

Ana Paula Amorim da Silva
ana.silva2150@fatec.sp.gov.br

Beatriz Hespanhol de Oliveira
beatriz.oliveira63@fatec.sp.gov.br

Orientador

Luciana Siqueira Rosseto Salotti
luciana.salotti@fatec.sp.gov.br

RESUMO

A gestão de pessoas é crucial para o sucesso organizacional, focando no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores. Isso implica em investir em qualificação e criar um ambiente saudável. Ao entender e valorizar as diferenças entre as gerações no mercado de trabalho, a saber são: baby boomers, geração x, geração y (*millenials*) e a geração z, as organizações podem promover uma colaboração produtiva. Cada geração traz suas próprias características e desafios, mas ao sincronizar suas habilidades e direcioná-las para objetivos comuns é possível obter sucesso organizacional. O objetivo desse trabalho é destacar essas diferenças, abordar os conflitos e propor ações para promover um ambiente de trabalho inclusivo e saudável. Importante que as organizações considerem as características únicas de cada geração, reconhecendo suas experiências pessoais e contextos de criação. No entanto, destaca-se que todos os colaboradores, independentemente de sua geração, têm contribuições valiosas a oferecer. Isso ressalta a necessidade de investimento em qualificação individual dos colaboradores para promover a retenção de talentos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gerações. Mercado de trabalho. Inclusão.

ABSTRACT

People management is crucial to business success, focusing on the development and well-being of employees. This implies investing in qualifications and creating a healthy environment. By understanding and valuing the differences between generations in the job market, namely: *baby boomers*, generation x, generation y (*millennials*) and generation z, companies can promote productive collaboration. Each generation brings its own characteristics and challenges, but by synchronizing their skills and directing them towards common goals it is possible to achieve organizational success. The objective of this work is to highlight these differences, address conflicts and propose actions to promote an inclusive and healthy work environment. It is important that organizations consider the unique characteristics of each generation, recognizing their personal experiences and upbringing contexts. However, it is important to highlight that all employees, regardless of their generation, have valuable contributions to offer. This highlights the need to invest in individual employee qualifications to promote talent retention.

Keywords: People management. Generation. Job market. Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um pilar essencial para o crescimento e o alcance de metas de uma organização. Compreender e fortalecer os membros da equipe, proporcionando qualificação e um ambiente saudável, são alicerces dessa abordagem. Investir no desenvolvimento humano significa priorizar a valorização dos colaboradores, colocando seu bem-estar à frente dos lucros imediatos. Com os recursos e métodos adequados as organizações podem cultivar equipes de alta performance, capazes de alcançar qualquer objetivo estabelecido. Este trabalho aborda os desafios e vantagens das organizações devido às diferenças entre as gerações: *Baby Boomers* (nascidos entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início dos anos 60), a Geração X (dos anos 60 ao final dos anos 70), a Geração Y ou *Millennials* (dos anos 80 ao início dos anos 90) e a Geração Z (nascidos dos anos 90 até os anos 2009), no mercado de trabalho, destacando a importância de compreender as especificidades de cada uma delas.

No entanto, embora minimizar as diferenças entre as gerações possa ser desafiador, o encontro dessas diferentes gerações é crucial para as organizações. A colaboração e a contribuição de cada geração podem promover uma melhoria significativa no clima organizacional, resultando em um aumento da produtividade. Cada indivíduo é único e, portanto, sua contribuição para a organização será distinta. Sincronizar todas essas individualidades e direcioná-las para um objetivo comum é um grande desafio.

A escolha do tema às gerações no mercado de trabalho deve-se à sua relevância, pois aborda a diversidade etária e os seus desafios para o sucesso da organização, em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo. Com a presença simultânea de diferentes gerações, como *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y (*Millennials*) e a Geração Z, surge a necessidade de compreender suas características, preferências e valores para promover uma convivência harmoniosa e maximizar o potencial de colaboração e inovação no ambiente de trabalho, valorizando a diversidade e a inclusão. Além disso, investigar as dinâmicas intergeracionais irá fornecer percepções profundas e valiosas para a gestão de talentos, desenvolvimento de liderança e estratégias de recrutamento. O objetivo deste estudo é apresentar os desafios e vantagens no mercado de trabalho com as diferenças de gerações e o quanto é relevante compreender as especificidades de cada uma delas e como lidar com os conflitos e quais ações para melhorar o ambiente de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

As pessoas representam o recurso mais vital de uma organização e uma administração que promova o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores é fundamental para maximizar o potencial humano e garantir o sucesso da organização. Em um mundo cada vez mais tecnológico e globalizado, o verdadeiro diferencial das organizações será o talento humano. Neste sentido, investir na valorização e no crescimento dos indivíduos dentro da organização fortalece sua competitividade e impulsiona a inovação e o sucesso a longo prazo.

Embora uma organização possa investir em tecnologia de última geração e possuir recursos avançados, sua eficácia depende fundamentalmente das pessoas que a compõem. Equipamentos modernos e inovações tecnológicas são apenas ferramentas; o conhecimento com habilidades e atitudes dos colaboradores geram mais resultados, ocasionando o sucesso das organizações. A aquisição de tecnologia pode ser um passo importante, mas é o investimento contínuo no desenvolvimento e capacitação da equipe que transforma esses recursos em vantagem competitiva tangível.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas é, segundo Chiavenato (1999), um conjunto de subsistemas interdependentes que formam um processo através do qual as pessoas são atraídas, aplicadas, mantidas, desenvolvidas e monitoradas pela organização.

A Gestão de Pessoas precisa ser estratégica, voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional, os gestores precisam compreender que investir em pessoas é fundamental para o crescimento da organização e para alcançar os melhores resultados.

A este respeito Chiavenato (1999) defende que a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos e para ele existem seis processos básicos para desenvolver técnicas para recrutar, selecionar, acompanhar, orientar e reter colaboradores.

Segundo SEBRAE (2023), é fundamental cultivar um senso de pertencimento e motivação. As organizações devem encarar o desenvolvimento e treinamento de funcionários como investimentos essenciais, criar um ambiente organizacional propício ao crescimento dos colaboradores, com comunicação clara e objetiva. Isso envolve um olhar humano para identificar competências, potencial e promover autoconhecimento.

Para o alcance dos resultados das organizações, como expressado anteriormente são necessários seis processos:

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na organização. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
 4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolver treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e Desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
 5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
 6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.
- As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 1999, p. 5)

Na sociedade atual, as gerações existem de maneira única, moldadas por eventos históricos, tecnológicos e culturais. Compreender as características e perspectivas das gerações tornou-se essencial para organizações e para relações interpessoais. Destacamos algumas características e nascimento das gerações: *baby boomers*, geração x, geração y e geração z.

Quadro 1: Comparativo das Gerações		
GERAÇÕES	NASCIMENTO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Baby boomers</i>	Nascidos após segunda guerra mundial entre os anos 1945 e início do ano 1960	Dedicados e fiéis ao trabalho Controladores Gostam de trabalhar em equipe Competitivos Tem dificuldades com a tecnologia
<i>Geração x</i>	Nascidos entre o final de 1960 e 1970	Comprometidos Buscam uma carreira sólida Valorizam Feedbacks e burocracia Gostam de rotinas Gostam de redes sociais
<i>Geração y</i>	Nascidos entre os anos 1980 e início de 1990	São imediatistas, multitarefas, criativos e empáticos Adeptos a tecnologia, usam excessivamente redes sociais Gostam de trabalhar em equipe São mais envolvidos em questões sociais e ambientais São mais propensos a problemas psicossociais
<i>Geração Z</i>	Nascidos entre os anos final 1990 e vai até 2009	Nativos digitais Não gostam de rotinas, são individualistas São mais conscientes sobre diversidade e inclusão São mais relutantes a assumir compromissos a longo prazo Preferem aprender na prática à teoria

Fonte: Silva e Oliveira (2024)

2.1 Geração *Baby Boomers*

Segundo Aspectum (2022), o termo *baby boomers* teve sua origem nos Estados Unidos após a segunda Guerra Mundial. Os soldados voltaram para suas casas, desde o ano de 1945

e início dos anos 1960, com uma grande expectativa de melhora na economia e houve um grande *boom* de mulheres grávidas e muitos nascimentos ocorreram, então pessoas nascidas nestes anos ganharam o nome de *baby boomers*.

Atualmente as pessoas da geração *baby boomers* estão com idades de 64 e 79 anos, foram responsáveis por algumas transformações em relação à política: mulheres, foram as ruas contra a ditadura, ou a favor das diretas já. A maior parte dos *baby boomers* foram criados por um conceito familiar rígido, conservador, isso reflete no ambiente corporativo, muitos deles mesmo aposentados continuam ativos no mercado de trabalho.

Eles têm características de permanecer nas organizações por longos anos, confundem liderança com ter o controle de tudo, são competitivos, sua grande maioria não são mais funcionários, são chefes ou gestores, uns com características mais rígidas outros muito paternalista, eles gostam de trabalho em equipe, são considerados sábios pelos mais novos, mas tem muitas dificuldades quando se trata de tecnologia.

Eles contribuem muito pelo ambiente corporativo, com suas experiências de vida, são extremamente dedicados ao trabalho, porém podem em muitas vezes serem um impeditivo para novas tecnologias e inovações. São normalmente estáveis e fiéis, em sua grande parte são reconhecidos pela experiência do que pela capacidade criativa. Diante disso para essa geração o melhor ambiente de trabalho é reconhecer suas atribuições e experiências incentivando a orientar colaboradores mais novos.

2.2 Geração X

O nome dessa geração surgiu depois que um fotógrafo famoso chamado Robert Capa fez um ensaio com jovens europeus nascidos após a segunda guerra mundial, entre os anos 1939 e 1945.

Segundo Aspectum (2022), a geração um pouco mais nova que os *Baby boomers*, pessoas nascidas entre o final de 1960 e 1970, possuem hoje entre 54 anos e 64 anos, também fizeram parte de fatos importantes e marcantes da nossa história.

Uma geração mais bem informada as notícias, são mais digitais que a geração anterior e já tem bastante interesse nas redes sociais, principalmente *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp*.

Normalmente são profissionais dedicados e experientes, dando valor ao trabalho e o que a organização solicita, porém são receosos em perder espaço para as gerações subsequentes. É uma geração que tenta equilibrar mais a vida com a vida profissional e valorizam as competências, tanto as suas próprias vidas, quanto a de seus colegas de trabalho. São comprometidos, buscam conquistar uma carreira sólida, valorizam *feedbacks* e burocracia, estão habituados com trabalhos que tenham rotinas, gostam de fazer as mesmas atividades todos os

dias, as pessoas dessa geração se sentem valorizados quando são responsáveis por algum projeto ou quando tem maior liberdade na tomada de decisão.

2.3 Geração Y

De acordo com a Aspectum (2022), as gerações Y também são conhecidas como os *millenials*, que compreendem as pessoas que nasceram entre 1980 e 1990. Atualmente tem entre 34 e 44 anos, são filhos da geração X. Uma geração totalmente adepta às tecnologias, fazem uso excessivo das redes sociais e utilizam serviços de *streaming*, pesquisam e compram muitos produtos pela internet.

Essa geração ainda tem dois tipos os *old* e os *young millenials*, as pessoas que pertencem aos *old*, são as pessoas mais velhas que não cresceram com a internet e aplicativos. Já os *young millenials* são geração mais novas e totalmente digitais, ambos são imediatistas e compartilham informações em tempo real. São envolvidos em questões globais, relacionados à política, sustentabilidade, protagonismo feminino, são muito ligados a valores.

São os profissionais que costumam ter autoestima muito elevada, uma geração empoderada. Geralmente gostam de flexibilidade, não gostam de burocracia, rotinas ou uniformes. Em sua grande maioria são pessoas criativas, empáticas, gostam de trabalho em equipe, mas estão propensos a ter problemas com ansiedade e depressão. A maioria das pessoas dessa geração são comunistas, multitarefas e imediatistas, buscam altas posições no mercado de trabalho, muitos já ocupam cargos de liderança, buscando sempre inovar. São motivados quando suas tarefas são alinhadas com os valores e missão da organização, através de *feedbacks*, com oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional.

2.4 Geração Z

Aspectum (2022), define que a geração Z começa nos anos de 1990 e vai até 2009. É totalmente tecnológica e muitos dessa geração ainda nem chegaram ao mercado de trabalho. Não gostam de rotinas, acreditam que permanecer em uma organização por anos não é um sinônimo de sucesso profissional. São considerados por outras gerações, muitas vezes, a geração individualista, indisciplinada, mas há controvérsias em sua grande maioria são pessoas dedicadas, críticas, dinâmicas, cooperativas e exigentes. São os nativos digitais, favoráveis à inserção da diversidade.

Não escolhem empregos apenas pela proposta ou pela possibilidade de crescimento, precisam de algo que tenha propósito. O empreendedorismo faz parte de muitos dessa geração, o desejo de ter o próprio negócio, gostam de aprender na prática do que na teoria, treinamentos e atividades educacionais como gamificações.

Segundo o Estadão (2024), apresentam atitudes que surpreendem os recrutadores e gestores, tais como: comportamentos, atrasos, dependência dos pais, inclusive os levam para as entrevistas, excesso de tecnologias.

2.5 Conflitos

Segundo Berg (2012), conflito é o embate entre forças opostas, identifica três tipos de conflitos: pessoais (internos ao indivíduo), interpessoais (entre indivíduos) e organizacionais (decorrentes de dinâmicas organizacionais). As principais causas de conflitos incluem mudanças organizacionais, escassez de recursos e choques entre metas, objetivos e gerações, enquanto Robbins; Judge e Sobral (2010) o define como um processo que surge quando alguém percebe que outra parte afeta algo importante. Para resolver conflitos é essencial conhecer suas causas e consequências. Cabe, portanto, aos gestores diagnosticarem a origem dos conflitos e buscar a melhor solução, mesmo quando a causa não pode ser eliminada no ambiente de trabalho, pode gerar conflitos intensificados pelo ritmo acelerado das novas tecnologias.

As gerações têm maneiras diferentes de pensar e agir, com os jovens se adaptando rapidamente às tecnologias e os mais velhos preservando valores tradicionais. Se bem geridas, essas diferenças podem promover crescimento e estimular a inovação, mas mal geridas, resultam em conflitos, perda de produtividade, hostilidade. A eficácia na gestão depende da habilidade do gestor em equilibrar esses aspectos.

2.6 Ações para promover um ambiente de trabalho inclusivo e saudável.

Para o SEBRAE (2022), um ambiente profissional saudável é um dos maiores bens de uma organização, trazendo diversos benefícios como o aumento da produtividade e do desempenho dos colaboradores. Para alcançar esse objetivo é importante que os trabalhadores sejam reconhecidos como pessoas e não apenas como colaboradores ou operadores.

Ainda segundo o SEBRAE (2022), para um ambiente de trabalho saudável é necessária uma pesquisa sobre a cultura organizacional, com aspectos essenciais como condições físicas, bem-estar emocional e satisfação no trabalho. É importante avaliar também se existem oportunidades de crescimento, além de compreender o sentimento dos colaboradores em relação às suas atividades e o nível de colaboração no ambiente. Entretanto, algumas ações podem contribuir para um ambiente mais colaborativo: apoio à inclusão e à diversidade, estímulo à integração e às boas relações entre profissionais, prioridade para comunicação interna clara e eficaz e a cultura de *feedbacks*, capacitação de lideranças, adoção de recompensas e benefícios. Um ambiente de trabalho saudável promove diversidade e inclusão, incentivando o diálogo, a inovação e o senso de pertencimento, programas de desenvolvimento individual (PDI).

A confiança e integração no ambiente de trabalho são fortalecidas por lideranças que evitam a exclusão, valorizam o desenvolvimento de habilidades e oferecem recompensas amplas, promovendo um clima organizacional produtivo e atraente.

3 METODOLOGIA

Segundo Pereira (2019), a metodologia é uma parte importante de um trabalho, visto que envolve o planejamento e a execução dos métodos e procedimentos usados para atingir os objetivos da pesquisa. A base teórica permite ao leitor entender como a pesquisa foi realizada.

De acordo com Gil (2002), pesquisa pode ser descrita como um método organizado e lógico que busca resolver questões específicas através da análise sistemáticas de Informações.

Ainda para Gil, a pesquisa bibliográfica é fundamental para a construção do conhecimento em diversas áreas. Ela se baseia em material já existente, como livros e artigos científicos e pode ser o centro de muitos estudos, inclusive os exploratórios. Além disso, é comum encontrá-la em pesquisas que abordam ideologias e análises de diferentes perspectivas sobre um problema.

E para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas a metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisas qualitativas com pessoas de diferentes gerações para diagnosticar os problemas enfrentados no mercado de trabalho. Para a pesquisa qualitativa, utilizou-se o *Microsoft Forms*.

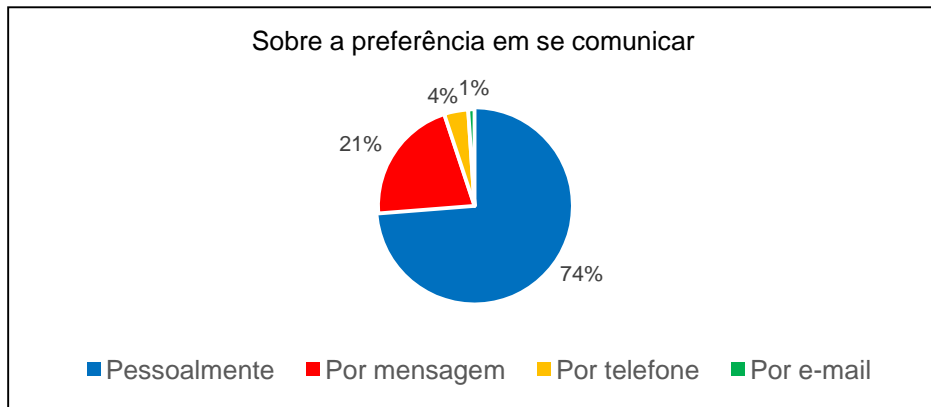
4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos resultados deste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 100 participantes, incluindo alunos e colaboradores de uma instituição financeira, representando diferentes gerações: 2 da geração *Baby Boomers*, 11 da geração X, 28 da geração Y e 59 da geração Z. A coleta de dados ocorreu via questionário aplicado online, utilizando o *Microsoft Forms*, com perguntas abertas no período de 19/05/2024 a 27/05/2024, para capturar percepções e experiências detalhadas dos participantes sobre os desafios no mercado de trabalho. Esta diversidade geracional permitiu um diagnóstico abrangente dos desafios e problemas enfrentados por cada grupo no mercado de trabalho, proporcionando uma visão detalhada das diferenças e similaridades nas experiências e percepções entre as gerações.

Observou-se que 74% dos entrevistados preferem se comunicar pessoalmente, como apresentado no gráfico. Esse dado revela a importância das interações presenciais no ambiente de trabalho, independentemente da geração. As razões para essa preferência podem variar, mas geralmente incluem a clareza na comunicação, a possibilidade de interpretar linguagem corporal e expressões faciais, e a construção de relacionamentos mais fortes e confiáveis. A comunicação

peçoal facilita a resolução de mal-entendidos e promove um ambiente colaborativo e de apoio, fatores essenciais para a eficacia no trabalho e a satisfação dos colaboradores.

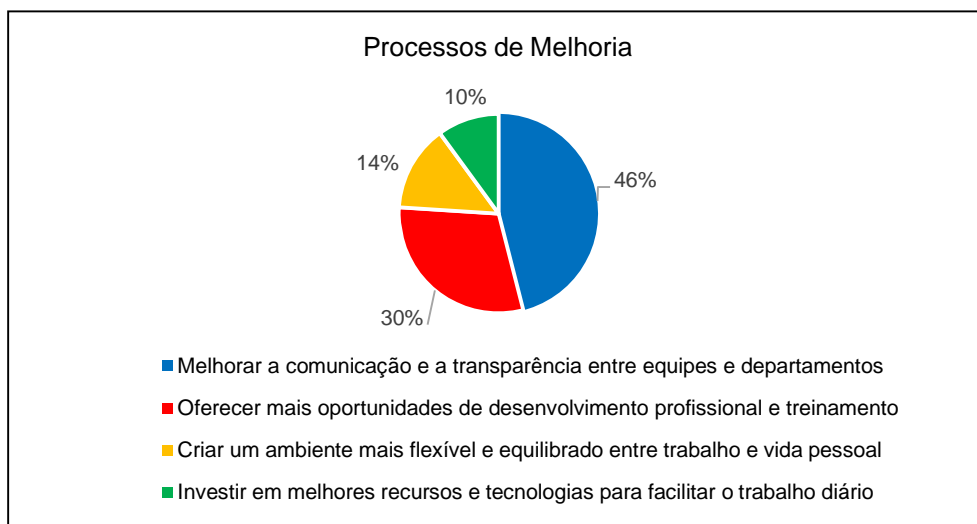
Grafico1: Comunicação



Fonte: Silva e Oliveira (2024)

Em relação às melhorias necessárias para o sucesso da organização, 46% dos entrevistados acreditam que melhorar a comunicação e a transparência entre as equipes é crucial. Para 30%, oferecer mais oportunidades de desenvolvimento e treinamentos seria um fator significativo para o progresso organizacional. Esses dados destacam a necessidade de investir em práticas de comunicação eficazes e em programas de capacitação contínua para fomentar um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado.

Grafico 2: Processos de melhoria

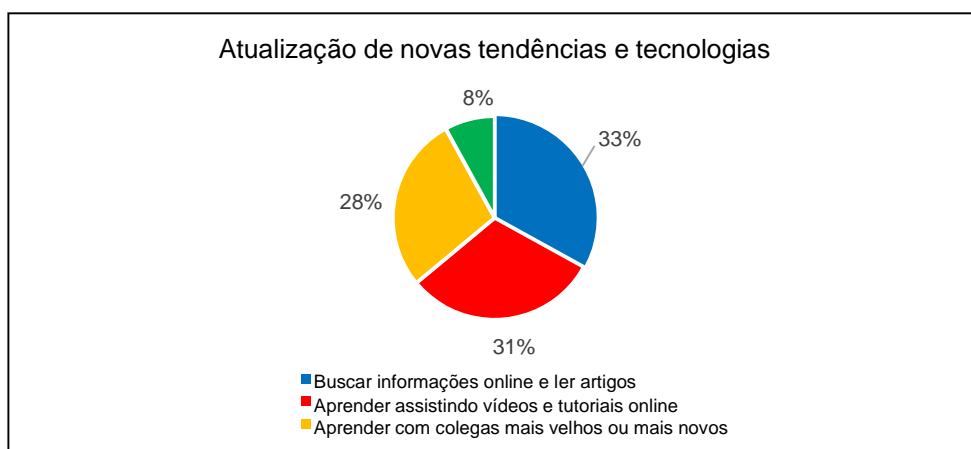


Fonte: Silva e Oliveira (2024)

Além disso, é importante ressaltar que estes 46% dos entrevistados que apontaram a necessidade de melhorar a comunicação e transparência entre as equipes, 63% deles, correspondem à geração Z. Os dados ressaltam a importância de investir em comunicação eficaz e adaptar estratégias organizacionais para atender às necessidades de cada geração.

Em relação às estratégias de atualização sobre novas tendências e tecnologias, a pesquisa revelou um ponto de equilíbrio. Dos entrevistados, 33% relataram buscar informações online e ler artigos, enquanto 31% preferem aprender assistindo vídeos e tutoriais online. Além disso, 28% afirmaram aprender com colegas, destacando a importância da troca de conhecimento intergeracional. Apenas 8% mencionaram participar de grupos presenciais para atualização. Esses resultados demonstram a diversidade de métodos utilizados pelas diferentes gerações para se manterem atualizadas e adaptadas às mudanças tecnológicas e de mercado. Dos 31% que preferem assistir vídeos e ou tutorias, 28,5% são da geração Y, destacando a preferência dessa geração por esse método de aprendizado.

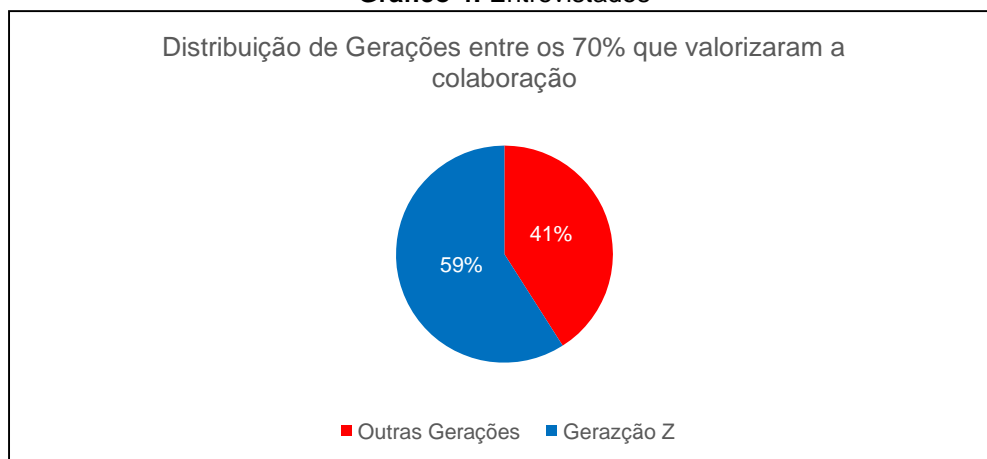
Gráfico 3: Tendências e tecnologias



Fonte: Silva e Oliveira (2024)

Destaca-se também que 70% dos entrevistados valorizam a colaboração e a troca de ideias, independentemente da hierarquia. Interessante que, 59% desses 70% pertencem à geração Z. A cultura atual valoriza a diversidade e a colaboração. A geração Z, que, por crescer em um ambiente digital, prefere abordagens colaborativas.

Gráfico 4: Entrevistados



Fonte: Silva e Oliveira (2024)

A pesquisa realizada proporcionou uma visão geral das percepções e preferências dos colaboradores de diferentes gerações em relação ao ambiente de trabalho, comunicação, atualização profissional e colaboração.

É notável que, apesar das diferenças, a comunicação pessoal foi amplamente valorizada por todos os entrevistados, destacando a necessidade de interações presencialmente para uma comunicação clara e eficaz. Além disso, as atualizações profissionais variaram entre buscar informações online, assistir a vídeos tutoriais e aprender com colegas mais experientes, mostra que as gerações se adaptam de formas distintas às tecnologias e métodos de aprendizado.

Um ponto de destaque foi a valorização da colaboração e troca de ideias independentemente da hierarquia organizacional, especialmente entre os membros da geração Z. Isso reflete uma mudança nas dinâmicas de trabalho, onde a diversidade de perspectivas é reconhecida como um fator chave para a inovação e o sucesso organizacional.

Gráfico 5: Hierarquia



Fonte: Silva e Oliveira (2024)

Os resultados desta pesquisa destacam a importância de adotar uma abordagem inclusiva e flexível no ambiente de trabalho, reconhecendo e respeitando os choques geracionais e promovendo uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo. Ao compreender e valorizar os diversos pontos de vistas e habilidades das diferentes gerações, as organizações podem criar ambientes mais produtivos, engajados e adaptáveis, preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mundo organizacional em constante evolução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as organizações devem levar em consideração as características distintas de cada geração, compreendendo suas experiências pessoais e os ambientes nos quais foram

criadas. No entanto, é crucial reconhecer que cada indivíduo, independentemente de sua geração, tem contribuições valiosas a oferecer para a organização. Isso ressalta a importância do investimento no desenvolvimento de cada colaborador, motivando-os de maneira adequada e, assim, possibilitando a retenção de talentos.

Considerando a importância da reter os bons funcionários, é essencial que os gestores estejam preparados para transmitir valores autênticos aos seus liderados, promovendo comunicação e motivação eficazes.

Assim, as organizações precisam investir em treinamentos e valorizar seus colaboradores para garantir uma equipe motivada e de alta performance, pois qualificação e a preparação adequadas são fundamentais para alcançar metas e objetivos organizacionais.

É evidente que a comunicação é crucial, como indicado pelos 46% dos entrevistados que identificam essa área como prioritária para melhorias. Para minimizar o choque comunicacional as organizações precisam investir em estratégias que promovam uma comunicação aberta e transparente, definir canais de comunicações para todos os colaboradores, treinamento de comunicação para os líderes, reuniões de alinhamento e *feedbacks*.

6 REFERÊNCIAS

- ASPECTUM,2022. Disponível em <<https://aspectum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 20 março.2024.
- BERG, E. A. Administração de conflitos: **abordagens práticas para o dia a dia**. 1ª. ed., Curitiba: Juruá, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O novo papel de RH**. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- ESTADÃO,2024 Disponível em <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/geracao-z-gen-z-o-que-e-entenda-mercado-de-trabalho-dilemas-nprei/?srsltid=AfmBOorQvICXRVNi2FWu7vvUT1y9-h8f_76I_EcR9rjixh5urKOKP-PC> Acesso em: 25 março.2024.
- GIL, Antonio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo, Editora Atlas,2002.
- PEREIRA, José Matias **Métodos de Pesquisa e Técnicas de Investigação Científica**. São Paulo, Editora Manole, 2019.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional** – teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.
- SEBRAE,2022 Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-ambiente-de-trabalho-saudavel,227c3f26d78e4810VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em: 08 setembro.2024
- SEBRAE,2023 Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-senso-de-pertencimento-aumenta-o-engajamento-profissional,91fdad0dffdd8810VgnVCM1000001b00320aRCRD> Acesso em: 01 setembro.2024