A DIVERSIDADE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Autor(res)

Rafael Gonçalves Campolino
Davi Abreu Cassiano
Cristiane Sousa De Araújo Dos Santos
Letícia Regis Lacet
Nayara Viviane
Auriane Quixaba Da Paixao De Sousa
Flaviane Da Silva Cerqueira
Larissa Coelho De Oliveira Caixeta

Categoria do Trabalho

Trabalho Acadêmico

Instituição

UEG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS

Introdução

Este estudo explorou como a diversidade geracional organizacional vem se tornando um desafio de convivência de pessoas com diferenças de idades e formas de pensar e agir. Apesar de haver alguma controvérsia na conceituação de gerações, Junqueira (2020) demonstrou uma divisão que se repete na literatura, assim dividida: “baby boomers”, “geração X, geração Y/millennials e geração Z”. E é importante ressaltar que cada uma delas cresceu em um ambiente, contextos históricos/políticos e sociais distintos. Ambientes diferentes caminham para diferentes comportamentos e respostas às situações pelos indivíduos, e como pode se observar em Migueles et al. (2021) causa heterogeneidade dentro do grupo e influencia as relações de confiança e cooperação. Gerações como “baby boomers” e “geração X” cresceram em meio a guerras (Junqueira, 2020) ou ambientes econômicos incertos (Migueles et al., 2021), o que levou essas gerações a confiarem menos, e preferirem caminhos dotados de formalidades, com carreiras tradicionais, e maior ressignificação. Por outro lado, gerações “Y e Z”, nasceram em contextos, geopolíticos e sociais, em estabilidade e com maior acesso à informação, o que as levaram a aderirem a relações profissionais mais dinâmicas, refletindo diretamente na autoconfiança (Migueles et al., 2021). A diversidade geracional está cada vez mais presente no ambiente de trabalho. A convivência intergeracional tende a aumentar com a maior longevidade profissional e a permanência simultânea de múltiplas coortes no mercado, exigindo políticas que reduzam conflitos e ampliem cooperação. Nesse aspecto, a presença da diversidade promove ambientes mais inclusivos, colaborativos e incentiva a troca de experiências entre pessoas de diferentes gerações, contribuindo para o aprimoramento da gestão intergeracional e práticas organizacionais efetivas, ampliando a compreensão sobre o comportamento humano no contexto corporativo.

Objetivo

O objetivo deste estudo foi investigar os impactos positivos e negativos da diversidade geracional no desempenho das equipes na empresa. Desdobrou-se especificamente esclarecer os principais pontos de conflito que podem acontecer no contexto das diferentes gerações.

Material e Métodos

Quanto à abordagem, a pesquisa foi considerada qualitativa, de natureza básica, e quanto aos objetivos, tratou-se uma investigação descritiva, com adoção do procedimento bibliográfico (Siena et al, 2024). Os critérios de inclusão de materiais no estudo contaram com pesquisas de artigos publicados, entre os anos de 2020 e 2025, na Scientific Electronic Library Online (SciELO), em língua portuguesa, disponibilizados na íntegra e no contexto do livre acesso. O processo de seleção dos artigos aderentes à pesquisa foi conduzido da seguinte forma: utilizaram os descritores “gerações”, “ambiente de trabalho” e “diversidade de gerações”, que resultaram em 127 artigos, que tiveram seu tema lido, no entanto, muitos sem relação direta com os objetivos do estudo. Assim 22 foram selecionados para leitura do resumo e conclusão, sendo selecionados sete para leitura completa, porém, apenas quatro guardavam relação com o tema e os objetivos presentes da investigação, sendo utilizados como materiais principais para o presente estudo.

Resultados e Discussão

Com as informações obtidas, foi possível identificar que a convivência intergeracional nas organizações apresenta tanto oportunidades quanto desafios. Aos gestores, como enfatiza Junqueira (2020), em seu artigo sobre os impactos das diferentes gerações na Gestão de Talentos, deve-se ter em conta que quatro gerações distintas compartilharão o ambiente de trabalho. Dessa forma, faz-se necessário compreender que cada geração tem seu comportamento e conjuntos de valores que trazem consigo e a convivência entre elas tende a ser heterogênea. (Migueles et al., 2021; Junqueira, 2020)

Como exemplo de choque entre gerações, a partir do estudo de Junqueira (2020), foi possível constatar que quando juntas, “baby boomers” e “geração Y” tendem a entrar em conflito, pois para a primeira, o apreço à disciplina é maior. Entretanto, a “geração Y” se queixa de que os “boomers” têm mais dificuldade de se abrir aos aspectos inovadores (Lopes, Monteiro e Prazeres, 2025).

A partir de Migueles et al. (2021), foi possível observar que as gerações apresentam diferentes características, adquiridas no contexto das experiências vividas dentro de seu contexto histórico e sociocultural vividos. Argumenta-se que gerações como os “baby boomers” viveram em uma época e contextos geopolíticos mais difíceis e com oportunidades restritas. Enquanto as demais gerações, ditas mais jovens, como X e Y, tiveram um contexto que garantiu mais direitos e maior acesso à informação. Com mais facilidade em obter estas e inserida num contexto mais favorável de direitos, têm-se uma geração mais confiante e mais determinada e autocentrada. (Junqueira, 2020; Spada et al., 2024).

Para que haja cooperação entre as pessoas no ambiente de trabalho, é preciso que haja confiança, que se torna prejudicada em um ambiente heterogêneo (Migueles et al., 2021). Nessa perspectiva, gerações ditas “mais antigas” viveram contextos culturais mais difíceis, que levam essas pessoas a terem menor propensão à confiança, e consequentemente, à cooperação (Migueles et al., 2021). Além disso, outras questões são trazidas, como: à medida que o tempo passa, os conhecimentos de uma geração se tornam defasados, e estas gerações passam a ter dificuldades para acompanhar as demais gerações entrantes no mercado de trabalho.

Em Migueles et al. (2021) foi possível observar que as novas gerações têm menor apreço às burocracias e aos caminhos tradicionais da empresa, já em Lopes et al. (2025), viu-se que as gerações mais novas preferem a informalidade. Nessa senda, em Spada et al. (2024), observou-se que as novas gerações preferem ambientes mais flexíveis, bem como procuram carreiras menos tradicionais. Após a identificação destes elementos, pode-se esclarecê-los com as informações obtidas em Migueles et al. (2021), de que contextos distintos geram diferentes valores e comportamentos, e diferentes comportamentos geram heterogeneidade no ambiente organizacional, o

que, em certo ponto, pode trazer ranhuras para as relações (Lopes, Monteiro e Prazeres, 2025).
A heterogeneidade pode degradar as relações, uma vez os diálogos podem ser comprometidos, devido aos ruídos geracionais entre emissores e receptores, quebrando expectativas e reduzindo momento de diálogos relações (Lopes, Monteiro e Prazeres, 2025). Sucessivas quebras de expectativa podem gerar menor confiança e cooperação (Migueles et al, 2021), como pode ser observado nos jovens da “geração Z”, que assumem de forma dinâmica e espontânea de que não consegue entender como o “baby boomer” apresentam dificuldades em operar, funcionalidades básicas, do celular, ou outros aplicativos e tecnologias do ambiente organizacional. Essas questões evidenciam os pontos conflituosos que podem ocorrer no contexto empresarial.

Conclusão

As organizações dependem do trabalho em equipe e da integração entre as gerações. Os estudos revelaram caminhos conflituosos a serem enfrentados ao lidar com as múltiplas gerações no trabalho. Cabe à gestão mediar os conflitos entre elas, identificar e alinhar os pontos fortes, para construir uma cultura organizacional coesa, com dinamicidade e inovações, capazes de transportar rupturas. Regulamentos e normas podem representar padrão e uniformidade, entretanto, inovação e diálogo geracional surgem como promissores caminhos para construção de ambientes profissionais dotados de diversidade.

Referências

JUNQUEIRA, Maria Helena Dantas. Os Impactos das Diferentes Gerações na Gestão de Talentos. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2020. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/artigo/os-impactos-das-diferentes-geracoes-na-gestao-de-talentos. Acesso em 29 ago. 2025.
LOPES, Andreia dos Santos. MONTEIRO, Raquel Ponsiano. PRAZERES, Hamilton Tavares dos. Diferenças Geracionais na Comunicação no Ambiente de Trabalho: Como as Gerações se comunicam e Como Isso Afeta a Produtividade. Revista FT, 2025. Disponível em: https://revistaft.com.br/diferencas-geracionais-na-comunicacao-no-ambiente-de-trabalho-como-as-geracoes-se-comunicam-e-como-isso-afeta-a-produtividade/. Acesso em 5 set. 2025.
MIGUELES, Carmen Pires et al.. O impacto da Diversidade das Gerações na Confiança dentro das Empresas. Cadernos Ebape, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/7rddbTwFGhdKr4845xsHY8S/?lang=pt. Acesso em 26 ago. 2025.
SIENA, Osmar et al. Metodologia da Pesquisa Científica e Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. Editora Poisson, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: https://poisson.com.br/livros/individuais/Manual_de_Trabalho/Manual_de_Trabalho.pdf. Acesso em 2 de set. 2025
SPADA, Rafael. GONÇALVES, Júlia. RUFFATTO, Juliane. Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Passo Fundo, 2024. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902024000200159. Acesso em 2 set. 2025.