

Cultura organizacional em uma empresa familiar: um olhar a partir da diversidade geracional

Diélen Osório Menezes

Graduada em Administração da Universidade La Salle.

E-mail: dielenosorio@hotmail.com

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração/Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente é professor da Universidade La Salle.

E-mail: pedroconto@gmail.com

Vanessa Amaral Prestes

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Atualmente é professora da Universidade La Salle.

E-mail: vanessa.prestes@unilasalle.edu.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as percepções da diversidade geracional acerca da cultura organizacional de uma empresa familiar. Realizou-se um estudo exploratório qualitativo que pautou-se em teorizações sobre diversidade geracional nas organizações e cultura organizacional, com foco na análise da dinâmica cultural em empresas familiares. A pesquisa contou com entrevistas em profundidade com dois colaboradores de cada geração de uma empresa familiar. O roteiro semiestruturado das entrevistas buscou identificar elementos que compõem a cultura organizacional da Conexão Alimentos, empresa foco deste estudo. A análise de conteúdo apontou que, segundo as percepções das diferentes gerações presentes na empresa, a gestão é familiar e a cultura foi identificada como sendo conservadora, tendo seus valores e tradições perpetuados ao longo dos 33 anos de atuação no mercado. Revelou-se, também, que na empresa analisada, as gerações mais antigas demonstraram ser mais resistentes a mudanças e a novas tecnologias, o que, no futuro, pode limitar a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do mercado. Ainda, este estudo contribui para a ampliação da discussão e compreensão da cultura organizacional sendo influenciada diretamente pela diversidade geracional. Com o fenômeno da inversão da pirâmide etária no Brasil, a alteração nas regras para aposentadoria, e o expressivo número de empresas familiares, o estudo contribui diretamente para pensar em cenários e desafios futuros que farão parte de grande parte das organizações no país. Ademais, a partir dos resultados obtidos contribui-se para desconstruir estereótipos comumente associados a determinadas gerações no ambiente de trabalho.

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

Organizational culture in a family business: a perspective from generational diversity

ABSTRACT

This study aims to analyze generational diversity perceptions in the organizational culture of a family-owned business. Conducted as a qualitative exploratory study, it draws on theories of generational diversity and organizational culture, specifically

focusing on cultural dynamics in family businesses. The research involved in-depth interviews with two employees from each generation in a family-owned business. The semi-structured interview script aimed to identify elements shaping the organizational culture of Conexão Alimentos. Content analysis revealed that, as per different generations within the company, management is familial, and the culture is conservative, with values and traditions persisting over 33 years. The study also uncovered resistance to changes and new technologies among older generations, potentially limiting the company's future adaptability to market changes. Additionally, this study contributes to the discussion on how generational diversity directly influences organizational culture. Given Brazil's aging population, changes in retirement rules, and the prevalence of family-owned businesses, the study prompts consideration of future scenarios and challenges for a significant portion of the country's organizations.

Keywords: Generational Diversity. Organizational Culture. Family Business. Job Market.

1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho atual, diversas gerações coexistem, cada uma com seus próprios valores e características. Essas diferenças podem ser atribuídas às circunstâncias socioeconômicas, políticas e educacionais às quais cada geração foi exposta, bem como aos eventos históricos que vivenciaram. No entanto, essa heterogeneidade pode levar a conflitos e divergências culturais entre os colaboradores, tornando essencial o entendimento dessas diferenças e o desenvolvimento de políticas e práticas para adaptar as organizações a essa realidade em constante mudança (FAVERO; REIS, 2019; NOVAES, 2018).

Nos últimos anos, os estudos sobre diversidade geracional têm se destacado, acompanhando a crescente importância do tema da diversidade e inclusão nas organizações. Segundo Comazzetto et al. (2016), existem atualmente quatro gerações presentes no mercado de trabalho: *Baby Boomer*, Geração X, Geração Y e Geração Z. No entanto, essa abordagem de diversidade geracional, amplamente difundida na mídia e mesmo na academia, tende a focar na idade, negligenciando outras características importantes, como origem, estilo de vida, classe social e outros marcadores que afetam a experiência e a vivência de cada indivíduo.

A presença de diferentes gerações no ambiente corporativo pode trazer benefícios, tais como diversidade de perspectivas, oportunidade de transferência de conhecimento e integração. Essa troca entre as gerações promove mudanças de comportamentos e novas culturas, tornando o ambiente de trabalho um misto de histórias, cultura rica, conhecimento e experiências (FORMENTON; STEFANO,

2017). Por outro lado, também pode ocorrer desequilíbrios e conflitos, pelo fato que cada geração constrói uma relação com o seu contexto. Por isso, é importante que as organizações façam o gerenciamento do ambiente interno (PERRET; COSTA, 2018).

No entanto, no contexto específico de empresas familiares, a dinâmica cultural assume uma dimensão única, estreitamente ligada às perspectivas das famílias envolvidas. Compreender a cultura dessas empresas é essencial para elucidar as manifestações que permeiam as experiências individuais e coletivas dos integrantes (VASCONCELOS, 2018). Assim, este estudo se propõe a analisar as percepções da diversidade geracional sobre a cultura organizacional em uma empresa familiar. Desse modo, busca-se explorar não apenas as diferenças geracionais em si, mas também os impactos dessas diferenças na dinâmica interna, avaliando possíveis conflitos, desafios e oportunidades. Ao fazê-lo, visamos contribuir para o entendimento aprofundado dessa temática, fornecendo *insights* para a gestão eficaz da diversidade geracional em organizações familiares e, por extensão, para o campo mais amplo da gestão organizacional. Para tanto, dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e de observações indiretas na organização estudada. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na sequência à esta introdução, é apresentado o referencial teórico que trata sobre diversidade geracional, cultura organizacional e empresas familiares. Na terceira seção apresentam-se os procedimentos metodológicos, e, na sequência, a quarta seção apresenta e discute os principais resultados. Por fim, são tecidas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Há que se destacar, conforme mencionam Fraga et al. (2022, p. 13) que, tratando-se de diversidade geracional, ainda “há baixa expressividade em número de trabalhos quando comparada às demais dimensões de diversidade, embora seja

uma preocupação atual, tendo em vista o envelhecimento da população e a permanência no mercado de trabalho de pessoas acima de 60 anos”.

Acredita-se, segundo a abordagem predominante na área, que os *Baby Boomers* correspondem às pessoas que nasceram entre 1946 e 1964 (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017; MELO; FARIAS; LOPES, 2019). A Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1981 (DECESARO et al., 2017; PEREIRA; AGUIAR, 2020). A Geração Y, por sua vez, é composta pelos nascidos entre 1982 e 1994 (PEREIRA; AGUIAR, 2020; LIBERTO; AIRES, 2020). Por fim, a Geração Z é formada pelos nascidos a partir de meados dos anos 90, principalmente após 1995, como destacam Perez e Mena (2020), Tomé (2020) e Passero, Engster e Dazzi (2016).

A Geração Baby Boomer, ou “explosão de bebês”, foi intitulada desta maneira devido ao período pós-guerra, período no qual a taxa de natalidade teve um aumento significativo por conta da explosão populacional que resultou em um alto crescimento econômico. As pessoas desta época foram educadas com rigidez e disciplina, respeitam os valores familiares e são responsáveis com os estudos e o trabalho. (MELO; FARIAS; LOPES, 2019). A característica predominante dessa geração é a necessidade de empregos fixos e estáveis. São colaboradores motivados, otimistas e mais tradicionais que respeitam a hierarquia e demonstram maior lealdade à empresa. Nos dias atuais possuem entre 56 e 74 anos, podem ser vistos ocupando cargos de diretoria e gerência, pois possuem mais tempo de trabalho, são voltados a realização e focados na carreira (SATUF et al., 2018). Foi a geração responsável por grandes mudanças no âmbito econômico, cultural e mercadológico. Um exemplo disso é a criação das culturas corporativas que seguem vigentes atualmente em grande parte das empresas. São considerados mentores para as gerações sucessoras, por possuírem mais experiência e estar presente às vezes em nível estratégico colidem com as gerações mais jovens, desta forma fica visível a diferença de comportamento e valores. Também podemos destacar que são pessoas que tendem a se aposentar mais tarde, pois anseiam continuar trabalhando por mais tempo (ANDRADE et al., 2012).

A Geração X, por sua vez, compreende as pessoas nascidas de 1965 a 1981 (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017). São indivíduos que nasceram em um período com vários acontecimentos históricos, vivenciaram a Guerra Fria, queda do

muro de Berlim, regime militar no Brasil na segunda metade dos anos 60 e a censura na década de 70. Por conta disso, são consideradas pessoas autoconfiantes, empreendedoras e com facilidade na resolução de problemas. (BOTELHO et al., 2018). Entende-se que, de modo geral, esse grupo está com 40 a 60 anos. Essa geração é focada em resultados, aprimoraram suas habilidades para entender novas tecnologias, aperfeiçoaram sua visão empreendedora para se recolocar no mercado de trabalho. Costumam trabalhar através de incentivo quando a tarefa tem diretrizes, objetivos e uma meta para alcançar assim tendo a necessidade da visão do todo.

A Geração Y, que engloba os “*millennials*”, representa os indivíduos que nasceram em um período de grande desenvolvimento tecnológico e crescimento econômico. Para Veloso, Dutra e Nakata (2016), são as pessoas que nasceram de 1978 em diante, representando 33% da população. Souza e Gomes (2018, p.188), caracterizam essa geração como “imediatistas, impulsivos, competitivos, inovadores, independentes e apresentam grande facilidade em lidar com as tecnologias”. Já Krampe, Brambilla e Angnes (2018), caracterizam essas pessoas como sendo multitarefas, pois conseguem fazer várias coisas simultaneamente. Participam ativamente das redes sociais, através das suas interações se tornam grandes influenciadores na sociedade, pois expressam livremente suas opiniões (SANTOS; MARROCOS; OLIVEIRA, 2017). Deixando evidente as características como independência, autoconhecimento, autenticidade e confiança. No contexto organizacional os indivíduos da Geração Y tem a tendência em trabalhar bem em equipe e demonstram preocupação com o que os outros pensam na atividade coletiva (LIPKIN; PERRYMORE 2010), sempre buscando oportunidades de crescimento na empresa.

A Geração Z, que diz respeito aos “*centennials*”, responde pelos indivíduos que nasceram em meio a era digital, meados dos anos 90, mais especificamente a partir de 1995 (SALTORATTO, 2019). Segundo Proner (2015, p.171): “Z” derivou do termo “zapear”, “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e “energia” ou “entusiasmo”. Para Freire Filho e Lemos (2008), também podem ser utilizadas outras nomenclaturas como “geração digital”, “geração net”, “geração pontocom”. Entende-se que de modo geral a idade deste grupo varia entre 15 a 26 anos. Segundo Malafaia (2011), essa geração entrará no mercado de trabalho através de

programa de estágios. São jovens, em geral, orientados por dimensões de tempo aceleradas e de espaços mais fluidos. Tendem a ser mais práticos e diretos e mais inclusivos, rompendo barreiras de estereótipos com gênero, classe e idade até então enraizadas em outras gerações. É uma geração que nasceu no mundo globalizado e espera do mercado de trabalho um ambiente conectado, aberto ao diálogo, veloz e global.

Conforme Lisboa e Santos (2013), a Geração Z está interessada na busca de autonomia e tende a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical. A partir disso os gestores estão sendo desafiados por essa nova geração. Esses novos profissionais procuram no mercado de trabalho empresas que valorizem a conectividade, diálogo, velocidade e a globalidade, pois buscam resultados rápidos na empresa e o outro ponto é que gostam de ser tratados com igualdade independente da sua posição (SANTOS et al., 2019). Os jovens desta geração no ambiente de trabalho se identificam mais com pessoas da mesma idade, pois já estão familiarizados com a tecnologia e com a facilidade em realizar as atividades de maneira rápida. Por isso tendem a ter o seu próprio negócio (MELO et al., 2019). Segundo Saltoratto (2019), esses jovens tendem a buscar a estabilidade financeira, por isso procuram trabalhar em empresas de médio ou grande porte, porém também são responsáveis por uma alta rotatividade, pois visam permanecer na empresa por, no máximo, três anos. Cabe salientar que aqui há um recorte de classe importante para ser considerado, visto que nem todos os jovens da mesma geração possuem os mesmos acessos e inserção no mercado de trabalho.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O entendimento de cultura organizacional foi estabelecido especialmente a partir de conhecimentos da Antropologia. Os antropólogos foram os primeiros a aplicar seus métodos e conceitos ao estudo das organizações, e em particular, ao estudo da cultura organizacional. A antropologia forneceu uma abordagem holística e comparativa para entender a cultura, levando em consideração a diversidade cultural e a complexidade dos sistemas culturais (CAVEDON, 2003). Estudos recentes da Administração tratam sobre o tema da cultura organizacional sob diferentes perspectivas (vide CORDEIRO, 2019; PARENTEA et al., 2018; ROSSINI;

BENDASSOLLI, 2019; SÁNCHEZ; VINCES; GUILLEN, 2018; TARIFA; ALMEIDA, 2017; VENDLER; MAÇANEIRO, 2018). Para o presente estudo, entende-se como cultura organizacional uma “rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais” (CAVEDON, 2003, p.33).

Segundo Dias, cultura organizacional é o conjunto de fatores formais e informações, crenças, valores e condutas compartilhadas pelos integrantes de uma organização (DIAS, 2007). A essência da cultura organizacional de uma empresa está relacionada na forma que ela trata os seus clientes, funcionários e como realiza as suas negociações (FERREIRA, 2013). Entende-se que a cultura organizacional é responsável pela formação da sua identidade, determinando os princípios, normas e condutas, que irá direcionar o comportamento de seus membros. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é um conjunto de padrões criados através do histórico compartilhado pelos integrantes da instituição, são elementos comportamentais, emocionais e cognitivos. A cultura é considerada um fenômeno dinâmico frequentemente adaptado através das nossas interações com os outros e pelo comportamento de liderança, que está ligado ao conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas.

Sob outra ótica, a cultura organizacional é vista por Sousa Júnior et al. (2020), como um conjunto de crenças e valores compartilhados que auxiliam os colaboradores no entendimento do funcionamento da organização. Portanto, o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho está relacionado ao aprendizado e à interação com pessoas que disseminam a cultura organizacional. Conseqüentemente, os problemas contínuos de rotatividade.

O Quadro 1 a seguir apresenta os elementos da cultura organizacional sob a ótica dos autores Amaral e Santos (2018), Corrêa et al. (2018), Silva e Woida (2019), Souza e Gomes (2018):

Quadro 1 – Conceito dos elementos da cultura organizacional

Elementos	Conceito
Cerimônia	<ul style="list-style-type: none"> - São festividades realizadas para a integração dos funcionários (reuniões, festas de final de ano); - Ocasões onde os valores são predominantes, criando um ambiente favorável para troca entre os colaboradores; - Eventos que promovem a interação entre os colaboradores.
Ritos	<ul style="list-style-type: none"> - São atividades planejadas que celebram ocasiões importantes; - Ações tradicionais que ocorrem em datas atípicas, interferindo na conduta dos colaboradores; - Atividades desenvolvidas e planejadas que envolvem um grande evento onde os gerentes perpetuam os valores da organização.
Rituais	<ul style="list-style-type: none"> - São eventos realizados para reforçar os valores e a cultura da empresa; - São atividades que enfatizam os objetivos e princípios da organização, evidenciando as pessoas importantes; - São eventos que ocorrem eventualmente para fortalecer os valores e objetivos da organização.
Estórias	<ul style="list-style-type: none"> - São estórias contadas sobre eventos passados que ajudam a legitimar as práticas do presente; - Convicções criadas para propagar os valores que caracterizam a empresa; - São histórias dos fundadores da empresa que ocorreram no passado que representam a cultura atual da organização.
Mitos	<ul style="list-style-type: none"> - São figuras imaginárias que reforçam algumas crenças organizacionais; - São estórias que não se sustentam em fatos reais, mas são baseados em valores e crenças organizacionais; - Estórias que refletem os valores da empresa, mas não são baseadas em fatos.
Heróis	<ul style="list-style-type: none"> - São personagens que incorporam os valores e cultura da empresa; - São considerados heróis, pessoas que passaram por dificuldades, mas que obtiveram um resultado positivo, um exemplo são os fundadores; - Figura que representa os valores da organização, geralmente representado pelo fundador.
Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> - Os símbolos constituem a comunicação não verbal da organização; - Pode ser um determinado objeto ou ato que possui algum significado associado ao fundador; - É tudo o que é físico e visível que caracteriza a comunicação não verbal da organização, pode ser vestuário de cada um, ferramentas de trabalho;
Language m	<ul style="list-style-type: none"> - Cada organização tem sua própria linguagem são características próprias como equipamentos, pessoas e vestuários; - É o formato de comunicação utilizada entre os funcionários dentro da organização; - O modo como a organização se comunica entre si, em relação a clientes, documentos etc.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesse contexto é possível identificar que os elementos facilitam a orientação dos colaboradores sobre a cultura da empresa, de como devem agir, pensar e tomar suas decisões; ajudam também na solução de problemas de adaptação e integração de colaboradores. Schein (1985) propôs que a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis: Artefatos, Valores e Pressupostos Básicos. Artefatos engloba todos os fenômenos, vistos, ouvidos e sentidos. Está relacionado a arquitetura e decoração da empresa, o vestuário dos colaboradores, ritmo de trabalho entre outros (AMARAL; SANTOS, 2018). Para Côrrea et al. (2018, p. 200),

pode ser caracterizado por: “processos, estruturas organizacionais, rituais e símbolos”. Valores compartilhados é o nível central da cultura, envolve os valores do fundador, condutas e normas que guiam o comportamento dos colaboradores. (SOUZA et al., 2017). Gomes et al. (2017) define os valores através de princípios sociais e filosofias, revelados no comportamento dos colaboradores.

Pressupostos Básicos é o nível que precisa de uma análise profunda da cultura, pois são crenças e percepções inconscientes que com o passar do tempo são internalizados pelos integrantes da organização. (vide SOUZA et al., 2017; AMARAL; SANTOS, 2018; OLIVEIRA, FONTES; GUIMARÃES, 2019). Para Silva (2019), é o elemento mais importante da cultura, pois tem uma leve influência na tomada de decisão. Diante disso, podemos compreender que a cultura é transferida através da socialização das pessoas, pois cada indivíduo possui seus próprios valores, crenças e comportamentos que quando compartilhados com um grupo, prevalece os ensinamentos para uma contínua tradição deixada para as novas gerações (BASTOS, 2017).

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

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

Para além desses modelos referidos, encontra-se na literatura também o modelo de cultura conservadora (SCHEIN, 2009). Para o autor este modelo, a

empresa possui enraizado seus costumes e valores que são difíceis de serem alterados. Schein (2009), também classifica a cultura como adaptativa, que é quando a organização está sempre em constante mudança e se inovando, porém, procurando manter a sua identidade organizacional. Em empresas familiares, por exemplo, é comum manter-se a cultura e o conservadorismo das primeiras gerações. (ELTZ; THEIS; SCHEIBER, 2015). As empresas familiares, por suas particularidades, serão agora tratadas na próxima seção.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES E SUAS CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES

Empresas familiares são organizações cuja propriedade e gestão são centralizadas em uma ou mais famílias. Esta relação sólida com a família vai além da simples aquisição de capital de risco, envolvendo também tomada de decisão que impacta diretamente na operação do negócio. Nesse sentido, percebe-se que as decisões financeiras, por exemplo, precisam considerar tanto as necessidades familiares quanto as da empresa (SHUMBAMBIRI; MWENJE, 2023).

Essas características, somadas à expressiva representatividade das empresas familiares na economia brasileira e global, conforme dados do IBGE (2022) e do SEBRAE (2018), reforçam sua influência nos setores econômicos, representando 90% das empresas no Brasil e contribuindo com aproximadamente 65% do PIB, além de um índice de empregabilidade de 75%. Essa prevalência é uma tendência mundial, estimando-se que 80 a 90% das empresas globais incluam membros da família em sua composição (OLIVEIRA; DIAS, 2017).

Uma das peculiaridades das empresas familiares é evidenciada pela sucessão hereditária do poder decisório, um fator muitas vezes associado aos valores institucionais ligados ao sobrenome da família ou ao fundador. Entretanto, estima-se que apenas 30% dessas empresas cheguem à segunda geração, e dois terços dessas restantes consigam alcançar a terceira (LIMA; POZO; GUIMARÃES, 2018), o que sugere um elevado nível de complexidade e desafios envolvidos na transição de liderança. Para além disso, entende-se que a cultura organizacional de empresas familiares é complexa e envolve a idealização do negócio pelo fundador, associada às suas crenças e valores, elementos que norteiam a missão da empresa, seu modelo de gestão e seu desenvolvimento (LIMA, 2009). Essa cultura diferencia-

se daquelas presentes em empresas não familiares, criando vínculos que conectam membros da empresa em torno de uma identidade organizacional única, misturando, assim, aspectos familiares à cultura organizacional (ALENCAR; MARÇON, 2020).

Outras perspectivas exploram a cultura como formada por valores, crenças e símbolos, influenciando comportamentos dos colaboradores (SANTOS; BUENO, 2019). A coerência desses elementos é essencial para obter respeito e adesão de todos os membros da organização, criando uma base sólida para novos colaboradores que devem se adaptar e respeitar os valores e pressupostos da cultura organizacional. Pontos fortes e fracos caracterizam as empresas familiares, destacando-se o poder de decisão centralizado, a estrutura administrativa enxuta e relacionamentos sólidos com a comunidade e clientes, mas também evidenciando desafios como dificuldade em separar o emocional do racional, resistência à mudança e laços afetivos influenciando decisões e jogos de poder (VIEIRA et al., 2015).

A literatura, porém, frequentemente limita-se à descrição dessa realidade empresarial, ignorando os desafios específicos da gestão e da cultura organizacional das empresas familiares. Essa lacuna justifica a necessidade de uma análise mais minuciosa, especialmente no que diz respeito à gestão intergeracional e à dinâmica cultural.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o cumprimento dos objetivos propostos, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa e de natureza exploratória. Para Minayo (2001), tal enquadramento permite trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O campo definido para realização da pesquisa foi uma empresa familiar do ramo de distribuição de alimentos localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, devido à facilidade de acesso e à diversidade de gerações presente na organização. Não foi autorizada a identificação da empresa, portanto, na presente pesquisa, a mesma será identificada com o nome fictício de Conexão Alimentos.

Em linha com as premissas da pesquisa qualitativa, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com dois colaboradores de cada geração, com no mínimo um ano de empresa. Ao entrevistarmos dois colaboradores por geração, pudemos comparar percepções e vivências, oferecendo uma visão mais abrangente e contextualizada da diversidade geracional no contexto da empresa estudada. As entrevistas foram conduzidas apenas uma única vez com cada participante, e duraram entre 40 e 55 minutos cada. Em cada entrevista, foram abordados, inicialmente, aspectos relacionados à vivência profissional do entrevistado na Conexão Alimentos, tais como cargo, escolaridade e tempo de empresa. A interação entre diferentes gerações no ambiente de trabalho foi analisada, destacando a percepção do entrevistado sobre a cultura da empresa e seus valores. A presença de rituais, cerimônias, mitos e heróis dentro da organização foi discutida, assim como a influência da gestão familiar na cultura empresarial. Questionamentos sobre a variabilidade da cultura entre setores e o potencial impacto das novas gerações na organização complementaram o roteiro semiestruturado, em linha com os objetivos e com os elementos teóricos abordados.

De modo a completar as entrevistas acima descritas, foram realizadas observações indiretas. Para mitigar possíveis vieses decorrentes da proximidade de um dos pesquisadores com o contexto investigado, optou-se pela realização da observação pelos demais autores da pesquisa, garantindo uma análise mais objetiva dos fenômenos observados. A observação indireta realizada privilegiou os elementos principais para a criação e disseminação da cultura organizacional, conforme levantado no referencial teórico, a saber: cerimônia; ritos; rituais; história; mitos; heróis, símbolos e linguagem. Desta forma, entende-se que o pesquisador consegue entrar no cenário através da observação dos detalhes, compreendendo a complexidade dos ambientes psicossociais, contudo lhe permite uma interlocução melhor. Logo a observação é mais apropriada para uma análise de comportamento espontâneo e percepções de atitudes não verbais (ZANELLI, 2002). As observações foram realizadas de maneira esporádica, totalizando dez eventos no curso do estudo. Segundo Moreira (2004), neste tipo de observação o pesquisador percebe uma situação como ela realmente ocorre, porém, existem certas dificuldades de acesso a dados.

Para a análise dos dados qualitativos, empregou-se análise de conteúdo categorial temática, técnica amplamente utilizada em pesquisas desse tipo. Segundo Bardin (2011), esta técnica é um conjunto de métodos de comunicação, visando superar incertezas e enriquecer as informações coletadas. Conforme recomenda a autora, as entrevistas foram transcritas, revisitadas com leitura atenta e, posteriormente, o texto foi desmembrado e reagrupado em unidades a partir de temas com significação comum.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os participantes foram selecionados com base em sua faixa etária, abrangendo duas pessoas de cada geração: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), Geração Y (nascidos entre 1981 e 1995) e Geração Z (nascidos entre 1996 e 2010). O grupo de entrevistados foi composto por cinco homens e três mulheres, totalizando oito participantes. O Quadro 2 a seguir apresenta informações detalhadas sobre o perfil dos entrevistados, incluindo idade, gênero, geração, nível de escolaridade, cargo ocupado e tempo de empresa.

Quadro 2 - Caracterização dos participantes

Código	Idade	Gênero	Geração	Escolaridade	Cargo	Tempo de Empresa
B1	59	M	<i>Baby boomer</i>	Superior Completo	Coordenador de Tesouraria	16 anos
B2	57	F	<i>Baby boomer</i>	Ensino Superior Incompleto	Vendedora	9 anos
X3	48	M	X	Ensino Médio Completo	Gerente	16 anos
X4	39	M	X	Ensino Superior Completo	Controller	1 ano e 6 meses
Y5	32	M	Y	Ensino Superior Completo	Gerente	3 anos
Y6	27	F	Y	Ensino Superior Completo	Vendedora Interna	2 anos
Z7	24	F	Z	Técnico Incompleto	Recepcionista	1 ano e 2 meses
Z8	20	M	Z	Ensino Superior Incompleto	Estagiário	1 ano e 1 mês

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como pode-se observar no Quadro 2, garantiu-se o anonimato aos participantes da pesquisa, que foram nomeados com códigos indicando na primeira

letra à geração à qual pertencem, sendo B - Baby Boomers, X - Geração X, Y - Geração Y e Z - Geração Z. Todos os participantes receberam e assinaram termo de confidencialidade sobre a não identificação na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTANDO A EMPRESA: CONEXÃO ALIMENTOS

A Conexão Alimentos tem uma trajetória de 33 anos no mercado, atendendo a Grande Porto Alegre e a região metropolitana. A empresa possui um total de cerca de 100 colaboradores, dos quais 27 são internos e 73 externos, que desempenham funções como vendedores, promotores, supervisores e gerentes. Entre esses colaboradores, 23% são mulheres e 77% são homens. A equipe de gerência é composta por quatro gerentes comerciais, um gerente administrativo, um gerente financeiro e um gerente de merchandising, todos com ampla experiência e conhecimento na área. A empresa estabeleceu parcerias com oito indústrias, incluindo quatro marcas reconhecidas mundialmente.

A Conexão Alimentos é uma empresa que funciona em horário comercial, das 8h às 18h, de segunda a sexta-feira. Seu público-alvo é formado por clientes dos ramos atacadista e varejista de alimentos. A empresa é dividida em dois prédios, A e B. No prédio A, encontram-se a recepção, a sala da presidência, o setor financeiro, o setor de faturamento e a logística. Já no prédio B, estão o setor de Recursos Humanos, o setor administrativo-comercial e o setor de novos canais. Todos os setores possuem salas individuais e são organizados em ilhas de trabalho compostas por colaboradores e seus respectivos gerentes.

Segundo Russo (2017), os valores organizacionais são responsáveis por orientar o comportamento dos colaboradores, direcionar metas, objetivos e guiar as tomadas de decisão. Na Conexão Alimentos, é possível identificar as diretrizes organizacionais - missão, visão e valores - em um quadro na recepção da empresa. Os valores da companhia são pautados na excelência no atendimento ao cliente, no respeito às pessoas, no foco em resultados, na simplicidade e integridade nas relações. A missão, segundo Oliveira (2009), representa a razão de existir da empresa, transmitindo seus valores e crenças em seu segmento de atuação,

respeitando seus costumes e cultura. A missão da Conexão Alimentos, expressa em documentos internos, é a de "atender a todos os nossos clientes com qualidade, rapidez e segurança, de forma mais rentável, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de nossa empresa e nossas parceiras". Já a visão da empresa, também exibida em documentos institucionais, é a de "ser líder em performance de distribuição, com tecnologia e equipe comprometida com a satisfação de nossos clientes". Dessa forma, a Conexão Alimentos expressa onde deseja chegar e quais são as perspectivas futuras (TAVARES, 2005).

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: TRADICIONAL E CENTRADA NA IMAGEM DO FUNDADOR

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as percepções das diferentes gerações referente a cultura organizacional da Conexão Alimentos. Todos os oito entrevistados possuem a mesma visão de que a empresa possui uma gestão familiar. De acordo com Barbosa e Perez (2016), uma empresa familiar possui um grau de parentesco de pelo menos duas gerações atuantes na empresa influenciando a política em prol dos objetivos e interesses da família. Por outro lado, alguns entrevistados acreditam que uma gestão familiar pode influenciar na cultura organizacional, de acordo com os relatos: "influencia totalmente, por a empresa ser familiar as coisas ficam amarradas a isso. Não tem para quem reclama porque são parentes (Z6, Geração Z); "penso que a gestão familiar influencia na cultura, porque o parente acaba sempre levando para o lado pessoal e a cobrança difere" (Z7, Geração Z).

Em relação ao tipo de cultura organizacional da Conexão Alimentos, as concepções dos entrevistados ficaram divididas entre cultura fraca, forte, dinâmica e conservadora. A partir das concepções já apresentadas sobre os tipos de cultura, trazidas por Sobral (2013), Robbins; Judge e Sobral (2010) e Schein (2009), e também considerando a crítica para essa forma unívoca de olhar para a cultura de uma empresa, trabalhada por Cavedon. O Quadro 3 apresenta algumas verbalizações relevantes dos entrevistados a respeito da cultura da empresa estudada.

Quadro 3 - Verbalizações sobre cultura organizacional

Tipo de cultura	Exemplos de Verbalizações	
Fraca	Z8	[...] definir a cultura é difícil, mas acho que ela é fraca, porque os valores da empresa só são mencionados na integração [...]
Forte	B1	[...] eu considero a cultura da empresa sendo forte, pelo fato da empresa tratar os colaboradores como familiar desde o início de quando entrei, sempre foi assim [...]
	X3	[...] eu considero uma cultura forte, pois é centrada na imagem do fundador [...]
Dinâmica	Y5	[...] eu vejo que a empresa está tentando se modernizar por isso acredito que a cultura seja dinâmica, antigamente não era, mas de lá pra cá, bastante coisa já mudou, tanto em implantação de novos sistemas de gestão quanto a forma da empresa se posicionar no mercado [...]
Conservadora	B2	[...] é uma cultura organizacional conservadora, pois vejo que são resistentes a mudanças [...]
	X4	[...] a empresa tem uma cultura de <i>Baby Boomers</i> , bem conservadora, ela tenta evoluir, mas sempre fica agarrada ao passado [...]
	Y6	[...] a cultura da empresa é bem conservadora, é tudo muito devagar, é meio engessado, quando a gente vai dá uma ideia nova, já falam que não vai dar certo. A empresa é muito resistente a mudanças [...]
	Z7	[...] considero uma cultura muito conservadora, porque a empresa tem alguns costumes que fazem questão de manter sem inovar ou atualizar, também acho os processos muito manuais que poderiam ser facilmente automatizados [...]

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com base nas informações apresentadas, fica claro que os entrevistados têm percepções diferentes sobre a cultura organizacional da Conexão Alimentos: um entrevistado da Geração Z a considera fraca, enquanto dois entrevistados da geração *Baby Boomer* e da Geração X a veem como forte. Já um entrevistado da Geração Y a considera dinâmica, mas metade dos entrevistados a veem como conservadora e centrada no fundador, característica comum quando estudamos empresas familiares. Essa percepção pode estar relacionada ao fato de que a empresa é familiar e tem uma forte conexão com suas raízes, o que pode torná-la mais resistente a mudanças. Seguindo o que nos ensina Cavedon (2003), a compreensão de que a cultura pode ser forte ou fraca remonta aos estudos iniciais sobre cultura organizacional. Segundo a autora, afirmar que uma cultura é "fraca" pode refletir as contradições e disparidades presentes nas redes de significados que circulam nas organizações. Nesse sentido, os dissensos não são evidência da fraqueza de uma cultura, mas sim de sua complexidade.

Por outro lado, dizer que uma cultura organizacional é forte pode indicar uma baixa circulação de significados ambíguos, contraditórios e diversos. Contudo, é importante questionar a existência de aspectos opressivos nas relações sociais que sustentam o consenso necessário para uma cultura organizacional forte. Isso porque é inegável o movimento de complexificação das relações humanas, que se manifesta na diversidade e seus marcadores (FERRAZ, 2020).

Ainda sobre as complexidades da empresa, de acordo com Mazurech, Adami e Silva (2018), há uma resistência muito forte por parte das empresas em relação a mudanças, os autores Gilioli e Zanato (2017), relatam que essa resistência parte dos membros devido ao apego às suas tradições, o que impede de a empresa alcançar novos patamares. Isso fica evidente na fala: “eu penso que a empresa poderia crescer muito mais se investisse em pessoas novas, em mais novidade, mais em tecnologia, em mais mídia, e não só no varejo tradicional fechado, os nossos concorrentes estão mais à frente do que nós” (Y6, Geração Y).

Conforme já apontado, a cultura organizacional compreende uma série de elementos, tais como: cerimônias, rituais, ritos, estórias, mitos, herói, símbolos e linguagem. Segundo Medeiros e Silva (2018), as cerimônias são atividades realizadas com finalidade de reforçar as normas e valores que são julgados relevantes para a empresa, isso ocorre através de ritos repetitivos tornando-os rituais. Para os autores Kai, Lourenço e Fernandes (2020), as cerimônias são atividades como reuniões, treinamentos e festas, e puderam ser observadas na rotina da empresa.

Na empresa, existem diversos rituais e cerimônias, como a festa de aniversário do fundador, a festa de aniversário da empresa e a confraternização de Natal, que inclui todos os colaboradores. Além disso, cada equipe ou setor organiza suas próprias reuniões e confraternizações, que podem ser realizadas durante o café da manhã, almoço, café da tarde ou *happy hour*.

Observou-se que os colaboradores dos setores financeiro e administrativo costumam sair para almoçar com suas equipes no início e no final do mês, quando não há faturamento ao meio-dia. Durante as entrevistas, a maioria dos entrevistados afirmou gostar de participar da festa de final de ano da empresa, como indicado pelo entrevistado Z7 da Geração Z: "a empresa tem a festa de final do ano, e eu particularmente gosto de participar, de interagir". No entanto, há colaboradores que

não se identificam com essas cerimônias, como relatou o entrevistado E6, da Geração Y: "a empresa possui cerimônia de final de ano, que eu particularmente não gosto, porque ninguém se cumprimenta o ano inteiro e chega na festa de final de ano é obrigada a ir e eu faço questão de não ir, justamente porque o fato de trabalhar aqui não significa que eu tenha que gostar de todo mundo".

De acordo com Santos e Silva (2019, p. 32), ritos são atividades cerimoniais que têm como objetivo transmitir ideias específicas ou realizar determinados propósitos. Farah (2020) exemplifica ritos como atividades de integração, transição, degradação, redução de conflitos, renovação e reforço. Na Conexão Alimentos, observou-se que, para integrar novos colaboradores, o setor de Recursos Humanos envia um e-mail informando a admissão de um novo integrante ao quadro de funcionários e, em seguida, realiza-se um tour pela empresa para que ele possa conhecer todos os setores. No entanto, durante as entrevistas, não foram identificados outros tipos de ritos que promovam a integração ou interação entre os colaboradores. Isso ficou evidente no relato do entrevistado B1, da geração *Baby Boomer*: "A maioria das pessoas não se conhece, a maior interação é com o próprio setor onde está inserido". Além disso, como explicou o entrevistado Z7, da Geração Z: "não há muita interação, tudo é muito separado aqui".

O elemento estória é definido por Paiva, Pio e Ferraz (2016) como as narrativas de eventos que ocorrem no passado que disseminam normas e valores da empresa. Nas instalações da empresa, observou-se que há diversas fotos espalhadas que contam a história da empresa, assim como troféus e premiações que estão expostos em prateleiras ao lado da sala do fundador e na sala de reunião localizada no prédio A. Os entrevistados trouxeram diversas histórias que ouviram sobre a Empresa "X" ao decorrer dos anos: "dizem que ele vendia, faturava e depois entregava, tudo sozinho, isso demonstra o comprometimento que ele tinha pelos clientes, que continua presente nos dias atuais" (Z7, Geração Z).

Segundo Silva e Woida (2019), os mitos são eventos que ocorrem no passado que são contados de forma fictícia, que por meio deles é transmitido os valores e crenças da organização. Os entrevistados relataram alguns mitos da empresa, conforme X4, (Geração X): [...] o principal mito da empresa é da primeira promotora da empresa que ela é antes da Empresa "X" existir, é um mito muito interessante [...]. De acordo com o Y6, (Geração Y):[...] a empresa tem diversos

mitos, de pessoas que nós não conhecemos e ouve falar que são terríveis e no momento que tivermos oportunidade de conhecer pode ser que não sejam tão terríveis [...].

Para Silva (2019), o elemento herói é a personificação dos valores e comportamentos, que servem como exemplo para os integrantes da organização. Geralmente quem desempenha este papel na organização é o fundador, pois faz parte da criação da empresa e por sua trajetória até o ápice do sucesso. Foi possível perceber que o fundador da empresa Conexão ainda é ativo na empresa, grande parte dos colaboradores possuem grande admiração por sua história de vida. Isso ficou evidenciado nas entrevistas realizadas, conforme relato do B2, (*Baby Boomer*): [...] eu vejo como herói o fundador pelo fato de tudo que ele construiu nesses anos [...]. E de acordo com Y6, Geração Y: [...] o fundador pode representar uma figura de herói, porque ele não é muito presente aqui e quando ele chega às pessoas ficam realizadas [...].

De acordo com Antunes (2019), os símbolos, podem ser qualquer objeto que possui algum significado que reforça os valores da organização e que podem ser percebidos pelos colaboradores, por exemplo: expressões, códigos, símbolos de status. Diante disso, ficou evidenciado o símbolo: o Delta do logo. Define-se “Delta” como: “a quarta letra do alfabeto grego, cuja forma maiúscula se assemelha a um triângulo que, para os gregos antigos simboliza os quatro elementos. Uma referência de soma, de totalidade, de integridade” (DICIONÁRIO DE SÍMBOLOS, 2020, online). Um dos elementos citados como marcante na cultura da empresa por um dos entrevistados foi o Delta, conforme Z7, (Geração Z): [...] para mim o símbolo do delta da Conexão Alimentos é marcante, pois tem muitas pessoas que reconhecem a empresa só pelo símbolo [...].

Farah (2019, p.24) caracteriza a linguagem como: “um conjunto de símbolos que geralmente reflete a cultura particular”. Conforme a observação foi possível identificar que a linguagem não verbal utilizada pela empresa é a identificação através do uso obrigatório de uniforme. Observou-se que alguns colaboradores, que entraram a pouco tempo na empresa, não tem o costume de usar o uniforme, isso também foi pontuado na entrevista do B1, (geração *Baby Boomer*): [...] a colega que entregou a pouco tempo, vem sempre sem uniforme, mas penso que isso acontece, porque ela não está habituada à cultura da empresa [...].

4.3 ELEMENTOS CULTURAIS E A IDENTIFICAÇÃO GERACIONAL

A partir das entrevistas, foi possível caracterizar o perfil das diferentes gerações que trabalham na organização estudada. O Quadro 4 a seguir apresenta à qual geração os entrevistados consideram que pertencem e suas características profissionais.

Quadro 4 - Gerações e características profissionais

Gerações	Exemplos de Verbalizações
Baby boomers	B1 [...] eu sou da turma dos anos 60, que são os <i>Baby Boomer</i> , uma por causa da minha idade e também pelos acontecimentos dessa época. Defino meu perfil profissional sendo de exatas, pontual nas minhas atividades, como eu exerço um cargo de confiança, sou muito focado no que faço, como lido com dinheiro preciso ser muito focado e prestar muita atenção [...].
	B2 [...] pelo ano que nasci acho que sou X ou <i>Baby Boomer</i> , mas tem algumas características dessas gerações que é diferente do que eu sou, porque eu me vejo como uma pessoa tranquila para aceitar mudanças, aberta para aprender coisas novas, as tecnologias bombásticas que existem hoje, claro que eu não consigo acompanhar com a mesma agilidade e rapidez que um jovem acompanha e faz e está inteirado disso, mas da melhor maneira possível eu tento me atualizar. Porque a galera dessa faixa etária tende a ter uma mente mais fechada. Meu perfil profissional, eu me defino como ética, dedicada e ambiciosa [...].
Geração X	X3 [...] me considero da Geração X, por conta da minha faixa etária e características. Defino meu perfil profissional como liderança por exemplo [...]
	X4 [...] eu acho que estou entre a Geração X e Y, porque eu sou de 81 então estou bem na transição entre as duas gerações. Como profissional sou uma pessoa dedicada, comprometida com as políticas da empresa e as metas estabelecidas[...]
Geração Y	Y5 [...] acho que pertenço a Geração Y, por que nasci nos anos 80. Eu me considero democrático, gosto de trabalhar em equipe, gosto da contribuição das pessoas no geral e sou voltado a resultado, baseado em pessoas. Eu também me considero muito agitado no sentido de buscar resultado, me sinto sempre insatisfeito com o que está acontecendo, quero sempre propor coisas novas [...]
	Y6 [...] eu acho que sou da Geração Y, por conta da idade, cada década é separado um grupo de gerações. Eu me defino como organizada, determinada, autocrítica, criativa, dinâmica [...]
Geração Z	Z7 [...] acho que sou da Geração Z, que é uma geração superconectada e eu não fico longe do meu celular e nem das redes sociais. Me defino como responsável, assertiva e comunicativa [...]
	Z8 [...]acho que é Z, porque é a última geração. Sou determinado, focado, proativo[...]

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Por meio do Quadro 4, foi possível observar que alguns entrevistados possuem características pertencentes a sua geração, mas nenhum possui características semelhantes entre si, de acordo com Novaes (2018), isso ocorre, pois, cada um foi exposto a um ambiente cultural, regional e social diferente.

A partir das informações coletadas será relacionado o perfil profissional dos entrevistados com a cultura organizacional da Empresa “X”, sendo assim, a maioria dos participantes tem a percepção que a cultura da empresa é conservadora e que possui uma gestão familiar, através das entrevistas foi notável que os colaboradores não conhecem os valores organizacionais, cada um trouxe os valores de acordo com a sua percepção. Conforme algumas verbalizações: “os valores da empresa que eu prezo e sigo é o bom atendimento e produto de qualidade” (B1, *Baby Boomer*); “os valores pra mim são confiança e credibilidade (X3, Geração X); os valores da empresa são definidos nos pilares confiabilidade e ética” (Y5, Geração Y); “eu vejo os valores da empresa sendo qualidade e um bom atendimento” (Z7, Geração Z).

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

Portanto, podemos observar que as gerações anteriores se adaptam melhor a uma cultura organizacional conservadora do que as gerações mais novas. Isso acarreta rotatividade, podemos identificar essa percepção na fala do Y6, (Geração Y): “é uma cultura que nós entendemos logo de cara, mas não significa que ela seja boa! Mas se você não se adapta a ela você acaba não ficando na empresa, é o que acontece muito por aqui”.

Em contrapartida, foi possível perceber que não existe conflito entre as gerações no ambiente de trabalho, nas entrevistas todos relataram que gostam de trabalhar com gerações diferentes, conforme verbalizações: “trabalhar com pessoas de idades diferentes é maravilhoso, eu adoro, porque é um aprendizado muito bom, posso aprender e passar um pouco do que eu sei” (B2, *Baby Boomer*); “as pessoas

mais novas costumam ser mais rápidas e tem mais facilidade em aprender, já as pessoas mais velhas têm as experiências e as vivências, que podemos aprender com eles” (Z7, Geração Z). Logo podemos compreender que mesmo que o perfil profissional das gerações mais novas não combine com a cultura da empresa elas conseguem trabalhar em harmonia com as demais gerações e construir um ambiente favorável para troca de experiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar as percepções da diversidade geracional acerca da cultura organizacional de uma empresa familiar. A partir da análise realizada na Conexão Alimentar e corroborando o estudo de Alencar e Merçon (2020), constatou-se que esta empresa familiar está propensa a ter uma cultura organizacional mais tradicional e hierárquica, o que pode ser um desafio para as gerações mais jovens que demonstraram valorizar a participação, a colaboração e a flexibilidade. Além disso, as gerações mais antigas demonstraram ser mais resistentes a mudanças e a novas tecnologias, o que, no futuro, pode limitar a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do mercado.

Por outro lado, a diversidade geracional na empresa familiar analisada demonstrou que esta convivência multifacetada entre gerações pode ser uma oportunidade para a criação ambientes mais inclusivos com a diversidade e inovadores por contarem com visões a partir de diferentes lentes. Tanto as gerações mais antigas podem trazer novas ideias e perspectivas para a empresa, enquanto as gerações mais novas podem trazer experiências e saberes diferentes. A partir destas evidências, o presente estudo contribui com o campo no sentido de desconstruir estereótipos comumente associados a determinadas gerações.

Ainda que identificada uma cultura conservadora da Conexão Alimentar ao longo de seus 33 anos, considera-se que as organizações, a partir do trabalho colaborativo entre diferentes gerações, podem se beneficiar de uma cultura organizacional mais rica e diversa.

Por meio das falas dos participantes, foi possível também caracterizar as diferentes gerações presentes na empresa mediante a descrição do perfil profissional de cada um(a). Dessa forma ficou evidente que cada geração possui

suas características e especificidades, mas nem todos os entrevistados(as) têm as mesmas características comumente associadas à geração à qual pertencem e os não possuem características semelhantes entre si. Esse achado reforça a ideia mencionada anteriormente, de que é preciso cautela ao classificar gerações, e considerar a contextualização sociodemográfica e seus diferentes marcadores.

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

Neste estudo ficou evidenciado que nenhum dos participantes conhecia realmente os valores da empresa. Como sugestão para empresas familiares, sugere-se o compartilhamento de planejamentos estratégicos e elementos que compõem a cultura organizacional, proporcionando também espaço para a manifestação de cada colaborador(a).

Com base nos resultados obtidos entende-se que se trata de um assunto complexo, e que se faz necessário um estudo aprofundado para a coleta de mais informações sobre o comportamento dessas gerações para atualização de dados, bem como em relação à cultura organizacional que pode variar de empresa para empresa. Ainda, em termos de limitações desta pesquisa, destacamos o reduzido número de entrevistados. Recomenda-se, portanto, estudos futuros com amostras mais amplas e métodos mistos para uma compreensão mais abrangente do fenômeno em pauta.

Como agenda para futuras pesquisas, entende-se relevante avaliar quais são as oportunidades e práticas para a promoção da diversidade geracional em pequenas e médias empresas, incluindo empresas familiares. É necessário que haja um esforço para criar elementos de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de ideias e perspectivas, e que incentive a colaboração e a inovação. Além disso, é importante que haja um equilíbrio entre a tradição e a inovação, para que a empresa possa se adaptar às mudanças do mercado sem perder sua identidade e valores fundamentais.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Daiana Fagundes de; MERÇON, Luciana. A Administração e a Tomada de Decisão na Empresa Familiar. **Revista Episteme Transversalis**, Volta Redonda, RJ, v. 11, n. 1, p. 01-19, mai. 2020.
- ANTUNES, Felipe Crepaldi. **Gestão da cultura organizacional por meio da aplicação das práticas culturais estabelecidas no relatório Culture Audit da Great Place to Work**: estudo de caso em uma seguradora no Rio de Janeiro. Trabalho de conclusão (Graduação em Administração e Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- AMARAL, Leila Dias Pereira do; SANTOS, Alyne Wildeane Silva dos. A Cultura Organizacional do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Tocantins – Nems/To. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, TO, v.5, n. 6, p. 273-285, set. 2018.
- ANDRADE, Sanete Irani de *et al.* Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGet, 2012.
- BARBOSA, Clóvis.; PEREZ, Gilberto. Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, MG, v. 27, n. 1, p. 1-24, abr. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. A gestão da Geração Y nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- BORTOLUZZI, Fernanda Rocha; BACK, Greice Daniela;OLEA, Pelayo Munhoz. Sobre as Aprendizagem e Gerações X e Y: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, SP, v. 6, n. 3, p. 64-89, jul. 2016.
- BOTELHO, Moisés Phillip *et al.* Geração X, Y E Baby Boomers: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, MT, v 2, n 1, p. 105-117, abr. 2018.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Ufrgs, 2003.
- COMAZZETTO, Leticia Reghelin *et al.* A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, DF, v.36 n.1, p. 145-157, jan. 2016.
- CÔRREA, Jonathan Saidelles *et al.* Uma Década de Publicações sobre Cultura Organizacional: Um Estudo Bibliométrico. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, RJ, v.11, n 27, p.196-213, jan. 2018.

DECESARO, Leonardo *et al.* A Influência da Geração X e Y na Inovação de Produto e Processo na Indústria Metalmeccânica do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, RS, v.5, n.2, p. 31-58, jan. 2018.

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

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

ELTZ, Paulo Ricardo; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan. Análise compreensiva da cultura organizacional subjacente ao modelo de gestão das empresas de pequeno porte no segmento de alimentação. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, RS, v. 2, n. 3, p. 41-63, mai. 2015.

FARAH, Bruna Chater Ramez. **Cultura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso no ramo de materiais de construção**. Trabalho de Conclusão (Graduação Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

FAVERO, Marcela Bortotti; REIS, Tamara Aline Machado. Relações entre as Gerações Presentes nas Organizações Atuais **Revista Conbrad**, v. 4, n. 1, p.38-55, 2019.

DA SILVA FERRAZ, Deise Luiza. Neusa Rolita Cavedon e a resistência à homogeneidade no processo de produção de saberes ou um escrito para agradecê-la. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 17, p.910-941, 2019.

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

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras Pessoas**, São Paulo, SP, v. 7, n. 3, p. 5-26, out. 2017.

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Revista CMC**. São Paulo, SP, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

FREITAS, Laion Silva de.; CORDEIRO, Douglas Farias. A Influência Da Cultura Organizacional Na Aplicação De Modelagem De Processos Em Instituições Públicas De Ensino Superior: Um Estudo De Caso. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, PR, v. 20, n. 2, p. 171–188, 2019.

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

GOMES, Giancarlo *et al.* Cultura Organizacional e Inovação: Uma Perspectiva a Partir do Modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, SP, v.15. n.2, p.51-72, jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. 2023. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em: 15 dez. 2023.

JOSHI, Aparna; DENCKER, John C.; FRANZ, Gentz. Generations in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 177-205, 2011.

KAI, Flávia Obara; LOURENÇO, Mariane Lemos; FERNANDES, Camilla. A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio De Janeiro, RJ, v. 21, n. 3, p. 385- 424, set. 2020.

LIMA, Jairo Gustavo de; POZO, Osmar Vicente Chevez; GUIMARÃES, Gislaine Fernandes. Os Efeitos da Cultura organizacional na Gestão de Pessoas em uma Empresa Familiar. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, ES, v. 4, n 3, p. 206-234, out. 2018.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares da cidade de Franca**: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

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

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

MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CNEG, 2011.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; SILVA, Carla Daniela. Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma Agência Bancária. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza,CE, v. 7, n. 2, p. 57-75, dez. 2018.

MELO, Ariana de Oliveira *et al.* Identidade da geração z na gestão de Startups. **Revista Alcance**, Biguaçu, SC, v. 26, n. 3, p. 320 – 333, set. 2019.

MELO, Marlene Catarina De Oliveira Lopes; FARIAS, Vilma Santos Pereira De; LOPES, Ana Lúcia Magri. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cad. EBAPE.BR**, Edição Especial, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, p. 832-843. nov. 2019.

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

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

NOVAES, Simone. Perfil Geracional: Um Estudo Sobre as Características das Gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 7., 2018, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SINGEP, 2018.

OLIVEIRA, Andressa Placco de; DIAS, Reinaldo. O papel da liderança na formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa familiar de médio porte com matriz localizada na cidade de Campinas, SP. **Revista Espacios**, Venezuela, VE, v. 38, n 17, p. 1-16, nov.2017.

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

OLIVEIRA, Roselaine Aparecida de; PEREIRA, Dayanne Haynes; VENDOVELLO, Joao Gilberto. As Percepções das Diferentes Gerações no Comportamento Organizacional. **Revista Eletrônica FACP**, Paulínia, SP, n 9, p. 33-56, jan. 2016.

OLIVEIRA, Talita Martins; FONTES, Andrea Regina Martins; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Trabalho dos Coletores de Lixo Domiciliar: Um Estudo de Caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 17, n. 1, p. 175-195, jan. 2020.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão ; PIO, Jamille Alencar; Ferraz, Serafim Firmo de Souza. TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR ATACADISTA DE CONFECÇÃO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, RJ. v 10, n. 2, p.141-155, abr..2016.

PARENTEA, Paulo Henrique Nobre. et al. Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirao Preto, SP, v. 12, p. 1–21, jan. 2018.

PASSERO, Guilherme; ENGSTER, Nélia Elaine Wahlbrink; DAZZI, Rudimar Luís Scaranto. Uma revisão sobre o uso das TICs na educação da Geração Z. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, RS, v. 14, n. 2, p. 2-8, dez. 2016.

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

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

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

PRONER, Carol. Ambiguidade, Multidimensionalidade e Disputas nas Manifestações do Brasil. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 67, p 164-184, jan. 2015. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista67/revista67.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

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

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

ROSSINI, Claubert De Oliveira; BENDASSOLLI, Bianca Rocha. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, SR, v.10, n.1, p. 117-130, jan. 2019.
ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 3. ed. São Paulo: Integre, 2010.

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

SALTORATTO, Gustavo Mello. Geração Z e os seus Impactos na Cultura Organizacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v 19, n. 3, p. 1027-1047, set. 2019.

SÁNCHEZ, Rafael Triguero.; VINCES, Jesús Peña; GUILLEN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, SP, v. 20, n. 3, p. 378–400, jul. 2018.

SANTOS, Iane Marília Aquino. MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho. OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de

trabalho: um estudo exploratório. **Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas**, Petrolina, PE, v. 7, n. 1, p. 10-25, jan-dez., 2017.

SANTOS, Marlon Myron Ferreira; SILVA, Edielson Figueiredo da. **A importância da cultura organizacional e a sua influência nos resultados do negócio**: um estudo de caso na empresa 100% Amazônia, Belém-PA. Trabalho de Conclusão (Graduação bacharelado em Administração) - Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2019.

SANTOS, Renan Cláudio dos; BUENO, Fabiana Theodoro de Souza. Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar. **Revolução digital: tendências tecnológicas no mundo moderno**, Sertãozinho, SP, v.2, n.1, p. 199-209, out. 2019.

SANTOS, Sílvia Spagnol Simi dos. et al. Satisfação e motivação no trabalho: Insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 21, n. 54, p. 77–94, out. 2019.

SATUF, Cibele Ventura Vieira et al. Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho: A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 34, n. 3451, p. 1-10, jun. 2018.

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

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

SHUMBAMBIRI, Gregory; MWENJE, Judith. Family Business Literature Overview: Towards Achieving Family Business Growth. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 7, n. 5, p. 942-951, 2023.

SILVA, Rubiana Valim da. **Cultura organizacional: uma análise a partir dos pilares do jeito de ser Maiojama**: Trabalhos de Conclusão (Graduação Comunicação Social: Habilitação em Relações Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019.

SILVA, Tamara Ariádni da; WOIDA, Luana Maia. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **Regrad - Revista Eletrônica de Graduação do Univem**, Marília, SP, v. 12, n. 01, p. 63 - 78, nov. 2019.

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

SOUSA JÚNIOR, João Henrique de *et al.* A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional No Contexto Brasileiro: Uma Revisão Integrativa de Literatura. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campo Grande, PB, v. 21, n. 1, p. 43-63, jul. 2020.

SOUZA, Esraelyne Olimpio de *et al.* Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Guararapes, PE, v. 11, n. 36, p.13-36, jul. 2017.

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

SOUZA, Rayanne Fidélis de; GOMES, Adalmir de Oliveira. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho. **Revista Foco**, Belo Horizonte, MG, v.11, n 2, p.181-206, jun. 2018.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, PR, v. 38, n. 1, p. 33–46, jan. 2019.

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

TOMÉ, Alexandre Scherrer. Alfabetismo visual e A Geração Z. **Revista Uninter de Comunicação**, Curitiba, PR, v. 8, n. 14, p.86-95, jun. 2020.

TOMÉ, Alexandre Scherrer; VIEIRA, Almir Martins. Cultura Organizacional e Formação Identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**. Maringá, PR, v. 25, n. 2, p. 44–57, 2017.

VASCONCELOS, Marta Chaves. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP, v. 12, n. 2, p. 72–91, 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e Baby Boomers. **Revista de Gestão**, São Paulo, SP, v. 23, n. 2, p. 88-98, mai. 2016.

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

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

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