

DIFERENÇAS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: desafios e possibilidades da convivência entre diferentes faixas etárias nas empresas

GENERATIONAL DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS: challenges and possibilities of coexistence between different age groups in companies

Ana Alice Pessoa de Souza – as4714391@gmail.com
 Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Carla Garcia Ribeiro Pinatti – carlagrpinatti@gmail.com
 Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Clóvis Santa fé Junior – clovis.santafe@fatec.sp.gov.br
 Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.2224

Data de submissão: 09/04/2025

Data do aceite: 26/06/2024

Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise comportamental dos Baby Boomers, da Geração X, da Geração Y e da Geração Z no ambiente corporativo, além de compreender como diferentes gerações atuam em conjunto. Para investigar o comportamento dessas gerações, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 37 respondentes, a fim de entender como as empresas operam e quais são suas percepções em relação ao tema. Lidar com as diferentes perspectivas e expectativas das gerações que atuam no ambiente de trabalho exige das empresas uma abordagem estratégica e multifacetada. Não se trata apenas de gerenciar conflitos intergeracionais, mas de promover a integração para maximizar o potencial de cada grupo.

Palavras-chave: Conflitos. Comportamento. Empresas. Gerações.

ABSTRACT

This paper aims to present a behavioral analysis of the Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z within the corporate environment, and to understand how different generations work together. In order to investigate the behavior of these generations, a qualitative survey was conducted with 37 respondents to understand how companies operate and their perceptions regarding the topic. Dealing with the different perspectives and expectations of the generations operating in the workplace requires companies to adopt a strategic and multifaceted approach. It is not merely about managing intergenerational conflicts, but about promoting integration to maximize the potential of each group.

Keywords: Conflicts. Behavior. Companies. Generations.

1. INTRODUÇÃO

As gerações Baby Boomers, X, Y e Z possuem diferentes valores e formas de interação com o trabalho, refletindo em práticas e culturas organizacionais que geram desafios para a convivência nas empresas. Segundo Santos *et al.* (2011), é essencial compreender como cada geração foi moldada em um contexto global, considerando suas influências sócio-históricas. O objetivo não é apenas comparar, mas entender as particularidades de cada uma para otimizar a gestão de pessoas.

A identidade profissional é desenvolvida por meio de interações sociais contínuas e não é uma habilidade inata, sendo influenciada tanto por julgamentos próprios quanto pelos outros. Ao longo das gerações, diferentes culturas e modos de pensar se acumularam, e este estudo visa analisar o processo de formação da identidade profissional nas gerações mencionadas.

O choque de gerações nas empresas ocorre devido às diferenças culturais, de valores e expectativas entre as faixas etárias, afetando a forma como cada uma encara o trabalho. Esses conflitos podem gerar mal-entendidos e reduzir a produtividade se não forem gerenciados adequadamente. Reconhecendo as forças de cada geração, as empresas podem criar ambientes mais inclusivos e produtivos. Conforme Robbins (2010, p. 7), “[...] o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente”.

Dessa forma, o estudo utilizou uma pesquisa qualitativa e descritiva com um formulário anônimo para compreender como a estratégia organizacional impacta o comportamento dos profissionais e as expectativas de mudanças no ambiente empresarial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Geração de pessoas e características

As gerações possuem diferentes características e comportamentos, moldados por eventos históricos e sociais que influenciam suas expectativas e ações no ambiente de trabalho. A seguir, são apresentadas as características de algumas gerações:

Baby Boomers

A geração Baby Boomer, nascida entre 1946 e 1964, surgiu após a Segunda Guerra Mundial e é caracterizada por buscar estabilidade e seguir regras rígidas. Os membros dessa geração vivenciam eventos como a Guerra Fria e a luta no Vietnã, sendo nomeados Baby Boomers devido ao cenário positivo pós-guerra. As pessoas dessa geração acreditam que a ascensão profissional só é possível por meio do trabalho árduo e do cumprimento das obrigações. São reconhecidos como excelentes líderes no contexto empresarial devido à responsabilidade e ética no cumprimento de suas funções (Lancaster; Stillman, 2011; Veloso; Dutra; Nakata, 2008).

Geração X

A Geração X, composta pelos nascidos entre 1965 e 1980, viveu um período de mudanças significativas, como o *downsizing* corporativo, que gerou desconfiança e afetou a estabilidade no emprego. Essa mudança levou a geração a desenvolver habilidades de empregabilidade, uma vez que a confiança na segurança do trabalho foi comprometida (Veloso; Dutra; Nakata, 2008). Caracteriza-se por indivíduos independentes, preocupados em causar impacto, especialmente em atividades que apreciam. Além disso, com o avanço tecnológico, essa geração não tem paciência para tarefas que consomem muito tempo (Branco, 2013).

Geração Y

A Geração Y, também chamada de Millenials, é composta por indivíduos nascidos entre 1981 e 1996, essa geração cresceu em um período de grandes transformações tecnológicas e sociais, como a popularização da internet, o surgimento dos dispositivos móveis e o avanço das redes sociais.

No Brasil, à época em que a geração Y começou a desenvolver-se, o país vivia uma substancial instabilidade econômica, seguida do processo de transição democrática, com a publicação da atual constituição federal de 1988. No cenário mundial, prevalecia a cultura da impermanência e a escassez de garantias, com os mercados voláteis (Veloso; Dutra; Nakata, 2008). Com isso, as pessoas esperam um avanço profissional instantâneo, trazendo uma nova forma de encarar o trabalho, a vida e as relações, conduzindo um foco maior em flexibilidade, liberdade e inovação, tendo também um hábito maior em trocar com uma certa frequência de empresa quando o ambiente não favorece criatividade e desafios, onde consigam manifestar novas formas de afazeres.

Geração Z

Geração Z, nascidos entre 1997 e 2010, é a primeira a crescer em um mundo digital totalmente desenvolvido e é conhecida por ter uma grande habilidade com a tecnologia,

valorizar a autenticidade e a transparência, tendo uma visão globalizada do mundo (Sinigalia; Silva; Lima, 2023). Existem várias dificuldades de contratar a geração Z, por ser a geração mais jovem atualmente no mercado de trabalho, para essa geração, não é considerado crucial ter estabilidade profissional ou uma carreira longa na mesma empresa (Barros *et al.*, 2017). Para Azevedo (2016), o jovem desta geração se destaca por seu alto engajamento em manifestações, seu conhecimento sólido de seus direitos e sua determinação em lutar para que sejam respeitados.

2.2 Comportamento das gerações no trabalho

Ao longo das gerações, foram se acumulando diferentes culturas, modos de pensar e agir. Cada nova geração busca sua própria maneira de viver bem. Os Baby Boomers foram os primeiros jovens a expressar seus desejos, além de lutarem pela paz. A geração X usufruiu das conquistas feitas pelos Boomers, a geração Y trouxe à tona o fenômeno da globalização, enquanto a geração Z está crescendo em um mundo altamente digitalizado, imersivo e conectado. Através dessas vivências, foram criados valores trabalhistas dominantes, dos quais os Baby boomers tem um comportamento de trabalho árduo, conservadorismo, lealdade à organização e hierarquia respeitando as estruturas. A geração X possui um comportamento de equilíbrio trabalho-vida valorizando a vida pessoal e profissional, autonomia trabalhando de forma independente sem uma constante supervisão tornando-se flexíveis e abertos a novas ideias. A Y por sua vez preza por um local que tenha propósito, oportunidades de crescimento, desejando que o ambiente seja altamente digital, flexível, menos hierárquico e opções de trabalho remoto. Já a geração Z são totalmente adaptados à tecnologia, resolvem atividades simultâneas, mas com uma maior dificuldade em se concentrar a longo prazo, empenham-se em focar no bemestar físico e mental e buscar um âmbito que promova a diversidade tendo responsabilidade social.

2.3 Choque de gerações nas empresas

O choque de gerações nas empresas é o resultado das diferenças culturais, de valores e expectativas entre as diferentes faixas etárias que trabalham juntas. Cada geração cresceu em contextos sociais, econômicos e tecnológicos diferentes, o que influencia a forma como encaram o trabalho, a carreira e o ambiente de trabalho.

O choque de gerações no ambiente corporativo surge das diferentes visões de mundo, valores e expectativas que cada grupo etário traz para o local de trabalho. Enquanto gerações mais antigas, como os Baby Boomers, tendem valorizar a estabilidade e estruturas hierárquicas claras, os Millenials e a Geração Z priorizam flexibilidade, inovação e propósito no trabalho, o que pode resultar em conflitos, especialmente em áreas como comunicação, uso de tecnologia e expectativas de carreira (Silva, 2020).

Esses conflitos podem gerar mal-entendidos, frustração e até mesmo queda de produtividade se não forem gerenciados adequadamente. Quando as diferenças não são abordadas, isso pode afetar o clima organizacional, a colaboração entre equipes e a retenção de talentos, especialmente entre os mais jovens, que podem sentir que suas necessidades não estão sendo atendidas. Ao reconhecer e valorizar as diferentes forças que cada geração traz para o ambiente de trabalho, as empresas podem criar um local de trabalho mais inclusivo, inovador e produtivo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi desenvolvido com base em uma revisão bibliográfica sobre o tema, utilizando evidências científicas. Também foi aplicada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com caráter descritivo. A amostra foi composta por alunos do curso de Gestão de Recursos Humanos e por professores da Fatec de São Carlos. Trata-se de uma amostra não probabilística, escolhida por conveniência, considerando a disponibilidade dos participantes em responder ao questionário. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, elaborado no Google Forms, que abordou temas relacionados ao choque de gerações, suas percepções sobre as diferenças intergeracionais e as estratégias que utilizam para lidar com essas diferenças, tendo como objetivo investigar como alunos e professores da Faculdade de Tecnologia (Fatec) de São Carlos - que também desempenham funções como gestores de empresas e colaboradores - vivenciam o impacto do choque de gerações no ambiente de trabalho. A escolha por uma amostra deste tipo buscou trazer maior autenticidade às respostas, uma vez que os respondentes não estavam sob a “pressão organizacional” própria de um “estudo de caso” típico no qual se apresentariam como gestores e colaboradores de uma determinada empresa definida como objeto de pesquisa. Neste sentido, a pesquisa possibilitou entender e analisar as percepções, vivências e estratégias adotadas pelos participantes diante dos desafios intergeracionais no ambiente empresarial. Essa abordagem nos permite uma análise e a descrição das atitudes, opiniões e comportamentos dos indivíduos sem a necessidade de quantificação dos dados. A combinação das abordagens trouxe uma visão clara para a identificação da problemática no âmbito corporativo, para a conclusão deste estudo.

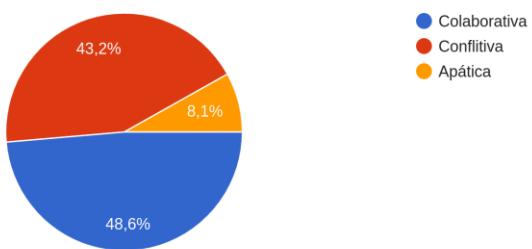
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nossa pesquisa foi realizada na Fatec São Carlos, no período de 17/03/2025 a 26/03/2025, envolvendo 37 voluntários, sendo 86,5% colaboradores e 13,5% gestores, entre 59,5% na faixa etária de 21 a 30 anos, 16,2% 31 a 40 anos e 13,5% 41 a 50 anos, que responderam ao questionário proposto, no qual lhes foi garantido o anonimato de seus dados pessoais e cujos resultados passamos a expor.

No gráfico 1 é possível observar as respostas acerca da percepção da convivência entre gerações.

Gráfico 1 - Convivência entre gerações

Sobre a percepção do choque de gerações: Como você percebe a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho?
37 respostas



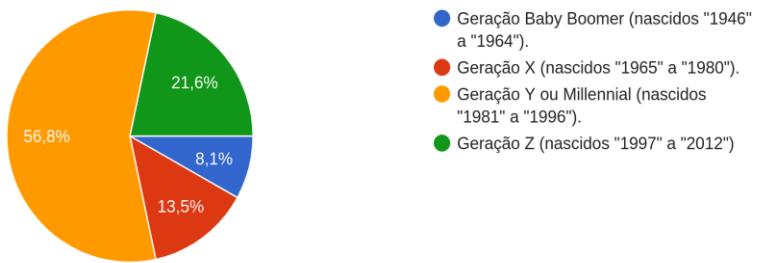
Fonte: Autoria própria (2025)

Após a tabulação dos dados da pesquisa realizada, é possível verificar que na visão de 48,6% dos respondentes, a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional é vista como colaborativa, 43,2% conflitiva e 8,1% apática.

Neste sentido, é relevante analisar como a contribuição entre gerações ocorre no ambiente corporativo, sendo as respostas obtidas contidas no gráfico 2.

Gráfico 2 - Contribuição no ambiente corporativo

Qual geração você acredita que mais contribui para o ambiente de trabalho em sua empresa?
37 respostas



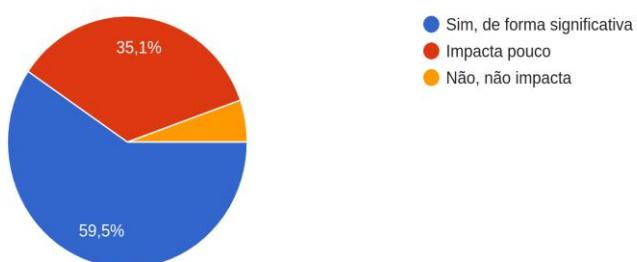
Fonte: Autoria própria (2025)

Quando questionados sobre qual geração acredita-se que mais contribui para o ambiente corporativo, podendo contextualizar sua resposta, 56,8% trouxeram que a geração Y ou Millenials (nascidos “1981” a “1996”) é a que mais agrega para a empresa. Ao justificarem suas respostas, foram levantados argumentos sobre inovação, gestão mais humanizada, maturidade profissional e postura. Mesmo que as faixas etárias das empresas sejam bem diversificadas, a geração Y consegue se sobressair. Com 21,6% está a geração Z (nascidos “1997” a “2012”), 13,5% geração X (nascidos “1965” a “1980”) e 8,1% os Baby Boomer (nascidos “1946” a “1964”).

O gráfico 3 traz as respostas acerca do impacto que as diferenças de gerações causam nas dinâmicas organizacionais.

Gráfico 3 - Impacto geracional

Você acha que as diferenças geracionais impactam a dinâmica organizacional?*
37 respostas



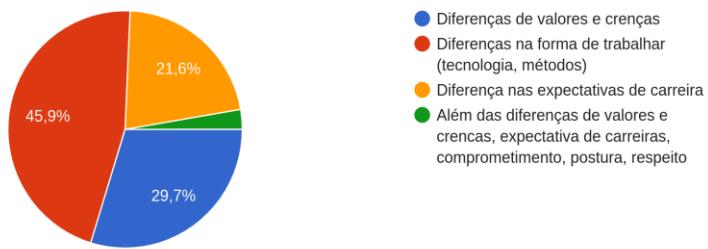
Fonte: Autoria própria (2025)

Nesta questão, 59,5% dos respondentes acreditam que as diferenças geracionais impactam a dinâmica organizacional de forma significativa, 35,1% disseram impactar pouco e 5,4% dos respondentes acreditam não impactar de forma alguma.

À vista disso, os principais desafios observados acerca da diversidade geracional são evidenciados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Principais desafios

Quais são, na sua opinião, os principais desafios que surgem com a diversidade geracional nas empresas?
37 respostas



Fonte: Autoria própria (2025)

Os principais desafios que surgem através da diversidade geracional enxergados pelos respondentes são separados em: As diferenças na forma de trabalhar (tecnologia, métodos) com 45,9% dos votos, 29,7% as diferenças de valores e crenças. Com 21,6% as diferenças nas expectativas de carreira e na opção “outros” trouxeram uma visão acrescentada: “Além das diferenças de valores e crenças, expectativas de carreiras, comprometimento, postura e respeito”.

A partir deste cenário, o gráfico 5 destaca a forma como o choque de gerações influencia nos desafios empresariais.

Gráfico 5 - Choque de gerações

Na sua visão, qual é o maior desafio para as empresas lidarem com o choque de gerações?
37 respostas



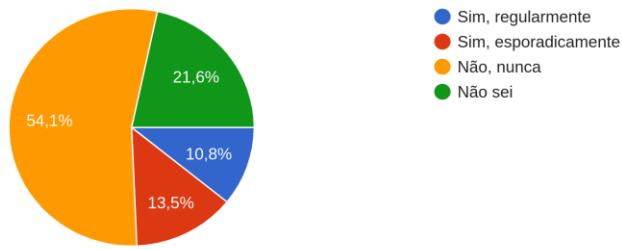
Fonte: Autoria própria (2025)

O maior desafio enfrentado para lidar com o choque de gerações com 51,4% das votações são as diferenças de expectativas em relação ao equilíbrio trabalho e vida pessoal, com 21,6% diferenças nas formas de comunicação, 13,5% a falta de entendimento entre as diferentes faixas etárias e 13,5% a resistência a mudanças tecnológicas.

Desta forma, no gráfico 6 é possível notar se há práticas gerenciais utilizadas para conter e melhorar as diferenças geracionais.

Gráfico 6 - Práticas para gerenciar as diferentes gerações

Sua empresa adota(ou) práticas específicas para gerenciar as diferenças geracionais entre os colaboradores?
37 respostas



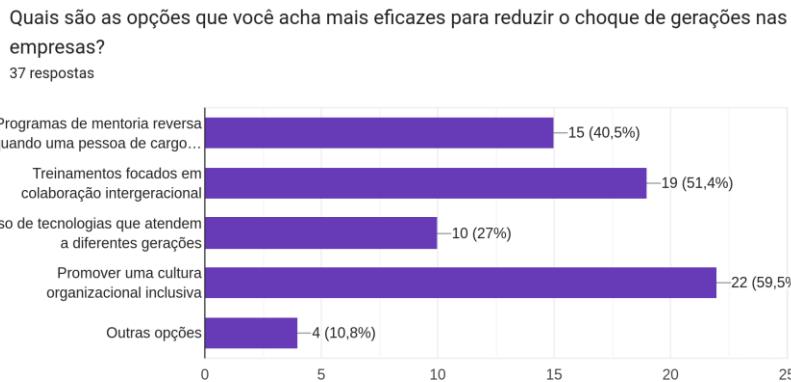
Fonte: Autoria própria (2025)

Observamos que 54,1% dos respondentes trouxeram que suas empresas não adotam práticas específicas para gerenciar o conflito que ocorre pelas diferenças geracionais, 13,5% dizem que a organização adota esporadicamente. Diante deste cenário, é possível observar um

dos pontos no qual as empresas deixam de dar tanta importância e o conflito acaba não sendo bem administrado, prejudicando o desenvolvimento.

No gráfico 7, é possível observar quais ações podem ser utilizadas nas empresas para reduzir as diferenças entre as gerações.

Gráfico 7 - Redução do choque de gerações nas empresas



Fonte: Autoria própria (2025)

Na última questão, os respondentes tiveram a possibilidade de votar em opções levantadas que podem auxiliar na redução desse atrito entre as gerações. No gráfico 7, entende-se que promover uma cultura organizacional inclusiva, treinamentos focados em colaboração intergeracional e programas de mentoria reversa tem potencial como opções auxiliadoras para a reduzir o choque que é causado por pessoas de faixa etária diversificada, valores e formas de pensar diferentes no ambiente corporativo.

Ao se fazer uma análise das respostas obtidas e do referencial teórico pesquisado sobre as diferentes gerações, percebe-se que todos os questionamentos levantados possuem sua importância. A análise dos autores citados neste trabalho evidencia a diversidade de perspectivas sobre as gerações no ambiente organizacional.

No entanto, é fundamental evidenciar os elementos que melhor ilustram as convergências e divergências entre as gerações estudadas, levando em conta aspectos como valores, atitudes, perspectivas em relação ao trabalho e modos de comunicação. Essa comparação nos permitiu não apenas uma análise mais rica dos resultados, mas também favoreceu a formulação de estratégias mais adequadas para lidar com a diversidade geracional em diferentes contextos, especialmente no ambiente profissional.

A percepção geral, refletida nos gráficos, aponta para uma mudança geracional no modo como o ambiente corporativo é moldado. Os dados mostram uma valorização crescente das

gerações mais jovens e uma transformação contínua dos valores e das relações no ambiente de trabalho. Grande parte dos respondentes acredita que o desafio geracional no ambiente corporativo não se resolve com medidas isoladas. São necessárias ações estruturais e integradas à cultura organizacional.

Como possíveis soluções, destacam-se: políticas que incentivem a convivência colaborativa (e não apenas a tolerância), a valorização de diferentes perspectivas e experiências, a eliminação de estereótipos, relações mais horizontais entre gerações, quebra de barreiras hierárquicas, suporte para quem tem mais dificuldade com sistemas digitais, além do reconhecimento de que a inovação e a experiência podem coexistir. Trabalhando de forma estruturada, consciente e contínua, é possível tornar a integração entre gerações viável.

5. CONCLUSÃO

Baseado na pesquisa realizada, é possível concluir que a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional pode ser um desafio para muitas empresas. A pesquisa evidenciou que essa convivência é percebida como colaborativa, mas ainda assim há uma porcentagem significativa vista como conflitiva, sendo um reflexo das diferentes formas de pensar, trabalhar e se relacionar entre as gerações.

Apesar das diferenças entre as faixas etárias nas empresas, a maioria dos respondentes acredita que a geração Y é a que mais contribui para o ambiente de trabalho, destacando-se por sua capacidade de inovar e adotar uma gestão mais humanizada, características valorizadas pelos participantes da pesquisa.

As diferenças geracionais impactam significativamente a dinâmica organizacional, com desafios principais em relação às formas de trabalho e aos valores e crenças. O maior desafio é o desequilíbrio nas expectativas sobre o trabalho e a vida pessoal, e para mitigar os atritos, foram levantadas soluções como uma cultura mais inclusiva, mentoria reversa e treinamentos intergeracionais, que poderiam ser auxiliadoras.

Observa-se que não há um único conceito base que possa servir de modelo para gerenciar as diferentes gerações no ambiente corporativo, e isso ocorre pela complexidade das pessoas exigirem que cada líder as comprehenda profundamente com suas particularidades, incluindo características, desejos e expectativas. As empresas são organismos vivos compostos por pessoas com diferentes visões, habilidades e formas de agir. Assim como não existem duas pessoas iguais, não há duas organizações idênticas.

Com isso, é possível entender que este sempre será o maior desafio do administrador, lidar com o incerto, equilibrar interesses diversos e tomar decisões estratégicas. Contudo, a

essência da administração está em reconhecer que cada obstáculo pode ser transformado em uma oportunidade e que a conquista do sucesso empresarial está na capacidade de abordar o desafio diário com discernimento e sensibilidade.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, D. **Online full time:** a sociabilidade das gerações Y e Z no cotidiano tecnológico. 2016. Dissertação (Mestrado em Mídia e Cotidiano) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.
- BARROS, D. C.; GUIMARÃES E BORGES, R. S.; MIRANDA, M. G. C.; NEVES, L. A.; QUINTAS, C. A. **Satisfação no trabalho da geração Z:** um estudo nas Empresas Júnior da UFMG. In: ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 2017, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: ANPAD, 2017.
- BRANCO, V. F. C. **A gestão da geração Y nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. p. 80.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão:** como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVA, M. C. Choque de gerações no ambiente corporativo: desafios e estratégias de gestão intergeracional. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 45-58, 2020.
- SINIGALIA, L. E. S.; SILVA, P. H. S.; LIMA, E. C. S. **Os desafios do recrutamento:** características do profissional da Geração Z. 2023. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2023.
- VELOSO, E. F. R; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.