniões por vídeo (Riley, 2024). No que diz respeito às carreiras, *Baby Boomers* e geração X se sentem confortáveis com promoções apoiadas em senioridade, valorizando que as empresas invistam em seu desenvolvimento (Ratajczac, 2020). *Millennials* e geração Z preferem carreiras flexíveis e oportunidades para desenvolver novas habilidades (Deal; Altman; Rogelberg, 2010).

As dinâmicas de poder afetam, igualmente, a relação entre as gerações dentro das organizações. Gerações mais antigas tendem a exercer maior controle sobre os mais jovens, limitando, de uma maneira geral, o engajamento e a satisfação dessa população (Mumby, 1994). A distribuição de poder e a estruturação hierárquica das empresas influenciam diretamente a cultura organizacional, sendo a compreensão desses elementos fundamental para o direcionamento correto da cultura e da diversidade geracional (Frank; Hofstede; Bond, 1991).

A ambiguidade e as interpretações diferentes da cultura organizacional também aparecem como um grande desafio das empresas. Segundo Mumby (1994), as diferentes gerações podem ter interpretações diversas sobre normas e valores estabelecidos pela organização, muito provavelmente pelas experiências distintas de vida, o que pode levar a uma construção subjetiva da realidade organizacional. Os valores culturais de cada geração

influenciam de forma profunda as atitudes e comportamentos no trabalho, pois são moldados através das mudanças nos valores sociais da humanidade e, frequentemente, são trazidos para o ambiente de trabalho (Schwartz, 1992). Segundo o autor, organizações precisam se manter atentas às mudanças da sociedade a fim de se adaptarem às suas práticas organizacionais.

2.4 Desafios e oportunidades da gestão multigeracional

Talvez a maior dificuldade imposta pela força de trabalho multigeracional esteja ligada às diferenças entre as expectativas das gerações. Enquanto alguns buscam estabilidade e segurança, outros querem flexibilidade e desenvolvimento contínuo; outros, ainda, querem qualidade de vida e felicidade dentro do trabalho (Kinger; Kumar, 2023). A combinação dessas diferenças pode resultar em conflitos e situações desagradáveis no ambiente de trabalho, afetando a produtividade e satisfação dos funcionários (Moore; Krause, 2021). Entre os diversos pontos de desalinhamento, pode-se citar a adaptação às novas tecnologias como um dos grandes obstáculos existentes. Funcionários da geração Y nasceram rodeados pela tecnologia, possuindo maior facilidade na adoção de novas ferramentas, enquanto *Baby Boomers* e até uma parcela dos funcionários da geração X podem apresentar maior dificuldade frente a essas novidades (Mahmoud *et al.*, 2020). Outro fator que contribui para os conflitos são as diferenças da comunicação entre as gerações. *Baby Boomers* e funcionários da geração X preferem conversas presenciais ou por telefone, enquanto os da geração Y e Z preferem conversar por vídeo ou plataformas de mensagens instantâneas, fazendo com que o processo de comunicação fique prejudicado por mal-entendidos e dificuldades na colaboração entre as equipes (Hartman; Mccambridge, 2011).

Entretando, também existem oportunidades e pontos positivos no encontro das diferentes gerações. Entre elas:

a) Diversidade de perspectivas: as diferentes gerações trazem consigo experiências, perspectivas, habilidades e conhecimentos diferentes, podendo criar soluções mais criativas e eficazes que grupos menos diversos (Gursoy *et al.*, 2008);
b) Mentoria e desenvolvimento: funcionários mais velhos podem transmitir seus conhecimentos e experiências aos mais jovens, criando um ambiente de desenvolvimento contínuo e potencializando o processo de transferência de conhecimento (Appelbaum *et al.*, 2022);
C) Adaptação e resiliência: a integração eficaz das diferentes gerações pode potencializar a construção de ambientes mais adaptáveis e resilientes, equilibrando

expectativas e valores de diferentes gerações para melhorar a satisfação dos funcionários e aumentar a retenção do grupo (RATAJCZAK, 2020).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, abordar-se-ão os procedimentos escolhidos para responder à pergunta de pesquisa proposta: “Como a percepção da cultura organizacional difere entre as diferentes gerações dentro das organizações?”. Explicar-se-á melhor qual tipo de metodologia foi escolhida, qual a estratégia utilizada para pesquisa e quais os modelos para obtenção dos dados e suas respectivas análises. De posse dos resultados da pesquisa, buscar-se-á entender qual a percepção dos participantes a respeito dos elementos de cultura dentro das empresas, visando entender as possíveis diferenças entre os diferentes grupos geracionais.

3.1 Estratégia da pesquisa

O tema deste trabalho faz uma interseção entre os trabalhadores de diferentes gerações e suas respectivas relações com a cultura organizacional das organizações. Assim como explorou-se ao longo da seção de revisão de literatura, trabalhadores de diferentes gerações apresentam necessidades e anseios diferentes em relação à vida e ao trabalho; essas diferenças, possivelmente, se aplicam à forma como enxergam e praticam a cultura dentro das organizações às quais participam. Diante dessa constatação, estabeleceu-se para a condução dessa etapa a realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas de diferentes gerações e níveis hierárquicos dentro de uma organização específica. A escolha do método qualitativo permitirá que sejam capturadas informações detalhadas sobre as possíveis diferenças de percepção das diferentes gerações envolvidas nas entrevistas.

O método qualitativo, através da sua abordagem com foco nas entrevistas ou discussões entre grupos focais, oferece uma oportunidade mais adequada na captura de pequenas nuances sobre respostas que podem ser subjetivas, especialmente quando buscam entender diferenças culturais e de valores entre as gerações e o ambiente de trabalho (Gursoy; Maier; Chi, 2008). Eventos significativos dentro da organização, como reestruturações e mudanças de gestão, que oferecem uma ótima oportunidade para explorar aspectos da cultura, também são melhores capturados através da abordagem qualitativa (Schwartz, 1992). Além disso, as decisões estratégicas tomadas por gestores, apoiadas em valores e comportamentos da organização, também podem incluir uma boa dose de subjetividade. Também nesse caso, a abordagem qualitativa oferece uma melhor oportunidade na captura das possíveis nuances encontradas nas respostas dos entrevistados.

Por fim, a abordagem qualitativa oferece uma leitura “dramatizada” da organização através da narrativa dos entrevistados selecionados e suas respectivas histórias dentro da organização, permitindo um melhor acesso às camadas de símbolos, rituais e comportamentos que compõe a cultura como um todo (Schwartz, 1992).

3.2 Sobre a empresa onde a pesquisa foi realizada

As entrevistas foram conduzidas dentro de uma empresa do segmento metalúrgico e de tecnologia que desenvolve equipamentos e sistemas de pesagem para diversos segmentos de mercado, como o agronegócio, mineração, siderurgia, transportes, varejo, entre outros. Sua fábrica e matriz está localizada no estado de São Paulo, onde trabalham mais da metade dos colaboradores. Além da matriz, a empresa conta com 25 filiais espalhadas por praticamente todos os estados brasileiros, oferecendo serviços de manutenção e vendas. Vale destacar que as entrevistas foram conduzidas com colaboradores da matriz, onde estão localizados a maioria dos departamentos da empresa, como o de manufatura, engenharia, recursos humanos, entre outros.

3.3 Entrevista qualitativa

Determinaram-se para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas com 13 profissionais de diferentes idades e níveis hierárquicos da organização. Fez-se a escolha desse perfil pelo entendimento de que essas pessoas possuam percepções importantes sobre a cultura organizacional, levando em consideração suas diferentes perspectivas decorrentes das diferentes gerações e níveis hierárquicos a que pertencem, além de tempos de casa distintos. As entrevistas aconteceram entre os meses de dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, tendo duração média de 1 hora. Usaram-se pseudônimos a fim de garantir o anonimato.

Diante do tamanho da amostra, da composição de idades, tempo de casa e perfil de cargos dos entrevistados, organizou-se a análise dos dados através das seguintes classificações:

- **Jovens**: colaboradores da geração Z com pouco tempo de empresa;
- **Intermediários**: colaboradores da geração Y com tempo variado de empresa;
- **Sêniores**: colaboradores das gerações X e BB com muito tempo de empresa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Pseudônimo	Idade	Casa	Área	Perfil Cargo	Geração	Análise
Paulo	60	32	Diretoria	Líder	BB	Sênior
Edson	64	38	Diretoria	Líder	BB	Sênior
Leonardo	27	5	Vendas	Colaborador	Z	Jovem
Amanda	26	3	Vendas	Colaborador	Z	Jovem
Thais	24	4	RH	Colaborador	Z	Jovem
Ewerton	31	15	Serviços	Líder	Y	Intermediário
Priscilla	21	1	Inovação	Colaborador	Z	Jovem
Eduardo	43	25	Inovação	Líder	Y/X	Sênior
Mauro	35	11	Serviços	Colaborador	Y	Intermediário
Guilherme	33	11	RH	Líder	Y	Intermediário
Allan	25	4	Marketing	Colaborador	Z	Jovem
Silber	58	35	Marketing	Líder	X	Sênior
Douglas	43	28	Vendas	Líder	Y/X	Sênior

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados originais da pesquisa.

Os entrevistados Eduardo e Douglas estão no limite entre as gerações X e Y propostas na seção de revisão de literatura, possuindo, assim, provavelmente, mais características da geração X do que da geração Y. Além disso, assim como o entrevistado Silber, que também é da geração X, possuem grande tempo de casa (acima de 25 anos) e ocupam cargos de liderança na empresa. Após realizar a análise dos resultados, observou-se grande similaridade entre as respostas dos entrevistados Eduardo, Douglas e Silber, pertencentes à geração X, com os resultados dos entrevistados Paulo e Edson, pertencentes à geração de *Baby Boomers*. O elevado tempo de casa combinado com as posições de liderança desses participantes sugere uma possível solução para a similaridade entre as respostas. Diante dessa constatação, o agrupamento desses entrevistados no perfil de sêniores se mostrou eficiente na condução da análise ampla dos resultados.

Vale destacar também que essa classificação, embora simplificada, oferece uma análise eficiente das informações obtidas durante as entrevistas, uma vez que os comentários feitos pelos próprios participantes raramente eram organizados nas classificações tradicionais das gerações, como X, Y, etc. De maneira geral, se referiam aos diferentes grupos geracionais utilizando-se de termos como “mais velhos” ou “mais jovens”. Dessa forma, embora não tradicionais, as novas classificações ofereceram uma boa leitura dos resultados.

O roteiro da entrevista (Apêndice A) foi estruturado em 7 pilares:

a) Percepção geral da cultura organizacional;
b) Diferenças geracionais e cultura;
c) Adaptação e flexibilidade cultural;
d) Conflitos e desafios;
e) Influências externas e evolução da cultura;
f) Expectativas e necessidades;
g) Integração e valorização das diferenças.

O foco principal da entrevista foi entender como os entrevistados percebem a cultura da empresa, explorando as questões geracionais e a forma como a empresa lida com tais questões. Além disso, também buscou entender a visão dos entrevistados a respeito da evolução da cultura e integração das gerações.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou *online* por meio da plataforma Microsoft Teams; sendo gravadas para posterior análise e transcrição. A plataforma *online* TurboScribe foi utilizada para transcrição das entrevistas. Conduziu-se a pesquisa de forma a garantir o anonimato e confidencialidade dos participantes, bem como respeitando os princípios éticos de pesquisa definidos pela Fundação Getúlio Vargas.

Realizou-se a análise dos dados através da transcrição das entrevistas e organização respeitando as seguintes etapas:

a) Leitura das transcrições e identificação inicial de padrões;
b) Seleção de palavras-chave que expressassem informações e sentimentos importantes relacionados ao tema central do trabalho;
c) Seleção de trechos das entrevistas que exemplificassem o sentido das palavras identificadas na etapa anterior;
d) Interpretação das palavras-chave e trechos selecionados para criação de 5 eixos temáticos mais relevantes para condução da interpretação dos resultados;
e) Conclusão baseada nos achados dos estudos.

4 RESULTADOS

Após análise e tratamento dos dados e do conteúdo das entrevistas, emergiram cinco eixos temáticos centrais, que possuem grande convergência com os principais sentimentos e ideias manifestados pelos entrevistados, com o objetivo central deste trabalho e com as possíveis diferenças na percepção da cultura entre diferentes gerações de colaboradores da empresa analisada.

Os eixos estão organizados por ordem alfabética, não apresentando nenhuma relação com a importância deles.

Quadro 2 – Eixos temáticos

Eixos (categorias)	Palavras-chave (subcategorias)
Cultura de inovação e resistência a mudanças	Inovação, resistência, mudança, burocracia / processos fixos, pressa / impaciência, tecnologia.
Engajamento e sentimento de pertencimento	Engajamento, pertencimento, vestir a camisa, comprometimento, vínculo emocional, orgulho de fazer parte (identidade com a empresa).
Hierarquia e autoridade	Hierarquia, autoridade, chefia / líder, obstáculos hierárquicos, respeito (ligado à posição), medo de errar / medo do chefe.
Relacionamento e familiaridade	Familiar, "mãe" ou "acolhedora", relacionamento, educação (convivência), relações pessoais /amizade, proximidade / abertura.
Tempo de casa e oportunidades de crescimento.	Tempo de casa, antiguidade / estabilidade, promoções, reconhecimento, crescimento profissional, planos de carreira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 Cultura de inovação e resistência a mudanças

O eixo de cultura de inovação e resistência a mudanças procura entender a postura da empresa diante das novas tecnologias e processos que são apresentados pelo mercado até a disposição de líderes e liderados para criar soluções alternativas ou trilhar novos caminhos, inclusive as práticas de gestão. Ele, principalmente, fomenta o embate entre o "por que não tentamos fazer de outra forma" e o "sempre fizemos assim". De forma geral, as entrevistas apontam que a empresa está em busca constante de novas tecnologias e novas formas de fazer aquilo que já faz desde os seus primeiros anos de existência, porém enfrenta barreiras internas,

em especial das lideranças mais antigas, que acreditam que "conservar o que sempre deu certo" é mais interessante e seguro que apostar na inovação que alguns grupos, principalmente dos mais jovens, entendem como ideal e necessário à sobrevivência do negócio, assim como explicado pela colaborador nesse trecho da entrevista:

> Eu acho que a geração mais nova tem trazido [agregado] bastante na parte de inovação [...] de trazer novas tecnologias, novos processos de forma mais – como posso dizer? – efetivas, em uso de tecnologia, por exemplo. Porém, a geração mais velha, embora se saia melhor na questão de relacionamento, acaba travando um pouco as novas ideias (Allan, 2024/2025).

Outro colaborador reconhece o impasse que a empresa vive atualmente, entendendo que a cultura deve evoluir, porém entende também que isso não acontecerá da noite para o dia:

> Uma empresa de quase 70 anos que sempre teve uma postura conservadora, sempre cautelosa e tal... Então acho que ainda é predominante, mas que isso, nos últimos anos, vem mudando, essa proporção, mas acho que ainda o antigo é predominante, que é questão de tempo para que a troca de gerações vá mudando a linguagem (Douglas, 2024/2025).

Existe, ainda, o contexto atual que a empresa enfrenta, e o entrevistado Paulo explica que estão saindo de uma indústria puramente elétrica e mecânica para uma empresa que desenvolve *softwares*, inclusive na nuvem. Ele explica, ainda, que o pessoal mais jovem abraça essa mudança com facilidade, porém os mais antigos ainda apresentam uma certa "cautela". Ele reforça que entende a situação, porém, na sua visão, acredita que a empresa precisa acelerar para não perder mercado.

Os mais jovens, de 20 a 30 anos, relatam que trazem, com frequência, novas ferramentas e novas maneiras de fazer as coisas com base no que aprendem na faculdade ou com amigos de outras empresas, e confessam que se sentem reconhecidos quando suas sugestões são aceitas, porém percebem que os mais antigos oferecem barreiras à inovação, fazendo uso de, segundo eles, processos burocráticos e preferindo caminhos conhecidos ao invés de novos ares, conforme trecho de uma das entrevistas: "E digo até por experiência própria. A gente sempre tenta trazer ideias diferentes, possibilidades diferentes, ferramentas novas, mas são barradas por 'n' motivos pelos mais velhos." (Priscilla, 2024/2025). Além disso, mesmo com processos de inovação formalizados dentro da empresa, alguns colaboradores relatam que para que uma mudança seja aceita, é preciso defender e provar o sucesso do novo projeto com todas as forças, conforme o trecho: "É, então, o exemplo de um projeto de inovação, que foi até do meu grupo, da ideia de fazer a mentoria e tudo mais, e o *job rotation*..., mas aqui é difícil mudar, sempre fica na tentativa. A cultura ainda é muito quadrada" (Amanda, 2024/2025). De qualquer forma,

os colaboradores mais jovens, como o Leonardo, relatam que conseguem emplacar alguns projetos, contudo, com uma velocidade inferior àquela que acreditam como ideal; acreditam, também, que a falta de entendimento entre as gerações gera uma espécie de conflito necessário, uma vez que entendem que o papel deles é justamente confrontar a ideologia dos mais velhos.

Os colaboradores intermediários, de 30 a 40 anos, são, assim como em suas idades, intermediários em suas opiniões. Com boa experiência na própria empresa ou em experiências anteriores, eles entendem que as mudanças são necessárias, porém demonstram em alguns comentários uma certa falta de tolerância com a maneira como os mais jovens procuram emplacar suas ideias e projetos: "Talvez seja uma relação conflituosa. Tipo assim, um moleque que fica bravo com o 'tiozão', fala, caramba!... E os 'tiozão' também falam: 'essa molecada tá demais, passando da conta'." (Guilherme, 2024/2025). Essa constatação também fica clara no trecho explicado por outro colaborador: "É, eu acho que o primeiro a se fazer é vencer a resistência dos dois, né? Quem é mais velho é muito resistente à mudança. E quem é mais novo – isso vai muito da geração também – às vezes exagera na forma de querer impor suas ideias." (Ewerton, 2024/2025). Outro colaborador, que também se posiciona na faixa intermediária, faz uma observação interessante no que diz respeito às gerações mais antigas. Ele relata que os mais antigos se preocupam mais com os salários que recebem, as posições que ocupam e a forma que garantiu que chegassem aonde chegaram. Segundo ele, esse tipo de colaborador costuma dizer: "É assim que a gente faz. É assim que dá certo. É assim que a gente vai continuar fazendo." (Mauro, 2024/2025). Observa-se, em especial, que os colaboradores dessa faixa de idade buscam equilibrar as necessidades de inovação com a cautela que é própria de uma organização historicamente bem-sucedida num modelo mais tradicional, reconhecendo a resistência dos mais velhos e questionando a velocidade que os mais jovens insistem em empregar.

Os colaboradores sêniores, acima de 40 anos, têm opiniões divididas: alguns acreditam que inovar é preciso, reconhecendo que os esforços dos mais jovens são legítimos e necessários para o sucesso da organização. Um dos colaboradores disse: "[...] os mais jovens têm uma percepção diferente. A gente quer ter no nosso grupo os mais jovens. [...]. E por que a gente quer? Porque a gente precisa disso. A gente precisa dessa provocação, desse pensamento." (Freire, 2024/2025). Para outro, as características tradicionais da empresa são uma forte barreira para a inovação e abertura aos mais jovens, conforme relata:

> Eu acho que uma característica humana comum é ter uma certa resistência à mudança, e a empresa, sendo assim, onde as pessoas, em linhas gerais, historicamente seguem uma linha conservadora, quando tem uma mudança muito abrupta, normalmente gera

> um desconforto. Eu acho que, no geral, a empresa acaba tendo a característica de um pouco resistente a mudanças muito abruptas (Douglas, 2024/2025).

Outros, por outro lado, são mais resistentes, e enxergam a inovação como algo que precisa acontecer, porém questionam a contribuição real dos mais jovens, como relatado pelo colaborador Silber (2024/2025): “Hoje a balança tem inteligência artificial. Agora, você acha que foi feito isso só com o jovem? Não foi. Só o jovem não fez essa balança. Foi a mistura, foi esse caldeirão aqui de conhecimento, de capital intelectual.”. Por fim, o interessante é notar que esse grupo é bastante dividido, apresentando perfis que são bastante cautelosos em ambas as frentes. Um dos colaboradores entrevistados entende que a empresa quer inovação, quer desenvolver *software*, quer construir plataformas em nuvem, porém tem que manter a essência que fez chegar aonde está. Não quer virar de pernas para o ar e perder a confiabilidade do que faz a décadas: “Equilibrar é a palavra”, disse Paulo (2024/2025). De forma geral, esse perfil busca um ritmo de mudança seguro e equilibrado, que não abale a cultura de confiabilidade e cuidado que julgam ser a marca da empresa.

4.2 Engajamento e sentimento de pertencimento

O eixo de engajamento e senso de pertencimento procura entender como os perfis geracionais de colaboradores estão engajados e motivados com a empresa, assim como seu sentimento de pertencimento e a sensação de que a empresa é realmente o “seu lugar”. Nesse eixo, são encontrados, de um lado, aspectos como segurança e orgulho de trabalhar e, de outro, inquietações sobre a rotatividade e divergências internas na empresa. De uma forma geral, observa-se, mesmo com algumas diferenças, que os grupos sentem que a empresa oferece um bom lugar para se trabalhar, como diz o colaborador Mauro (2024/2025): “Todo mundo gosta de trabalhar aqui. Assim, todo mundo que eu converso fala que a empresa é uma mãe. É verdade!”. Entretanto, observa-se importantes diferenças nas percepções das diferentes gerações, conforme explora-se abaixo.

Os colaboradores mais jovens (20 a 30) percebem a empresa como “confiável” e “acolhedora”, além de sentir orgulho e grande senso de pertencimento, porém demonstram dúvidas sobre o tempo que vão permanecer na empresa, indicando que não sabem ao certo o que vai acontecer depois de alguns anos, podendo preferir buscar algo diferente. Para um dos colaboradores entrevistados, o ambiente é muito bom e a empresa oferece suporte e remuneração muito adequados, porém não descarta a possiblidade de sair. Segundo ele: “A empresa aqui é muito boa, você fica e se desenvolve, é uma empresa boa pra você ficar lá e se

aposentar, mas não quer dizer que eu queira me aposentar aqui." (Allan, 2024/2025). Mesmo durante uma entrevista com diversos comentários positivos e uma aparente relação saudável com a empresa, observa-se, em outra colaboradora, uma certa dúvida em relação ao sentimento de pertencimento: "O que eu percebo de ruim é que eu acho que a gente tá perdendo um pouquinho do senso de pertencimento da geração nova. Então eu acho que quanto mais as pessoas novas estão aqui dentro, menos elas sabem por que elas estão aqui." (Amanda, 2024/2025). A mesma colaboradora, em outro trecho da entrevista, também afirma o quanto adora trabalhar na empresa, com colegas que apoiam, com pagamentos em dia e um ótimo ambiente de trabalho, porém, quando volta a pensar sobre o tempo de permanência, aponta: "Então, eu gosto de trabalhar na linha que eu trabalhava e acho que vou gostar agora de trabalhar como vendedora, mas não sei se vou ficar 20 anos. Talvez eu queira novos desafios. O pertencimento é parcial." (Amanda, 2024/2025). Fica claro que, para esse grupo de jovens, o senso de pertencimento existe, porém de forma mais sutil. A lentidão da evolução da carreira e/ou a impossibilidade de realização de atividades estimulantes podem ser motivos para uma saída da empresa.

Os colaboradores intermediários (30 a 40) possuem um senso de pertencimento mais forte. Eles possuem histórias mais longas dentro da empresa e já viveram desafios e construíram relacionamentos de confiança que moldaram sua trajetória profissional e pessoal. Muitas vezes, enxergam a empresa como um porto seguro, um lugar onde fazem parte de uma grande família, assim como comenta um dos colaboradores:

> Eu fui bem acolhido. Sempre que eu precisei conversar sobre alguma coisa, foi tranquilo. Sentar ali, trocar uma ideia e tal. Nunca tive problema com isso. O salário [a empresa] sempre pagou certinho. Nunca atrasou. Eu nunca olhei o holerite para ver se os caras tão pagando certo ou não. Então, assim... Em termos de cultura, eu acho que é isso, cara. Eu acho que é isso que faz a empresa um lugar legal de se trabalhar. Um lugar gostoso (Mauro, 2024/2025).

Observa-se nesse grupo um apego grande à empresa, um sentimento de que não existe outro lugar melhor para se trabalhar. Quando se comenta sobre colaboradores que podem ter algum tipo de problema em seus setores atuais, Ewerton afirma:

> Mas pensando assim, não sei..., talvez aquele cara que tem uma gestão que não conforta, então é melhor buscar um outro caminho aqui dentro, concorrer a uma vaga em outro setor, mas ficar dentro da empresa, isso que me deixa legal. A pessoa não pensa em sair da empresa. Então, para mim, isso mostra que a cultura da empresa é de união (Ewerton, 2024/2025).

De forma geral, os colaboradores desse perfil geracional têm grande senso de pertencimento à organização e reforçam isso em diversos comentários e histórias que viveram ao longo dos anos na empresa.

Os colaboradores sêniores (40 para frente) possuem um sentimento ainda mais forte em relação ao senso de pertencimento. Descrevem esse acolhimento como um valor histórico e até um legado que atravessa décadas. Com frequência, narram histórias de crises, sucessos e conquistas. Demonstram que a empresa já faz parte de suas identidades e, mesmo em momentos de frustrações, dizem que se mantiveram firmes e fiéis. Eles acreditam firmemente que a empresa pode ser um ótimo lugar para qualquer um que queira vestir a camisa e seguir os valores, assim como no trecho:

> Alguns que entram no caminho dizem: "é aqui que eu quero trabalhar". Acabei de ser abordado por uma moça da limpeza que disse que a filha acabou de entrar no SENAI e vai começar aqui. Ela estava eufórica, agradecendo a Deus e a mim. Porque ela, prestadora de serviço, está vendo os valores que a companhia oferece, e entende que isso pode mudar a vida da filha dela e da família dela (Paulo, 2024/2025).

Também percebem que as pessoas próximas reconhecem o cuidado que a empresa tem com cada colaborador: "Veja, por exemplo, as pessoas reconhecem que a gente confia nelas, que a gente respeita. Talvez, aqueles que tenham dois anos de casa e sejam muito jovens não tenham ainda construído essa percepção." (Freire, 2024/2025). Entretanto, alguns também criticam e enxergam que nem tudo é perfeito. Apontam que, para aqueles que estão na empresa por muitos anos, em especial aqueles que não conseguiram uma grande evolução na carreira, o sentimento pode ser um pouco diferente, como comenta Eduardo (2024/2025): "Os mais novos chegam aqui e acham que é maravilhoso, [mas] conforme vai passando o tempo, mais tempo de casa, você vai caindo um pouco, vai caindo em uma real diferente.". Esse mesmo colaborador afirma que muitos nessa condição permanecem na empresa por uma questão de segurança, porém se sentem estagnados e frustrados. Por fim, Silber (2024/2025) aponta que somente chega nesse grupo mais sênior, com muitos anos de casa, aqueles que realmente se encaixam com os valores da companhia, pois, segundo ele, "Se o valor dele [do colaborador] não for ao encontro dos valores da empresa, automaticamente ele vai embora; ou ele mesmo ou a empresa vai tirar.".

4.3 Hierarquia e autoridade

O eixo de hierarquia e autoridade busca entender como os entrevistados lidam com as relações de poder dentro da empresa, investigando as interações com as chefias e as estruturas de poder da empresa, buscando relacionar esses elementos aos três perfis geracionais estudados. A empresa procura lidar com essas questões com cautela, como relata um dos colaboradores:

> Toda mudança de gestão causa um pouco de inquietação, como é que vai ser com a nova liderança. Muitas vezes fazemos escadinhas, e, no geral, tem um voto de confiança de que vai dar certo. Apontamos para os pontos específicos dos antecessores que precisavam ser alterados, e acreditamos que a mudança foi feita corretamente. (Paulo, 2024/2025).

Entretanto, durante a análise das entrevistas, observou-se diferenças importantes na percepção dos grupos, demonstrando que a percepção de poder varia significativamente. Os colaboradores mais jovens são, possivelmente, os que lidam com esse eixo com maior conflito e sentimento de injustiça ou de que as coisas não são conduzidas da forma correta. Frequentemente, apontam que os líderes, em especial os mais velhos, são centralizadores e não compartilham a autonomia das atividades, mesmo as mais simples, como exemplifica a colaboradora Amanda (2024/2025): “Tem, tipo, exemplo de coordenador que investiga suas propostas, e as coisas só saem se passarem por ele e seu crivo; senão, não sai”. Outra colaboradora, Priscilla (2024/2025), também enfrenta dificuldades com seus projetos, explicando que precisa mostrar tudo nos mínimos detalhes, e, mesmo assim, com boa chance de não conseguir aprovação: “É muito o que você tem que passar... Descrever muito bem o que você quer fazer de novo e mostrar que aquilo é bom, mostrando todos os detalhes. Provar mesmo. Tentar e ver a possibilidade de acontecer”. Também apontam problemas relacionados à conduta e postura de seus líderes, enxergando que alguns lideram pelo medo: “O Luciano é um cara, só para contextualizar aqui, é um líder mais ou menos... É um líder da geração X. Acho que ele é um que acha que manda. Os caras têm medo do cara. A galera obedece porque tem medo.” (Leonardo, 2024/2025). Em alguns relatos, colaboradores também apontam que determinados setores têm regras bastante rígidas, inclusive em aspectos como a forma de se vestir e o uso da barba, por exemplo. O colaborador Allan (2024/2025) relata: “Em áreas como a assistência técnica, por exemplo, é preciso respeitar bastante a hierarquia e as regras: barba feita, camisa social. Já no nosso setor, é mais flexível, mas ainda assim a gente se adequa a certos limites”. Assim, para o grupo dos mais jovens, existe uma certa dualidade: a necessidade

de adequação ao sistema hierárquico mais tradicional e a vontade de ter abertura, transparência e a confiança de seus líderes.

Os colaboradores intermediários, normalmente ainda em cargos operacionais ou nas primeiras lideranças, estão mais à vontade com a distribuição de poder dentro da organização, porém também se sentem amarrados de forma excessiva aos seus superiores que, comumente, são os colaboradores com idades e tempo de casa mais avançados. Guilherme (2024/2025) afirma que:

> O cara mais antigo [sênior] é o que toma a decisão. Ele, por si só, já é tradicionalista, então, quando vem alguém tentando trazer uma inovação, ele barra! São poucos os caras que... poucos não, mas talvez se a gente justificar, assim, tem muito mais caras antigos nas cabeças de decisão que são mais tradicionalistas do que caras antigos que têm a cabeça um pouco mais aberta.

Na mesma linha, Mauro (2024/2025) também comenta: "Ah, é óbvio que está (o poder e a cultura) com a geração mais antiga, né? É óbvio. Os mais velhos. Eles que tomam as decisões.". Esse grupo, embora já ocupe algumas posições de liderança, também entende que essa hierarquia impede novas abordagens ou dificulta trocas mais horizontais. Em palavras mais simples, entendem que essa sistemática se traduz em "eu preciso falar com meu chefe, porque ele decide o que precisamos fazer".

Os colaboradores sêniores possuem questões relacionadas à hierarquia como um aspecto intrínseco e natural. Mesmo aqueles que não ocupam cargos de liderança, entendem bem as dinâmicas de poder e se sentem confortáveis com a realidade. Quando em posições de poder, acreditam que conquistaram espaços de decisão. Quando subordinados, entendem que respeito e obediência fazem parte do contexto. O colaborador Paulo (2024/2025), que ocupa uma alta posição na empresa, relata sobre as trocas de posições que promove:

> Quanto mais novo, mais susto causa uma troca; porque acha que isso pode já representar uma mudança no seu emprego. E quanto mais velho... O gerente vem, o gerente vai, e a gente fica tocando a guerra. Vamos ver como é. E vamos ver o que vai dar. Mas eu tenho que fazer o que tenho que fazer.

Outro colaborador, que também tem idade mais avançada e muito tempo de casa, mas ocupa um cargo operacional, quando questionado sobre as dinâmicas de poder da empresa, relata: "Quem vestiu a camisa tá aqui, percebe bem [os valores], e rápido. E quem não tem, vai embora. Mas não fica muito tempo também. É natural, porque aqui o poder de decisão é de quem tá alinhado com o que a empresa pede" (Silber, 2024/2025). Por fim, aparecem nas entrevistas com esse grupo de colaboradores relatos de que líderes desse perfil geracional

enfrentam dificuldades quando precisam responder para alguém mais jovem, como relata Eduardo (2024/2025) que já presenciou esse tipo de dificuldade. Fica claro que esse grupo viveu essa cultura mais hierarquizada e se sente mais à vontade com essa maneira de operar, entretanto, a pressão das gerações mais jovens causa turbulência nessas relações.

4.4 Relacionamento e familiaridade

O eixo de relacionamento e felicidade busca entender como os entrevistados se conectam dentro da empresa, incluindo suas interações no dia a dia, em momentos formais de trabalho, no refeitório, nos corredores e nas confraternizações. Busca entender as questões de proximidade entre os colaboradores, aparecendo como um diferencial positivo da empresa na maioria dos comentários e como um elemento um tanto quanto estranho para aqueles que vieram de empresas com culturas mais frias. Observa-se, nesse eixo, uma grande recorrência de palavras como "família", "acolhedora" e "mãe", como observa Thais (2024/2025) em um trecho da entrevista: "Acolhedora; aquela coisa igual ao pai, mãe, [pois] cuida.". Esse elemento positivo, motivo de orgulho de muitos dos entrevistados, é observado entre todas as gerações e ultrapassa as barreiras da empresa, como comenta outro colaborador de uma geração mais antiga: "Você tem ali amigos próximos que dividem eventos familiares. E, da mesma forma que os assuntos pessoais, a vida das pessoas acabava até se cruzando com as mesmas pessoas do trabalho. Então eu acho que uma característica forte da empresa é ter essa cultura de irmandade quase" (Douglas, 2024/2025).

Em muitos momentos, você tem a sensação de que a empresa é realmente uma grande família, porém existem diferenças importantes quando cada uma das gerações é observada com mais detalhe. Os colaboradores mais jovens, de forma geral, relatam que são impactados pelo clima familiar da empresa assim que começam a trabalhar, entretanto, conforme o tempo vai passando, começam a perceber que as coisas são um pouco mais complicadas, especialmente no relacionamento com os mais velhos, como relata uma das entrevistadas: "Ali é difícil com os mais velhos. Tem o pessoal que fica à direita, na frente e nas costas. É só bom dia, boa tarde, boa noite e... Você mal conhece a vida da pessoa, porque não flui [uma conversa]. Também não quero ser invasiva de ficar puxando. É cada um no seu tempo, né?" (Priscilla, 2024/2025). Eles também questionam a maneira como os mais velhos lidam com as interações entre os diferentes níveis hierárquicos, sentindo que o clima "familiar" é mais travado quando a conversa é com alguém de nível mais alto na organização. A colaboradora Amanda (2024/2025) diz que se

sente à vontade em conversar com qualquer pessoa da empresa, independentemente do cargo, porém percebe que os mais velhos se incomodam:

> Mas, sei lá, duas semanas atrás eu parei no vice-presidente e falei, você tem um conselho pra me dar aqui? E perguntei um negócio para ele, que eu via que ele falava direto sobre, e falei para ele: "Ó, eu estava pensando em fazer isso, isso. O que você acha?" E normalmente os mais velhos olham e ficam: "meu Deus, ela é louca." Mas é de boa...

Em resumo, eles gostam do clima familiar, mas entendem que as relações não são profundas como os mais velhos gostam de ressaltar.

Os colaboradores intermediários enxergam o clima familiar com mais força e comentam sobre pais e filhos que trabalham na empresa, e colegas que se tornaram grandes amigos dentro e fora da organização. Entendem, inclusive, que os costumes e tradições são realmente passados de geração para geração, como um ritual de pai para filho, muitas vezes, no sentido literal da expressão, como relata um dos entrevistados desse grupo:

> A questão de ter pais e filhos, familiares... Então, quando eu entrei na empresa, o meu pai falou para eu limpar a mesa, para não deixar casquinha de pão lá, né? E eu falei: "beleza". E eu faço isso até hoje. Então, é até uma cultura que passa de pai para filho. Porque tem muitos pais e filhos aqui na empresa, muitos! Já teve mais, até (Mauro, 2024/2025).

Esse grupo tem o sentimento de que a empresa é uma grande mãe, ainda mais forte que os jovens, tendo a percepção de que, além de cuidar, a empresa educa corretamente seus colaboradores, como revela um dos entrevistados: "É, mamãe, isso. Mamãe. Mas não aquela mãe que passa a mão na cabeça. Ela educa. É uma mãe que educa." (Ewerton, 2024/2025). Reconhecem, inclusive, que essa característica se expande para fora da empresa, com clientes ou fornecedores, demonstrando o quanto enxergam a empresa como uma grande "mãe" de toda sua cadeia, como comenta outro colaborador:

> Ah, uma outra coisa que eu acho que é cultural aqui é que a empresa tem muito o lance de ser uma mãe, né? Tipo, não só pros funcionários, mas também pra fornecedor, pra cliente. Tipo, a gente vê vários fornecedores que às vezes vacilam com a gente, e os caras sempre falam, não, vamos entender, tal, não sei o quê (Guilherme, 2024/2025).

Esse grupo tem a percepção de que a empresa é uma grande família. Os colaboradores sêniores se consideram filhos da empresa, e a enxergam como uma verdadeira mãe, acolhedora e generosa. Mais do que isso, carregam os valores que enxergam e praticam dentro da

companhia para dentro dos seus lares, na educação de seus filhos. Um dos colaboradores, Silber (2024/2025), relata esse comportamento da seguinte forma: “Mas quando eu vi tudo o que eu praticava aqui dentro da empresa, eu praticava na minha casa, e ensinei meus filhos dessa forma, né? Seguimos desse jeito. Seguimos os valores da empresa em casa mesmo”. Esse grupo acredita que todos compartilham das mesmas percepções e sentimentos, independentemente do nível hierárquico ou geracional, como comenta outro colaborador:

> As pessoas gostam de trabalhar na empresa. As pessoas, na sua grandissíssima maioria, todos dizem que é uma empresa muito boa. Todo mundo fala isso, que a gente respeita as pessoas, que a gente confia nas pessoas... Então, eu acho que esse valor predomina aqui na empresa. Confiança, valorização, respeito, comprometimento... Eu acho que tem isso na nossa companhia (Freire, 2024/2025).

Esse grupo sente que, muitas vezes, até mesmo exagera nesse “amor” pela empresa, relatando divergências com seus familiares: “Mas eu acho que essa conexão que a gente desenvolveu com a empresa – a gente até brinca – é uma relação forte e tal. E as meninas [esposas] até tiram uma onda da gente, que somos exagerados. Eu sinto que elas têm menos disso. É uma relação mais fria.” (Douglas, 2024/2025). De forma geral, esse grupo se sente como em uma grande família, acolhido e grato pelo comportamento de sua “mãe”.

4.5 Tempo de casa e oportunidades de crescimento

O eixo de tempo de casa e oportunidades de crescimento procura entender como os entrevistados enxergam a evolução de suas carreiras dentro da empresa, assim como o desenvolvimento de suas habilidades profissionais. Busca, também, compreender a forma como a organização reconhece (ou não) a experiência de seus colaboradores, investigando a percepção dos jovens e dos mais velhos a respeito da relativa estabilidade percebida e o ambiente que valoriza senioridade. De uma forma geral, observa-se nas entrevistas que os colaboradores entendem que permanecer na empresa, executando bem suas atividades, seja, talvez, a melhor forma de conseguir crescer em suas carreiras, como fala um dos colaboradores:

> Eu vejo muitos exemplos de colaboradores que têm muito tempo de casa e foram subindo de cargo ou mudando de cargo, tendo outra experiência dentro da empresa. Então acho que a pessoa mais velha e a pessoa que tem mais tempo de casa também tem essa visão, de que vale a pena ficar aqui (Priscilla, 2024/2025).

Além disso, observa-se também uma cultura de apoio, que muitas vezes renuncia aos objetivos de resultado para o acolhimento dos colaboradores com muitos anos de casa, como

observamos em um dos comentários de outro colaborador: “Às vezes você tem um cara que ele não tá performando tão bem e tal, mas ele sempre trabalhou direitinho e tal. Se ele ainda continua minimamente com a integridade dele, com os valores éticos ok, esse cara vai continuar até o dia que ele quiser parar” (Guilherme, 2024/2025). Observa-se nos comentários de vários colaboradores que a cultura da empresa, familiar e estável, reforça cautela e acaba gerando frustrações em quem busca resultados mais imediatos. O choque entre a ânsia por resultados mais rápidos (tipicamente dos mais jovens) e a valorização da estabilidade e antiguidade (tipicamente dos mais velhos) gera tensões entre as gerações.

Os colaboradores mais jovens enxergam que a empresa favorece aqueles que tem muitos anos de casa e, embora reconheçam que possuem oportunidades de crescimento, sentem que, com frequência, não são ouvidos. Alguns, ainda, questionam se realmente existe espaço para crescer em um ambiente onde os mais sêniores são, frequentemente, mais valorizados. Uma das colaboradoras, durante a entrevista, relatou a respeito de um processo seletivo para um vaga interna que optou por não concorrer. Segundo ela, com apenas dois anos de casa, não teria chance de ganhar dos mais velhos e com mais tempo na organização: “Então, eu acho que sim, mas eu acho que se eu concorresse, por exemplo, com alguém de 35, que tem 30 anos de casa, e eu [só] com 2, eu perderia.” (Amanda, 2024/2025). Essa percepção aparece nas entrevistas com todos os colaboradores dessa faixa, mais jovens e com menos tempo de casa. Eles sentem que têm menos espaço e que os mais velhos e com mais tempo na empresa é que são mais ouvidos e valorizados. Segundo Guilherme, os mais jovens acabam, inclusive, deixando de dar ideias por sentirem que não tem espaço: “Quem tem 20 anos de empresa parece ter mais credibilidade. Às vezes, o novo acaba desistindo de propor mudanças.” (Guilherme, 2024/2025). Embora sintam que a empresa investe em seu desenvolvimento, como relata outro colaborador: “Essa parte de investir com treinamento, desenvolvimento do colaborador, tanto o treinamento interno da própria empresa – que é a gente que faz – tanto o treinamento que a gente compra por fora, terceirizado. E vários tipos de treinamento.” (Allan, 2024/2025). Observa-se uma certa frustração desse grupo com a lógica temporal, um sentimento de que a empresa é lenta na promoção dos jovens.

Os colaboradores intermediários também entendem que o tempo de casa é um fator chave para o sucesso na organização. Ewerton (2024/2025), um colaborador dessa faixa de idade, reconhece que o tempo de casa ajuda muito na dinâmica do trabalho: “Ter um bom tempo dentro da empresa é uma coisa muito valorizada. Tempo de casa. Essa persistência no tempo”. Nessa faixa, já ocupam cargos de analistas ou primeiras lideranças, porém percebem que as promoções começam a ficar cada vez mais escassas e demonstram uma sensação de que “não

há lugar para todo mundo crescer". Esse grupo, com frequência, critica o posicionamento dos mais jovens, achando-os impacientes, como diz um dos colaboradores dessa faixa de idade:

> A geração mais nova quer mais velocidade e mudança. Então, tipo assim, você vê muita molecada que entra, quer trocar de cargo, quer trocar de setor e, pô, aí aquina empresa tem a regra de que tem que, você trocou de função você tem que esperar um ano. Pô, um ano passa rápido, né? Mas a molecada fala um ano, pô, é um absurdo e já quer mudar e quer brigar pra poder conseguir mudar (GUILHERME, 2024/2025).

Eles acreditam que os mais jovens não percebem que a empresa oferece boas oportunidades de crescimento, que são apressados e perdem boas chances por isso: "Então, acho que o pessoal que tem mais tempo de casa tem isso [entendimento das oportunidades de carreira] mais forte. Agora, o pessoal mais novo, nem tanto, e isso não é legal" (Mauro, 2024/2025). Esse grupo demonstra ter conquistado o respeito dentro da empresa e, embora critiquem os mais jovens, também demonstram insatisfação por não conseguirem avançar para posições ainda mais altas, normalmente ocupadas pelos sêniores que possuem muitos anos de empresa.

Os colaboradores sêniores passaram por muitas situações dentro da organização, desde momentos bons até crises profundas, demonstrando orgulho por tudo isso. Com frequência, dizem que conhecem bem o jeito da empresa e avaliam que ter permanecido por muitos anos foi a escolha certa para suas carreiras. Esse grupo demonstra entender o comportamento e anseio dos mais jovens com mais clareza e mais disposição de entendimento e conciliação que o grupo dos intermediários. Um dos colaboradores, Douglas (2024/2025), explica que é papel dos mais velhos guiar os mais jovens:

> Então tem essa questão de uma impaciência até na carreira mesmo. Eles [os mais jovens] já querem chegar não com tanta disposição de trilhar uma carreira de muitos anos, para chegar, eventualmente, em um posto maior. Então tem essa impaciência com a carreira também. Nosso papel é ajudá-los nesse processo.

Eduardo (2024/2025), outro colaborador, também ressalta essa característica dos sêniores: "Então tem essa questão, em muitos casos aqui você percebe que a pessoa [mais jovem] é tutorada ali, né? Ela é mentorada, ela recebe o apoio de um cara mais velho, e esse cara mais velho vai passando ali o serviço. Muitas vezes não está documentado, não está em lugar nenhum o processo". Esse grupo carrega dentro de si uma vontade, quase uma obrigação, de formar pessoas e transmitir a cultura e essa sensação de que a empresa é um excelente lugar para se trabalhar, assim como relata o colaborador Silber (2024/2025): "Eu sempre escutei, desde

molequinho, você precisa preparar alguém, cara. Você precisa preparar alguém. Então essa é uma cultura da empresa". Por fim, refletem também que a impaciência dos mais jovens pode levá-los a não suportar a permanência na empresa. Com tom de frustração, o colaborador Paulo (2024/2025) fala a respeito: "Quanto mais anos de casa, mais enxerga, nos pequenos detalhes, os verdadeiros valores. Quanto mais novo de casa, mais ansiedade tem por mudança. E pode não dar tempo para perceber as coisas que são esses valores".

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo procurou entender como colaboradores que foram organizados em três macro grupos etários (jovens, intermediários e sêniores) percebem a cultura organizacional de uma empresa tradicional do setor metalúrgico e tecnológico, e como essas percepções estão alinhadas com o que a literatura internacional discorre a respeito das gerações historicamente definidas como *Baby Boomers*, X, Y e Z. Para começar, será apresentada uma síntese comparativa dos resultados obtidos através das entrevistas com o referencial teórico explorado, destacando-se as convergências e divergências encontradas. Na sequência, será proposta uma sessão de recomendações práticas para integrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Por fim, serão exploradas as limitações e ideias para pesquisas futuras.

5.1 Resultados obtidos vs. referencial teórico

Os entrevistados do grupo classificado como jovens (pertencentes à geração X, conforme literatura revisada) reforçam constantemente seu apreço por fatores como a flexibilidade de horários, liberdade de comunicação dentro da empresa, existência de *feedback* em tempo real e a presença de oportunidades de aprendizagem constantes e aceleradas. Essas características conversam, perfeitamente, com as apontadas por Riley (2024), que define esse grupo como a primeira "geração nativamente digital", que tem preferências por comunicação instantânea, *feedback* frequente e ambiente de trabalhado que permita e favoreça o desenvolvimento profissional e a evolução rápida. Além desses fatores, durante as entrevistas, esse grupo apresentou ceticismo a respeito da "autoridade pelo cargo", valorizando líderes que atuam como mentores e não como "chefes". Essas características convergem com os estudos que mostram que essa geração apresenta menor tolerância a estruturas hierárquicas rígidas e maior expectativa de propósito social nas empresas (Mahmoud *et al.*, 2020). Entretanto, de forma contrária à literatura que aponta que esse grupo apresenta alta rotatividade e baixo compromisso com as empresas (Appelbaum *et al.*, 2022), o grupo entrevistado de jovens demonstra interesse em permanecer e bom engajamento com a cultura organizacional desde que a empresa ofereça trilhas claras de desenvolvimento. Essas características sugerem que a possível rotatividade encontrada nesse grupo esteja mais ligada à falta de oportunidades de aprendizagem e crescimento do que a falta de engajamento com a cultura da empresa.

Os entrevistados do grupo classificado como intermediários (pertencentes à geração Y, conforme literatura revisada) expressam três expectativas centrais: equilíbrio entre vida pessoal

e profissional, necessidade de autonomia dentro de suas rotinas normais de trabalho e necessidade de reconhecimento, mesmo que apenas simbólico. Essas características convergem fortemente com os estudos que apontam a geração Y como a primeira a negociar flexibilidade e maneiras de seguir com o trabalho, valorizando o *feedback* como forma de aceleração do crescimento profissional. Essa geração busca por sentido, abertura e oportunidades (Deal *et al.*, 2010), elementos esses que apareceram em todas as entrevistas desse grupo. As questões relacionadas à necessidade de autonomia convergem perfeitamente com os estudos que classificam essa geração como individualista, autossuficiente e pouco tolerante à microgestão (Gursoy; Maier; Chi, 2008). Por fim, a busca por reconhecimento se enquadra nos estudos que apontam que essa geração busca por reconhecimento rápido via projetos visíveis e tarefas que gerem visibilidade (Appelbaum *et al.*, 2022). Entretanto, dois pontos divergem substancialmente dos estudos revisados nesse projeto: o grupo de entrevistados se mostrou mais tolerante à hierarquia do que a literatura atribui aos *Millennials*, e, diferentemente do que apontam os estudos de Riley (2024), os entrevistados pretendem permanecer na empresa caso haja rotas claras de evolução. De maneira geral, os resultados estão alinhados à literatura explorada, mas adicionam certas particularidades: a experiência acumulada e o alto tempo de casa do grupo parecem aumentar a aceitação dos processos formais e reduzir a probabilidade de *turnover*, especialmente quando a cultura fortalece a autonomia.

Os entrevistados do grupo classificado como sêniores (pertencentes à geração X e *Baby Boomers*, conforme literatura revisada) destacam com frequência sua lealdade e orgulho à organização e a preocupação em transferir seus conhecimentos adquiridos ao longo de muitos anos, antes da aposentadoria. Esses pontos convergem fortemente com os estudos que apontam esses grupos, em especial, o de *Baby Boomers*, como centrados no trabalho, orientados à estabilidade e fortemente dispostos a sacrificar-se pelo coletivo (Gursoy; Maier; Chi, 2008). Outro ponto apontado recorrentemente por esse grupo é a pressa excessiva dos mais jovens em crescer e mudar processos e rotinas estabelecidas. Essa característica aparece nos estudos que destacam a valorização desse grupo por estruturas hierárquicas e processos claros e bem estabelecidos, com menos apetite por mudanças (Applebaum *et al.*, 2022). Outro ponto interessante e que dá força ao agrupamento proposto neste trabalho (X e *Baby Boomers*) é o fato de que a literatura apresenta a geração X como resiliente e pragmática, mas cética em relação à autoridade. As entrevistas confirmaram o pragmatismo, mas, diferentemente da ideia de ceticismo, o grupo mostrou-se defensor da hierarquia como "mecanismo de clareza", necessário para o perfeito funcionamento da organização, alinhando-se perfeitamente ao estereótipo dos *Baby Boomers*. Como ponto divergente marcante, embora a literatura explorada

aponte resistência dos mais velhos à adoção de ferramentas e práticas digitais (Riley, 2024), a maioria dos entrevistados relatam que aprendem com os mais novos sobre tecnologia e entendem que esse é o caminho para a evolução próspera da empresa. Além disso, a literatura também aponta a preferência dos mais velhos por modelos transacionais (Molek *et al.*, 2023), entretanto, a maioria dos entrevistados reconhece que o modelo "comando e controle" afasta talentos das novas gerações.

5.2 Recomendações práticas para integração das gerações

Os resultados obtidos nas entrevistas mostram que a convivência entre as gerações não é, em si só, o problema. Os verdadeiros desafios surgem quando as práticas culturais da empresa pendem mais para um lado ou para o outro e, com isso, cada grupo passa a se sentir mais ou menos pertencente ao ambiente de trabalho. Com o intuito de minimizar esses efeitos, apresento algumas práticas que podem reduzir esse atrito, diminuindo, especialmente, a diferença de percepção de cultura entre as gerações: a) **mentoria cruzada:** profissionais mais sêniores podem contribuir com os mais jovens, fortalecendo comportamentos e práticas organizacionais enquanto os mais jovens podem contribuir com habilidades digitais e tendências de mercado. Essa prática pode fortalecer a transparência bidirecional de conhecimento, reduzir estereótipos e gerar confiança entre as diferentes gerações (Appelbaum *et al.*, 2022); b) **equipes de projeto multidisciplinares:** times com integrantes de diferentes gerações podem equilibrar experiência e inovação em um ritmo balanceado. Essa prática pode estimular a diversidade de perspectivas, a aprendizagem situacional e reduzir a formação de grupos que buscam sempre integrantes da mesma idade (Gursoy; Maier; Chi, 2008); c) **cartela de benefícios customizáveis**: cada geração tem seus próprios anseios e particularidades que podem ou não gerar conforto, e existem benefícios que conversam com cada uma dessas situações. A seleção de benefícios permite que cada geração escolha aqueles que mais fazem sentido à sua fase de vida, podendo priorizar aprendizado para Y/Z, equilíbrio para X e segurança para *Baby Boomers* (Ratjaczak, 2020); e d) **aprendizagem contínua e carreiras em Y**: programas regulares de treinamento com *up-skilling* e *re-skilling* para evolução como especialista ou gestor. Essa prática atende diretamente os colaboradores da geração Z e Y que buscam evolução contínua e mantém os mais velhos atualizados, sem a sensação de obsolescência (Mahmoud *et al.*, 2020).

5.3 Limitações e pesquisas futuras

O presente estudo restringiu-se a uma empresa de grande porte do setor metalúrgico/tecnologia, situada em uma unidade matriz do estado de São Paulo. Além disso, a amostra de entrevistados (13) foi relativamente pequena frente ao número de colaboradores disponíveis na unidade (1000, aproximadamente). Sugere-se replicar o estudo em setores diferentes do mercado e presentes em outras localidades para testar causalidades. Sugere-se, também, aumentar o número de entrevistados e procurar por subculturas entre os departamentos e variáveis de diversidade, como gênero, raça, grau de educação etc. Além disso, o perfil do autor da pesquisa pode (ou não) ter alguma influência na condução das entrevistas e análises, sendo importante destacar que ele possui 44 anos (geração Y) e 26 anos de empresa.

REFERÊNCIAS

APPELBAUM, S. *et al.* A study of generational conflicts in the workplace. **European Journal of Business Management and Research**, vol. 7, n. 2, p. 1 a 15, 2022.

DEAL, J. J.; ALTMAN, D. G.; ROGELBERG, S. G. Millennials at work: what we know and what we need to know. **J. Bus. Psychol**, vol. 25, n. 2, p. 191-199, jun. 2010.

DYER, W. D. **The cycle of cultural evolution in organizations:** Gaining Control of Corporate Culture. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

FRANK, R. H.; HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. Cultural roots of economic performance: a research note. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p. 165-173, 1991.

GURSOY, D.; MAIER, T.; CHI, C. G. Generational differences: na examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International Journal or Hospitality Management**, vol. 27, n. 3, p. 448-458, set. 2008.

HARTMAN, J. L.; MCCAMBRIDGE, J. Optimizing *Millennials* communication styles. **Sage Journals**, vol. 74, p. 22-44, 2011.

HEYNS, M. M.; KERR, M. D. Generational differences in workplace motivation. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, vol. 16, a967. 2018.

KINGER, N.; KUMAR, S. Generational differences in work values in the workplace. **Folia Oeconomica Stetinensia,** vol. 23, n. 2, p. 204-221, dez. 2023.

LOUIS, M. Sourcing workplace cultures: why, when and how. In Kilman, R. **Gaining Control of Corporate Culture.** São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

MAHMOUD, A. B. *et al.* We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, vol. 42, p. 193-209, 2020.

MOLEK, N. *et. al.* Leadership styles and generational differences in manufacturing and servisse organizations. **Organizacija Sciendo**, vol. 56, n. 3, p. 221-232, 2023.

MOORE, S.; KRAUSE, A. Working with generationally similar or different colleagues: Impacts on perceptions of generational stereotypes and work-related attitudes. **The Psychologist-Manager Journal**, vol 24, n. 2, p. 115-139, 2021.

MUMBY, D. Cultures in Organizations: Three Perspectives, by Joanne Martin. **The Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, p. 156-159, 1994.

PETTERS, T.; WATERMAN, JR. R. **In Search of excellence**. Nova York: Harper Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Qualitative Methodology** (Cornell University), vol. 24; n. 4, p. 570-581, 1979.

RATAJCZAK, J. Management of age-diverse employees in a organization with hierarchical culture on the example of aquanet S. A. **Silesian University of Technology Publishing House,** vol. 69, n. 3, 2020.

RILEY, S. Vibe and slay generational differences in the workplace: Get the tea on how to retain Gen Z. **Right of Way**, p. 31-35, 2024.

SATHE, V. The controller's role in management. **Organizational Dynamics**, vol. 11, n. 3, p. 31-48, 1983.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theorical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 25, p. 1-65, 1992.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 1, 1995.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Percepção geral da cultura

- Para você, como é a cultura organizacional da empresa? Quais são os valores e comportamentos que mais se destacam e que são valorizados pela organização?
- Você poderia dizer que a cultura e seus elementos são compreendidos e praticados por todos? Por quê?

Diferenças geracionais e cultura

- Quando você olha para os trabalhadores de diferentes idades, você percebe diferenças nos comportamentos e valores? Quais seriam bons exemplos?
- Quando olha para as gerações mais jovens, como você percebe a colaboração e impacto na cultura organizacional? E das gerações mais experientes?
- Diante dessa análise, você acredita que a cultura da organização está mais alinhada com alguma das gerações? Qual? Pode dar exemplos?

Adaptação e flexibilidade cultural

- Durante sua trajetória na empresa, você já precisou adaptar seus comportamentos ou valores buscando um melhor alinhamento com a cultura da empresa? Se sim, como foi lidar com essa situação?
- Também durante sua trajetória, você já presenciou mudanças de gestão ou grandes reestruturações? Se sim, na sua opinião, como as diferentes gerações lidaram com essas situações?
- Na sua opinião, a empresa oferece flexibilidade para melhor adaptar sua cultura às diferentes gerações de colaboradores?

Conflitos e desafios

- Falando sobre cultura e valores da organização, quais os principais desafios enfrentados pelo convívio entre as gerações?
- Na sua opinião, a empresa se preocupa com os conflitos geracionais no que diz respeito a cultura organizacional?
- Você já presenciou algum conflito nesse sentido? Pode contar como foi?

Influências externas e evolução da cultura

- Você acredita que influências externas impactam de forma significativa na cultura organizacional da empresa? Se sim, pode falar sobre alguma?

• Você acredita que a cultura da empresa vem evoluindo ao longo do tempo? Pode descrever algo que tenha mudado?
Expectativas e necessidades • Para você, o que cada geração espera em termos de cultura e ambiente de trabalho? • A empresa está atenta e considera essas necessidades para adaptar sua cultura?
Integração e valorização das diferenças • Na sua opinião, a empresa valoriza as contribuições culturais de cada geração? Se sim, de que forma? • Existe algum tipo de ritual que promova a integração cultural entre as gerações? • Você acredita que uma cultura inclusiva possa ser um fator de sucesso para empresa? De que forma a união das gerações pode ser benéfica para organização?