

# CONFLITOS INTERGERACIONAIS: os desafios das relações trabalhistas no século XXI

Lucimar Neves Cintra<sup>1</sup>

Thaís Cintra Garcia de Freitas<sup>2</sup>

Taciana Lucas de Afonseca Salles<sup>3</sup>

118

## Resumo

Os conflitos intergeracionais têm sido um importante desafio para as empresas atualmente. Este artigo analisa os conflitos geracionais no ambiente organizacional e o papel estratégico dos profissionais de Recursos Humanos (RH) na gestão da diversidade etária. Através de uma revisão da literatura e estudo de caso, identifica as principais características das gerações Baby Boomers, X, Y (*Millennials*) e Z que coexistem no mercado de trabalho atual, bem como as causas e consequências dos conflitos entre elas. São discutidas as intervenções possíveis em cada subsistema de RH para a gestão intergeracional. Os resultados apontam que os conflitos são de origem comportamental e valores pessoais, que quando bem gerenciada, pode ser uma fonte vantagem competitiva para as organizações.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Gestão de pessoas. Inteligência emocional. Motivação. Planejamento.

## Abstract

*Intergenerational conflicts have been a major challenge for companies today. This article analyzes generational conflicts in the organizational environment and the strategic role of Human Resources (HR) professionals in managing age diversity. Through a literature review and case study, this paper identifies the main characteristics of Baby Boomers, Generation X, Y (Millennials), and Z that coexist in today's job market, as well as the causes and consequences of conflicts between them. Possible interventions in each HR subsystem for intergenerational management are discussed. The results indicate that conflicts originate from behavioral issues and personal values, which, when well managed, can be a source of competitive advantage for organizations.*

**Keywords:** *Development. Emotional intelligence. Motivation. People management. Planning.*

---

<sup>1</sup> Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: cinhafer@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: tatahfreittas@gmail.com.

<sup>3</sup> Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana.salles@fatec.sp.gov.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito geracional não é um fenômeno novo. Desde os primórdios da humanidade, cada geração traz consigo valores, expectativas e comportamentos moldados pelas experiências de seu tempo, gerando choque de opiniões.

No ambiente corporativo, tais diferenças foram intensificadas devido aos avanços tecnológicos, mudanças culturais, novas dinâmicas e especialmente pelo fato das gerações mais antigas se manterem ativas no mercado de trabalho, postergando a aposentadoria.

Na atualidade, o ambiente de trabalho pode ser composto por até quatro gerações atuando simultaneamente, trazendo desafios e benefícios únicos, exigindo que os profissionais de Recursos Humanos desenvolvam estratégias para promover a integração, a cooperação e a retenção de talentos.

Nesse sentido, este estudo visa conhecer os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos ao lidar com as demandas de diferentes gerações, destacando como o alinhamento intergeracional pode ser transformado em uma oportunidade estratégica.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de se criar políticas e práticas de gestão de pessoas a partir do conhecimento de cada geração, suas particularidades e formas de administrá-las, obtendo vantagem competitiva. Além disso, contribuirá para que os indivíduos encontrem ambientes organizacionais mais bem preparados para lidarem com suas expectativas e necessidades e para gerirem as diferenças, alinhando as equipes e gerando um clima organizacional saudável.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto, bem como estudo de caso, por meio de entrevista com um profissional de RH.

Este estudo está estruturado em três capítulos, sendo que o primeiro trata das gerações suas diferenças e conflitos; o segundo aborda o papel do RH nas relações intergeracionais; e o terceiro apresenta o estudo de caso seguido pelas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O conceito de geração transcende a simples classificação cronológica de indivíduos nascidos em determinado período. De acordo com Mannheim (1928), uma geração é formada por pessoas que compartilham experiências históricas e sociais semelhantes durante seus anos formativos, criando uma consciência coletiva e uma identidade geracional distinta.

Kupperschmidt (2000) complementa afirmando que uma geração é composta por indivíduos que, nascidos em um mesmo período histórico, foram expostos a eventos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos similares, desenvolvendo valores e perspectivas de vida comparáveis. Estas experiências comuns moldam suas atitudes perante o trabalho, relacionamentos, autoridade e instituições.

No contexto organizacional, o entendimento do conceito de geração é fundamental para compreender as diferentes expectativas, motivações e comportamentos das pessoas. As organizações contemporâneas precisam reconhecer que suas equipes são compostas por profissionais de múltiplas gerações, cada qual com peculiaridades, forças e contribuições potenciais (Veloso, 2012).

A literatura especializada geralmente identifica quatro gerações principais que coexistem no ambiente de trabalho atual: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* (ou Geração Y) e Geração Z. Cada uma destas gerações foi moldada por contextos históricos específicos, resultando em características distintivas que impactam suas relações interpessoais e abordagens profissionais (Oliveira, 2012 *apud* Fantini e Souza, 2015).

Os *Baby Boomers*, nascidos entre 1947 e 1965, vieram do contexto pós-guerra, época em que a hierarquia e os valores eram muito respeitados, sendo então considerados como pessoas tradicionais. Conhecidos por buscarem estabilidade e segurança no emprego, são leais e apegados às empresas e aos cargos, acreditando que os mais velhos de casa devem ter prioridade nas posições mais elevadas da empresa. Eles respeitam autoridades e hierarquias, buscam se destacar pelo conhecimento tácito que possuem e pelo comprometimento. Por terem crescido em uma era pré-digital, muitos apresentam dificuldades em se adaptar ao ritmo acelerado das inovações tecnológicas (Oliveira, 2012 *apud* Fantini e Souza, 2015).

Segundo Lyons e Kuron (2014), os *Baby Boomers* frequentemente demonstram um forte senso de responsabilidade e compromisso, acreditando que o

trabalho árduo e a lealdade serão recompensados. Cresceram em um período no qual as carreiras eram mais estáveis e previsíveis, com uma trajetória linear de ascensão.

Na sequência, nascida entre 1965 e 1980, a Geração X cresceu durante um período de significativas mudanças sociais, incluindo o aumento das taxas de divórcio, recessões econômicas e o início da revolução tecnológica. Essas experiências de instabilidade econômica e reestruturações corporativas moldaram sua visão sobre trabalho e carreira, tornando-os cautelosos e menos idealistas. São individualistas, menos leais às organizações, mais flexíveis e dispostos a mudanças do que os *Boomers*. Inclinados a aceitarem oportunidades em troca de desafios e recompensas. Pouco afetados pela autoridade formal, vieram para quebrar padrões tradicionais, mas são mais dependentes de *feedback* e foram os primeiros a questionarem seriamente o paradigma “viver para trabalhar”, buscando maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, muitos desenvolveram uma mentalidade empreendedora, buscando independência profissional (Cavazotte, Lemos e Viana, 2012).

Tapscott (2008) destaca que a Geração X representa uma ponte importante entre os modelos de trabalho tradicionais dos *Baby Boomers* e as práticas mais flexíveis e digitais. Vivenciaram o início da globalização e da informatização das empresas, sendo pioneira na adaptação a estas transformações.

Nascidos a partir de 1980 e até 1997, a Geração Y (ou *Millennials*) cresceu em um mundo conectado e globalizado, com a internet e tecnologias digitais fazendo parte de sua formação desde cedo. Foram os primeiros nativos digitais a ingressarem no mercado de trabalho e já começam a ocupar cargos de gestão, mostrando-se inteiramente vinculados às tecnologias e às redes sociais. Possuem um perfil mais dinâmico que as gerações anteriores, pois são acostumados a lidar com muitas informações ao mesmo tempo, tendo maior flexibilidade para mudanças e inovações. Valorizam organizações com missão clara e alinhada aos seus próprios valores, indo além do simples retorno financeiro. Preferem avaliações regulares e contínuas em vez de revisões anuais, buscando desenvolvimento acelerado. Preferem trabalhos flexíveis, como home office e horários alternativos. Trocam um emprego seguro pela qualidade de vida, preferem empresas socialmente responsáveis, estão dispostos a assumir responsabilidades e decisões e por isso esperam crescer rapidamente na organização (Cavazotte, Lemos e Viana, 2012).

De acordo com Araújo, Anjo e Capelle (2022) os *Millennials* desafiam os modelos tradicionais de carreira, demonstrando menor apego à organização e maior

disposição para mudar de emprego em busca de melhores oportunidades e ambientes mais alinhados com seus valores. Esta geração valoriza o desenvolvimento constante de habilidades e considera a empregabilidade mais importante que a estabilidade.

Já a Geração Z, nascida entre 1997 e 2010, cresceu fazendo parte de um cenário de avanço tecnológico em proporções exorbitantes, possuindo a tecnologia em seu DNA por ter nascido em um mundo completamente digital, não conhecendo a realidade sem internet, smartphones e redes sociais (Bezerra *et al.*, 2019).

Por isso, a “Geração Z” tem grande facilidade de comunicação via tecnologia, interagindo e compartilhando informações em tempo real através de múltiplas plataformas. Muitos desenvolvem projetos e negócios próprios desde cedo, usando as plataformas digitais. São multitarefas, embora isso possa afetar sua produtividade e concentração. Preocupam-se com questões globais e esperam que as empresas tenham responsabilidade social e ambiental. Entretanto, no contato pessoal não são bons ouvintes, costumam ficar isolados em ambientes desconhecidos e entediados quando não há tecnologia envolvida no que estão fazendo (Aspectrum, 2022).

No trabalho, a Geração Z busca flexibilidade, quer um trabalho com significado e propósito, aprende por observação, precisa de *feedback* e possui baixa tolerância às frustrações, valoriza ambientes de trabalho que oferecem autonomia, inovação constante e propósito claro. Diferentemente das gerações anteriores, encaram a mudança como algo natural e esperado, não demonstrando resistência a transformações organizacionais. Buscam ambientes inclusivos e diversos, sendo intolerantes a qualquer forma de discriminação ou preconceito (Lacerda, 2021).

Nota-se assim que os perfis de cada geração são diferentes o que pode gerar conflitos intergeracionais no ambiente organizacional, quando esses personagens se encontram.

## 2.1 CONFLITOS INTERGERACIONAIS

O conflito geracional é definido como as diferenças de valores, atitudes e expectativas entre pessoas de diferentes faixas etárias, especialmente em contextos nos quais interagem, como o mercado de trabalho. Essas divergências não são exclusivas do século XXI. Estudos como os de Mannheim (1928) já destacavam que as gerações se diferenciam pelo impacto das mudanças históricas vividas durante seu período formativo.

Segundo Paiva *et al.* (2024), os conflitos intergeracionais manifestam-se quando indivíduos de diferentes gerações interpretam e respondem a situações de

maneiras distintas, baseados em seus valores e experiências formativas. No ambiente organizacional, estes conflitos podem emergir em torno de questões como estilo de trabalho, comunicação, uso de tecnologia, expectativas de carreira e percepções sobre hierarquia e autoridade.

Fantini e Souza (2015) complementam ao apontar que os conflitos intergeracionais são mais do que simples discordâncias baseadas em idade, constituindo choques entre diferentes visões de mundo e sistemas de valores que foram moldados por experiências históricas e sociais específicas. Esta perspectiva reforça que compreender estes conflitos requer ir além da simples categorização etária, analisando os contextos formativos de cada geração.

Desde as sociedades pré-industriais até as modernas organizações, sempre houve tensões entre gerações. Reis (2010) ressalta que, na Revolução Industrial, o avanço das máquinas trouxe resistência por parte de trabalhadores mais experientes, pois viam as mudanças como uma ameaça à sua estabilidade. Hoje, o fenômeno repete-se com a transformação digital.

A própria transição do feudalismo para o capitalismo gerou disputas entre os valores tradicionais dos mais velhos e a mentalidade empreendedora dos mais jovens, evidenciando que o conflito geracional é um reflexo natural da evolução. No entanto, o que diferencia o contexto atual é a velocidade das mudanças tecnológicas e sociais. Enquanto no passado as transformações ocorriam gradualmente ao longo de décadas ou séculos, hoje as mudanças são exponencialmente mais rápidas, criando abismos profundos entre gerações próximas (Tapscott, 2008).

O século XXI trouxe particularidades que tornam o conflito geracional mais visível, pois as novas gerações cresceram em um ambiente marcado por avanços tecnológicos sem precedentes, o que moldou suas preferências por ambientes de trabalho mais dinâmicos e conectados (Tapscott, 2008).

Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) afirmam que, mesmo nas primeiras décadas do século XX, já havia preocupação com os "jovens rebeldes" que questionavam tradições e autoridades estabelecidas. Nos anos 1960 e 1970, os movimentos contra culturais ampliaram esta tensão, com jovens desafiando abertamente valores e práticas das gerações anteriores.

No contexto organizacional específico, Lacerda (2021) aponta que os choques geracionais se intensificaram a partir dos anos 1980, quando as reestruturações corporativas e avanços tecnológicos começaram a transformar radicalmente o

ambiente de trabalho. A entrada da Geração X em organizações dominadas por *Baby Boomers* trouxe os primeiros grandes desafios de integração intergeracional nas empresas modernas, que vem se agravando com a chegada da Geração Y e Z ao mercado de trabalho.

As causas dos conflitos intergeracionais no ambiente organizacional são multifacetadas e inter-relacionadas, dentre os quais destacam-se:

- Diferenças nos valores de trabalho: os *Millennials* tendem a priorizar equilíbrio entre vida pessoal e profissional; já os *Baby Boomers* têm um foco maior em compromisso e lealdade; e a Geração Z traz um perfil mais digitalizado, preferindo *feedbacks* rápidos e um ambiente de trabalho inclusivo (Lyons e Kuron, 2014).
- Comunicação divergente: os *Baby Boomers* valorizam comunicações formais e presenciais, as gerações mais jovens preferem interações digitais, mais breves e informais, o que pode gerar ruídos e mal-entendidos (Oliveira, 2010).
- Percepções de autoridade e hierarquia: gerações mais jovens tendem a questionar estruturas hierárquicas tradicionais, preferindo relações mais horizontais e baseadas em competências, não em posição formal, o que pode ser interpretada como desrespeito ou insubordinação por gerações mais velhas (Oliveira, 2010).
- Atitudes frente à tecnologia: gerações mais jovens adotam rapidamente novas ferramentas e plataformas, as mais velhas são mais cautelosas e resistentes, gerando diferenças na condução do trabalho (Tapscott, 2008).
- Expectativas de carreira e desenvolvimento: os *Baby Boomers* valorizam carreiras lineares e ascendentes, já as gerações jovens buscam experiências diversificadas e desenvolvimento de competências transferíveis, mesmo que isso implique mudanças frequentes de emprego (Velooso, 2012).
- Diferenças na gestão do tempo e produtividade: gerações mais velhas associam tempo de trabalho com produtividade, gerações mais jovens focam em resultados independentemente do tempo ou local dedicado à tarefa (Robbins, 2009).

Assim, os conflitos intergeracionais, quando não adequadamente gerenciados, podem resultar em diversas consequências negativas para indivíduos e organizações, como por exemplo:

- Redução da produtividade e eficiência: conflitos não resolvidos geram menor predisposição para a colaboração entre profissionais de diferentes gerações, afetando o desempenho (Paiva, 2024).
- Dificuldades na transferência de conhecimento: tensões intergeracionais podem criar barreiras para a transferência de conhecimentos tácitos e experiências, comprometendo a continuidade do conhecimento organizacional (Chiuzi, Peixoto e Fusari 2011).
- Aumento da rotatividade: conflitos geracionais tendem a gerar maiores índices de rotatividade, especialmente entre profissionais mais jovens, que buscam culturas organizacionais mais alinhadas com seus valores (Oliveira, 2010).
- Deterioração do clima organizacional: conflitos intergeracionais podem contribuir para a formação de grupos isolados por faixa etária, prejudicando a coesão organizacional e o sentimento de pertencimento (Paiva, 2024).
- Estagnação e resistência à inovação: predominância de conflitos intergeracionais tendem a aumentar a resistência à mudanças e inovações, comprometendo a adaptabilidade e competitividade da empresa (Tapscott, 2008).

Entretanto, quando bem gerenciada, a diversidade etária pode trazer vantagens, especialmente na promoção de vantagem competitiva. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos (RH) tem um importante papel.

## 2.2 O PAPEL DO RH NAS RELAÇÕES INTERGERACIONAIS

A área de Recursos Humanos é a principal responsável por cuidar das pessoas e fazer com que dediquem seus esforços em prol dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Dessa forma, assume um papel estratégico e crucial na mediação e potencialização das relações intergeracionais. Assim, diante da diversidade etária presente nos ambientes corporativos, o RH precisa atuar não apenas como um departamento administrativo, mas como um agente transformador da cultura organizacional.

Como destaca Chiavenato (2014), o RH moderno precisa enxergar a diversidade, incluindo a diversidade etária, não como um problema a ser solucionado, mas como uma vantagem competitiva a ser explorada. Nesse sentido, cabe ao RH desenvolver políticas e práticas que transformem potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado e crescimento organizacional.

Considerando os seis subsistemas interdependentes da área de RH, fica evidente que cada um deles pode contribuir significativamente para a gestão intergeracional (Chiavenato, 2014).

No subsistema de Provisão de pessoas, que abrange os processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, a perspectiva intergeracional deste subsistema envolve (Dutra, 2019):

- Desenvolver processos seletivos sem vieses etários, evitando discriminações tanto contra profissionais mais velhos quanto contra os mais jovens.
- Criar estratégias de recrutamento que atinjam diferentes gerações através de canais e linguagens apropriados.
- Implementar programas de integração que facilitem a adaptação de equipes multigeracionais.

Segundo Kunze Boehm e Bormann (2014), organizações que adotam abordagens para garantir diversidade etária nas contratações tendem a apresentar maior capacidade de inovação e adaptabilidade às mudanças no ambiente de negócios.

No subsistema de Aplicação de pessoas, que engloba os processos de desenho de cargos, avaliação de desempenho e movimentação interna de pessoas, a gestão intergeracional deste subsistema envolve (Dutra, 2019):

- Desenvolver descrições de cargos que valorizem tanto a experiência quanto novas habilidades e competências.
- Criar sistemas de avaliação de desempenho que considerem as diferentes formas de trabalho e contribuição de cada geração.
- Formar equipes multigeracionais, aproveitando a complementaridade de habilidades e perspectivas.
- Implementar práticas de rotação de cargos que facilitem a transferência de conhecimento entre as gerações.

Isso indica que as organizações que implementam práticas que reconhecem as diferenças geracionais conseguem maior engajamento e retenção dos talentos em todas as faixas etárias.

No subsistema de Manutenção de pessoas, que aborda questões como remuneração, benefícios, segurança e qualidade de vida, para atender às diferentes gerações, este subsistema pode (Dutra, 2019):

- Desenvolver pacotes de benefícios flexíveis que atendam às necessidades específicas de cada faixa etária.
- Implementar políticas de remuneração que valorizem tanto a experiência quanto novas competências.
- Criar programas de qualidade de vida que considerem as diferentes prioridades das gerações.
- Estabelecer políticas de flexibilidade que atendam às expectativas das gerações mais jovens sem prejudicar os profissionais mais experientes.

No subsistema de Desenvolvimento de pessoas, que engloba treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento, a perspectiva intergeracional, deste subsistema envolve (Dutra, 2019):

- Desenvolver programas de capacitação que considerem os diferentes estilos de aprendizagem de cada geração.
- Implementar programas de mentoria e mentoria reversa, em que as diferentes gerações possam compartilhar conhecimentos.
- Criar oportunidades de desenvolvimento que atendam às expectativas de crescimento profissional de todas as gerações.
- Fomentar a gestão do conhecimento para preservar o conhecimento organizacional através das gerações.

Assim, organizações que investem em desenvolvimento intergeracional apresentam maior capacidade de transferência de conhecimento tácito e preservação da memória organizacional.

Já no subsistema de recompensar pessoas que envolve políticas de reconhecimento, promoção e incentivos, para atender às diferentes gerações, este subsistema pode:

- Desenvolver sistemas de reconhecimento que considerem as diferentes motivações de cada geração.
- Criar oportunidades de crescimento vertical e horizontal que atendam às expectativas de carreira das diferentes gerações.
- Implementar políticas de incentivos financeiros e não financeiros alinhados com os valores de cada grupo etário.
- Estabelecer práticas de reconhecimento público que respeitem as preferências das gerações.

Por fim, no subsistema de monitorar pessoas, que abrange sistemas de informação, bancos de dados e controles, a gestão intergeracional pode:

- Desenvolver métricas para avaliar a efetividade das práticas de gestão intergeracional.
- Monitorar indicadores de conflitos, engajamento e produtividade em equipes multigeracionais.
- Criar sistemas que permitam identificar padrões de comportamento e necessidades específicas de cada geração.
- Implementar pesquisas de clima organizacional que avaliem a satisfação das diferentes gerações.

A partir do entendimento das características de cada geração e das possibilidades de atuação através dos subsistemas de RH, é possível desenvolver práticas e políticas específicas para a gestão intergeracional.

Uma dessas práticas é substituir a mentoria tradicional pela reversa. A mentoria tradicional envolve profissionais mais experientes orientando os mais jovens. A mentoria reversa inverte essa lógica, permitindo que profissionais mais jovens compartilhem conhecimentos (especialmente tecnológicos) com os mais experientes.

Segundo Lacerda (2021), programas estruturados de mentoria reversa permitem não apenas a transferência de conhecimentos técnicos, mas também criam espaços de diálogo e aproximação entre gerações, reduzindo estereótipos e preconceitos mútuos. A mentoria cruzada também estabelece relacionamentos colaborativos em que profissionais de diferentes gerações que alternam os papéis de mentor e mentorado, dependendo do tema ou competência abordada. Essa abordagem reconhece que todas as gerações têm conhecimentos valiosos a compartilhar.

Outra prática pode envolver a criação de espaços (físicos ou virtuais) de diálogo e troca de experiências como fóruns, grupos de discussão, comunidades e eventos específicos, visando promover o diálogo intergeracional. Sobre isso, Araújo, Anjo e Capelle (2018) destacam que estes espaços devem ser cuidadosamente facilitados para garantir participação equilibrada e respeito às diferentes formas de expressão.

Uma terceira prática envolve a implementação de políticas de flexibilidade de horários, local de trabalho e arranjos alternativos para atender às diferentes necessidades geracionais, como por exemplo:

- Home office parcial ou integral, atendendo às expectativas das gerações Y e Z.
- Horários flexíveis que permitam conciliar vida pessoal e profissional, importante para a Geração X.
- *Job sharing* (trabalho compartilhado) que gere redução gradual de jornada para Baby Boomers próximos à aposentadoria.
- Banco de horas que ofereça maior autonomia na gestão do tempo.

Assim, Chiavenato (2014) ressalta que estas políticas devem ser implementadas de forma equitativa, evitando a percepção de favorecimento a determinadas gerações em detrimento de outras.

Programas de conscientização e capacitação sobre diversidade etária são também são práticas fundamentais para criar um ambiente inclusivo, realizando workshops relacionados à idade; treinamentos para lideranças sobre gestão de equipes multigeracionais; programas de conscientização sobre estereótipos etários e seus impactos; capacitação em comunicação intergeracional efetiva, entre outros. Lyons e Kuron (2014) defendem que estes treinamentos devem ir além da sensibilização, oferecendo ferramentas práticas para a gestão da diversidade etária no cotidiano organizacional.

A criação de projetos multidisciplinares e intergeracionais também constitui uma prática que possibilita a interação na medida em que se cria times com diversidade etária para resolver desafios organizacionais complexos, aproveitando a complementaridade de perspectivas e experiências.

Através destas práticas e políticas, o RH pode transformar a diversidade geracional de fonte de conflitos em verdadeira vantagem competitiva, criando ambientes onde diferentes perspectivas se complementam e contribuem para a inovação e sustentabilidade organizacional.

### 2.3 A DIVERSIDADE ETÁRIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de vantagem competitiva, conforme Porter (1989), refere-se aos fatores que permitem a uma organização destacar-se de seus concorrentes, entregando maior valor a seus clientes ou operando com maior eficiência.

Kunze Boehm e Bormann (2014) acrescentam que organizações com efetiva gestão da diversidade etária tendem a apresentar maior capacidade de retenção de talentos, tanto jovens quanto experientes, reduzindo custos de rotatividade e preservando conhecimentos críticos.

Diversos estudos empíricos têm demonstrado correlações positivas entre diversidade etária bem gerenciada e desempenho organizacional. Kunze Boehm e Bormann (2014) identificaram que empresas com políticas efetivas de inclusão geracional apresentam maiores índices de inovação, satisfação dos funcionários e adaptabilidade a mudanças no ambiente de negócios.

Quando adequadamente gerenciados, os conflitos intergeracionais podem ser transformados em oportunidades de aprendizado e crescimento, gerando:

130

- **Diversidade de perspectivas:** a diversidade geracional pode enriquecer processos decisórios e criativos, trazendo múltiplas perspectivas para a resolução de problemas complexos (Lyons e Kuron, 2014).
- **Complementaridade de competências:** diferentes gerações tendem a desenvolver conjuntos distintos de habilidades e competências, que podem ser complementares e criar sinergia quando bem integrados (Veloso, 2012).
- **Estímulo à inovação:** o diálogo produtivo entre diferentes gerações pode estimular processos de inovação, combinando experiência e conhecimento consolidado com novas perspectivas e abordagens, ou seja, equipes heterogêneas tendem a apresentar maior criatividade e capacidade de inovação, desde que gerenciadas adequadamente para minimizar conflitos (Reis, 2010).
- **Fortalecimento da cultura organizacional:** organizações que integram valores e contribuições de diferentes gerações tendem a desenvolver culturas organizacionais mais resilientes e adaptáveis, facilitando sua adequação às mudanças do mercado (Lacerda, 2021).
- **Melhoria na gestão do conhecimento:** ambientes que valorizam e facilitam a interação produtiva entre gerações tendem a apresentar processos mais eficazes de gestão do conhecimento, preservando e renovando simultaneamente seu capital intelectual. A interação entre profissionais de diferentes gerações facilita o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito. Programas de mentoria e mentoria reversa, grupos de trabalho multigeracionais e comunidades de prática intergeracionais podem ser mecanismos eficazes para esta transferência de conhecimento (Paiva, 2024).
- **Adaptabilidade a Mudanças:** ao combinar o conhecimento contextual e a experiência das gerações mais velhas com a adaptabilidade e a abertura a mudanças das gerações mais jovens, os processos de transformação

organizacional e adaptação a novas tecnologias e modelos de negócio são facilitados. Segundo Kunze Boehm e Bormann (2014), organizações com equipes multigeracionais bem integradas tendem a apresentar transições mais suaves em processos de transformação digital.

Boehm *et al.* (2014) reforçam que organizações com políticas e práticas de inclusão geracional apresentam maior capacidade de inovação e adaptação a mudanças no ambiente de negócios, além de ter efeito positivo em ambientes altamente dinâmicos e competitivos.

Por fim, tais evidências sugerem que a diversidade etária, quando gerenciada estrategicamente e integrada à cultura organizacional, pode constituir importante fonte de vantagem competitiva, criando valor único e difícil de ser replicado pelos concorrentes.

### 3 ESTUDO DE CASO

Cada geração traz valores, expectativas e comportamentos moldados pelas experiências de seu tempo, gerando assim choque e conflitos de opiniões.

Este estudo buscou conhecer os desafios enfrentados pelos profissionais de RH ao lidar com as demandas de diferentes gerações, destacando como o alinhamento intergeracional pode ser transformado em uma oportunidade estratégica.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, bem como estudo de caso, por meio de entrevista com um profissional de RH realizada no mês de abril de 2025.

Para Richardson (2015 *apud* Marconi e Lakatos 2017) a pesquisa qualitativa constitui a busca por compreender detalhadamente os significados e as características das situações apresentadas pelos entrevistados.

De acordo com Chiozzotti (2014b *apud* Marconi e Lakatos 2017) as abordagens qualitativas incluem: as pesquisas ativas, a história de vida (biografia, autobiografia, testemunho, etnobiografia, história oral), a análise de conteúdo e o estudo de caso.

O roteiro foi composto por oito questões, conforme a seguir.

- Qual sua percepção sobre a coexistência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho da sua empresa? O que observa na relação entre as gerações?
- Quais são as principais diferenças que você nota entre as gerações?

- Como você identifica a necessidade profissional de cada geração, e como administra as diferentes visões profissionais?
- Você já presenciou conflitos entre colaboradores de diferentes gerações? Pode dar um exemplo? Qual foi o motivo e o que precisou ser feito para resolver o conflito? O RH foi acionado?
- Quais são as principais causas desses conflitos na sua visão?
- Você percebe (acredita) que esses conflitos impactam na produtividade? No clima organizacional? E no desempenho?
- Quais estratégias você adota (ou vê sendo adotadas) para evitar ou solucionar conflitos entre as gerações?
- Qual a principal dificuldade que você enfrenta ao lidar com as diferentes necessidades e expectativas das diferentes gerações? O que é mais difícil?

Assim, a entrevistada é uma mulher de 48 anos, formada há 26 anos em Serviço Social e atua há 14 anos no cargo de Consultora de RH na atual empresa, a qual é uma consultoria localizada na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, cuja missão é ajudar empresas a fazerem melhor gestão, através de Governança Corporativa e ensinando líderes a desenvolver e integrar as gerações. A escolha da entrevistada se deu por ela ser uma profissional atuante na área de RH, especialmente como consultora, o que a torna capaz de trazer uma visão mais ampla do tema investigado.

Para a análise das respostas utilizou-se como método a análise de discurso, a qual será apresentada a seguir

### 3.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre a coexistência de múltiplas gerações no trabalho a entrevistada afirma que é uma realidade vivida de forma intensa pelas empresas atualmente, o que evidencia não apenas a diversidade etária, mas também diferenças culturais, comportamentais e de visão de mundo entre os colaboradores. É notável o contraste entre a geração *Millennial* e a geração Z, sendo comum que a primeira manifeste incômodos em relação à segunda, principalmente no que diz respeito à dificuldade de relacionamento, integração, respeito às regras de convivência e adaptação à cultura organizacional. A geração X, “segue inconformada, mas não reclama como os mais jovens, optando por ignorar o que não pode mudar ou orientar quando possível”.

Quando questionada sobre as diferenças entre as gerações, a profissional disse que são claramente percebidas no cotidiano profissional. Segundo ela “a geração X passou a vida ocupada demais” se adaptando ao mercado de trabalho, “tentando pagar as contas para manter os filhos em um padrão que não tiveram”, o que hoje se reflete em cansaço e pouca tolerância para mudanças. A geração Y, por sua vez, está em busca de equilíbrio entre crescer e se adequar, entre ser promovida e alcançar cargos de liderança” enquanto lidam com a frustração de ainda não terem conquistado a estabilidade desejada. Já a geração Z entra no mercado dominando amplamente as tecnologias, mas carece de habilidades emocionais e relacionais, para lidar com conflitos, comprometer-se com resultados e enfrentar o medo do fracasso.

Sobre como ela identifica e administra a necessidade de cada geração, a entrevistada afirmou que a geração X ainda valoriza regras e, em muitos contextos, é responsável por manter os valores e o ritmo organizacional. Vivendo um momento de sobrecarga — divididos entre os cuidados com pais idosos, filhos e a tentativa de preservar a própria saúde — acabam desempenhando um papel de ponte com a geração Z, já que, muitas vezes, são seus pais. Os *Millennials* buscam propósito, mas não querem repetir o modelo de vida exaustivo da geração X. Por outro lado, resistem à ideia de se submeter à lógica dos mais jovens, ainda alimentando expectativas de ascensão rápida na carreira. A geração Z, por sua vez, exige ambientes mais flexíveis, informais e com propósito claro, valorizando *feedbacks* constantes e relações menos hierárquicas, embora demonstrem fragilidade emocional e comportamental.

A entrevista afirma que presencia conflitos intergeracionais frequentemente. Em um dos casos, “um colaborador da geração Z se recusava a utilizar transporte público lotado e acabava chegando atrasado com frequência, alegando que preferia esperar outro ônibus”, porém este só passava depois de 40 minutos. Ao ser advertido por seu líder *millennial*, o colaborador sentiu-se pressionado e acionou o setor de Recursos Humanos. Em outro episódio, uma colaboradora da geração Z, responsável pela análise de crédito, bloqueou um vendedor da geração X no celular corporativo após ser cobrada por uma resposta urgente. A situação gerou desgaste, resultando no pedido de demissão da colaboradora, que não aceitou a pressão imposta, mesmo que essa estivesse alinhada às regras da empresa.

Na visão da entrevistada, esses conflitos, em sua maioria, têm como origem a “dissonância de objetivos, prioridades e visões de mundo”. Embora “a geração Z demonstre maior despreparo para seguir processos e regras”, é possível a empresa

desenvolver essas competências. No entanto, para que isso aconteça, é fundamental investir primeiro na formação das lideranças, promovendo uma cultura de integração entre os diferentes perfis. A tecnologia, embora frequentemente citada como fator de diferença entre as gerações, não tem sido o principal problema — o desafio maior está no campo relacional e comportamental.

Sobre o impacto desses conflitos na produtividade, no clima e no desempenho, a entrevistada diz que sim, o impacto é significativo. “O tempo gasto com a resolução de atritos interpessoais compromete diretamente os resultados financeiros e a eficiência operacional das empresas.”

Diante disso, a entrevistada diz que adota estratégias para lidar com esses conflitos, desenvolvendo as lideranças para que sejam capazes de acolher suas equipes com empatia, promover o diálogo e trabalhar o desenvolvimento das chamadas *soft skills* — especialmente da geração Z, que, devido ao uso excessivo de telas na adolescência, teve menor oportunidade de desenvolvê-las antes da entrada no mercado.

Por fim, a entrevistada relata que a principal dificuldade na convivência entre gerações é, sem dúvida, o despreparo relacional da geração Z, pois isso os deixa frágeis diante de situações corriqueiras do ambiente corporativo, como seguir objetivos coletivos e uma cultura organizacional, dificultando assim a integração geracional nas empresas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos diante das diferentes gerações no ambiente organizacional, evidenciando como o alinhamento intergeracional pode se tornar uma oportunidade estratégica. Por meio de revisão bibliográfica, foram identificadas características geracionais, causas dos conflitos e estratégias para convertê-los em vantagem competitiva. Nesse sentido, a principal conclusão é que, se bem gerenciados, os conflitos entre gerações podem estimular a inovação, o intercâmbio de competências e a transferência de conhecimento. Ações como mentoria reversa, espaços de diálogo e equipes etariamente diversas mostraram-se eficazes.

Por meio da entrevista, percebemos que os conflitos giram em torno dos valores, conceitos de certo e errado e limites pessoais que cada geração tem, fazendo com que a relação entre eles fique prejudicada. A fragilidade da geração Z mostrou

ser um ponto crucial dos conflitos. Problemas para lidar com a tecnologia atual não se mostrou relevante nas relações intergeracionais. O desenvolvimento de *soft skills* e o fortalecimento dos líderes para lidarem com essas diferenças, foi a estratégia central apontada na entrevista.

Entre as limitações deste estudo, destacam-se o seu caráter teórico e a generalização dos perfis geracionais, sem aprofundar variáveis culturais e socioeconômicas, além de ter sido realizado em um único contexto organizacional. Para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento por meio de estudos empíricos e longitudinais, com foco nos impactos organizacionais e na entrada da Geração Alpha no mercado.

Em síntese, a diversidade etária, quando bem conduzida, representa uma oportunidade estratégica relevante diante da complexidade crescente do mundo corporativo. As empresas precisarão investir no desenvolvimento de habilidades comportamentais de seus colaboradores para manter uma cultura corporativa forte e alinhada, deixando claro o que é esperado e adequado.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Elisabeth T. T. De; ANJO, José, E. Da S.; CAPELLE, Mônica C. A. **Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho.** XLVI Encontro da ANPAD. 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/619953730129049907919279f29bd9d7.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2024.

ASPECTRUM. As diferentes gerações no mercado de trabalho. **Aspectrum**. 2022. Disponível em: <<https://aspectrum.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 12 mar. 2025.

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo C; BRITO, Francisco W. C.; SANTOS, Ana C. B. dos. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**. V. 8, n. 1, p. 136–149, 2019. Disponível em: <10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>. Acesso em 5 abr. 2025..

CAVAZOTTE, Flávia de S. C. N; LEMOS, Ana H. da C.; VIANA, Mila D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? 2012. **Cadernos EBAPE.BR**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>>. Acesso em: 05 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier. 2014.

CHIUZI, Rafel M.; PEIXOTO, Bruna R. G.; FUSARI, Giovanna L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751438018.pdf>. Acesso em 07 mar. 2025.

DUTRA, Joel, S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas. 2019.

FANTINI, Carolina, A.; SOUZA, Naiara, C. dos S. de. Análise dos fatores motivacionais das gerações Babyboomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. 2015. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>. Acesso em 11 mar. 2025.

KUNZE, F.; BOEHM, S. A.; BORMANN, I. Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Cultural Intelligence and Organizational Culture. **Academy of Management Proceedings**. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.14247abstract>. Acesso em: 30 abr. 2025.

KUPPERSCHMIDT, Betty. R. Funcionários multigeracionais: estratégias para uma gestão eficaz. **The Health Care Manager**. 19(1), 65–76. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>. Acesso em 30 abr. 2025.

LACERDA, Carlos. **Estudo e análise de tendências da Geração Z**: novos modelos de pensar e interagir. Editora: Monstros & Cia. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/363296559\\_Estudo\\_e\\_analise\\_de\\_tendencias\\_da\\_Geracao\\_Z\\_-\\_Novos\\_modos\\_de\\_pensar\\_e\\_interagir\\_-\\_ISBN\\_978-989-33-1640-5](https://www.researchgate.net/publication/363296559_Estudo_e_analise_de_tendencias_da_Geracao_Z_-_Novos_modos_de_pensar_e_interagir_-_ISBN_978-989-33-1640-5). Acesso em 08 nov. 2024.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LYONS, S. T.; KURON, L. K. J. Diferenças geracionais no local de trabalho: uma revisão das evidências e orientações para pesquisas futuras. **Journal of Organizational Behavior**, 35(S1), S139-S157. 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1913>>. Acesso em: 24 mar. 2025.

MANNHEIM, K. The problem of generations. **Essays on the Sociology of Knowledge**. 1928.

OLIVEIRA, G. M. Geração Z: **Uma nova forma de sociedade**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Sociologia da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/geracao-z-uma-nova-forma-de-sociedade/63099>

PAIVA, Pedro, C. L. T.; GONZALEZ, Bruna; ORTEGA-ZAMBELLI, Amanda, C. De O.; JESUS-LOPES, José C. De. Conflitos intergeracionais: desafios aos gestores públicos. **VII EIGEDIN**. 2024. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20877/13915>>. Acesso em: 30 abr. 2025.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 10a. reimpressão. Editora Campus, 1989.

REIS, A. **História econômica mundial**. Editora Vozes. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo – do trabalho às compras, da educação ao relacionamento entre pais e filhos. Tradução de Alves Calado. São Paulo: M. Books, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. É possível negar a existência da Geração Y no Brasil? **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 19, n. 63, p. 179–182, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/4yZ7g5z9Yz6b7JqH9b5rP7/?lang=pt>. Acesso em: 30 abr. 2025.