

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Samara Fátima de Moraes

**O PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS:
ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A CONVIVÊNCIA PRODUTIVA NAS
ORGANIZAÇÕES**

SAMARA FÁTIMA DE MORAES

O papel dos gestores na gestão de conflitos intergeracionais: estratégias para promover a convivência produtiva nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do IFMG – *Campus* Bambuí como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Rosemary Pereira Costa Barbosa

Bambuí

2026

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - Campus Bambuí

M828p Moraes, Samara Fátima de.

O papel dos gestores na gestão de conflitos intergeracionais:
estratégias para promover a convivência produtiva nas organizações /
Samara Fátima de Moraes. – 2026.
79 f. : il.

Orientadora: Rosemary Pereira Costa Barbosa.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus Bambuí*.

1. Conflitos intergeracionais. 2. Gestão de pessoas. 3. Liderança
adaptativa. I. Barbosa, Rosemary Pereira Costa. II. Instituto Federal de
Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD 658.3

Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Bambuí
Diretoria de Ensino
Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG
37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

Samara Fátima de Moraes

**O PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERGERACIONAIS:
ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A CONVIVÊNCIA PRODUTIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Bacharelado
em Administração Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia de
Minas Gerais – *Campus Bambuí* para
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Aprovado em 22/06/2026 pela banca examinadora:

Bambuí, 22 de junho de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 22/06/2026, às 19:14, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Carvalho Campos, Professora**, em 22/06/2026, às 19:14, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Rosemary Pereira Costa e Barbosa, Professora**, em 22/06/2026, às 19:14, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2761516** e o código CRC **8522E8CF**.

23209.004728/2025-36	2761516v1
----------------------	-----------

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso a todas as pessoas que contribuíram em minha jornada acadêmica e realização deste trabalho. Em especial, dedico aos meus familiares, meu namorado, amigos e professores, que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e coragem para chegar até aqui.

À minha família, em especial aos meus pais, Goretti e Sílvio, e aos meus irmãos, Cínthya e Luís, por serem meu porto seguro, minha base e meus maiores exemplos. Sou imensamente grata por todo o apoio, amor e incentivo ao longo dessa jornada.

Ao meu namorado, Jonas, pela paciência, companheirismo e por estar sempre ao meu lado, me apoiando em todos os momentos.

Às minhas amigas, à minha orientadora, Rosemary, aos professores e à instituição, deixo meus sinceros agradecimentos por todo o apoio, ensinamentos e contribuição para a minha formação.

Aos meus colegas de classe e às amigadas que construí durante o curso, Jordânia, Maria Francieli, Kamilla, Ariany, Esthéfany e Ana Cláudia, gratidão pelos momentos compartilhados, pelas risadas e por tornarem essa trajetória mais leve e especial. Levarei cada uma de vocês comigo para sempre.

E, por fim, a mim mesma, por não desistir diante dos desafios, do medo e do cansaço, e por ter tido a coragem de crescer, evoluir e seguir em frente.

“Grandes realizações são possíveis quando se dá importância aos pequenos começos.”
Lao Tsé

RESUMO

O trabalho aborda os desafios enfrentados por gestores ao liderar equipes compostas por diferentes faixas etárias. Destaca-se a coexistência atual de quatro gerações no mercado: *Baby Boomers*, X, Y (*Millennials*) e Z, cada uma com valores e comportamentos moldados por seus contextos históricos e avanços tecnológicos específicos. A pesquisa buscou investigar, por meio de uma revisão integrativa de literatura, como os gestores enfrentam os conflitos geracionais no ambiente organizacional. O referencial explora as transformações no mundo do trabalho, a evolução tecnológica e a classificação geracional. Aborda conceitos como a lealdade e rigidez dos *Baby Boomers*, o pragmatismo da Geração X, a busca por propósito dos *Millennials* (Y) e a fluência digital e busca por autonomia da Geração Z. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva fundamentada em uma revisão integrativa da literatura. Foram analisados 21 artigos científicos, publicados entre 2010 e 2025, selecionados na base de dados *Google Acadêmico*. Os estudos mostram que as principais fontes de conflito estão relacionadas à comunicação (formal vs. digital), ao uso de tecnologias e às expectativas de carreira. Enquanto gerações mais velhas valorizam a hierarquia e o contato presencial, as mais jovens buscam flexibilidade e ambientes horizontais. Como estratégias eficazes utilizadas pelos gestores diante dos conflitos, identificou-se a adoção de lideranças adaptativas, o uso de mentoria reversa (jovens ensinando experientes sobre tecnologia) e a implementação de políticas de benefícios flexíveis. A pesquisa conclui que a diversidade geracional não deve ser eliminada, mas gerida como uma vantagem estratégica. O sucesso organizacional depende da habilidade do gestor em integrar o conhecimento prático dos veteranos com a inovação dos ingressantes, promovendo uma cultura de respeito mútuo e aprendizagem contínua.

Palavras-chave: Conflitos intergeracionais. Gestão de pessoas. Liderança adaptativa.

ABSTRACT

The study addresses the challenges faced by managers when leading teams composed of employees from different age groups. It highlights the current coexistence of four generations in the labor market: Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials), and Generation Z, each with values and behaviors shaped by their specific historical contexts and technological developments. Through an integrative literature review, the research sought to investigate how managers deal with generational conflicts in organizational settings. The theoretical framework explores transformations in the world of work, technological evolution, and generational classification. It discusses characteristics such as the loyalty and rigidity of Baby Boomers, the pragmatism of Generation X, Millennials' search for purpose, and Generation Z's digital fluency and desire for autonomy. Managers act as mediators and integrators among different generations by identifying the causes of conflicts, promoting dialogue, adapting their leadership style to the needs of the team, and encouraging knowledge exchange between younger and more experienced professionals. This is a qualitative and descriptive study based on an integrative literature review. A total of 21 scientific articles published between 2010 and 2025 and selected from the Google Scholar database were analyzed. The studies show that the main sources of conflict are related to communication styles (formal versus digital), the use of technology, and career expectations. While older generations tend to value hierarchy and face-to-face interaction, younger generations seek flexibility and flatter organizational structures. The effective strategies identified as being used by managers to address these conflicts include the adoption of adaptive leadership, the use of reverse mentoring, in which younger professionals teach more experienced employees about technology, and the implementation of flexible benefits policies. The research concludes that generational diversity should not be eliminated, but rather managed as a strategic advantage. Organizational success depends on the manager's ability to combine the practical knowledge of veteran employees with the innovation brought by newcomers, thereby promoting a culture of mutual respect and continuous learning.

Keywords: Intergenerational conflicts. Human resource management. Adaptive leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das características das gerações	20
Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos do perfil das gerações em relação ao trabalho	27
Quadro 3 - Estratégias de gestão dos conflitos intergeracionais segundo diferentes autores.	321
Quadro 4 - Artigos incluídos na revisão integrativa.....	37
Quadro 5 - Síntese de cada artigo incluído na revisão integrativa	41
Quadro 6 - Características da Geração <i>Baby Boomers</i>	47
Quadro 7 - Características da Geração X	48
Quadro 8 - Características da Geração Y (ou <i>Millennials</i>)	50
Quadro 9 - Características da Geração Z.....	52
Quadro 10 - Conflitos de valores e expectativas profissionais.....	55
Quadro 11 - Conflitos de comunicação e tecnologia.....	57
Quadro 12 - Conflitos de postura, adaptação e saúde.....	59
Quadro 13 - Conflitos de gestão e liderança.....	61
Quadro 14 - Estratégias de liderança e cultura organizacional	63
Quadro 15 - Estratégias de comunicação, conhecimento e <i>feedback</i>	65
Quadro 16 - Estratégias formais, programas e políticas (QVT/Flexibilidade).....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma Prisma referente à seleção dos artigos.....	37
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo geral.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 O mundo do trabalho e suas transformações.....	18
3.2 As gerações, suas características e relação com o trabalho	20
3.2 Conflitos Geracionais	27
3.3 O papel do gestor na administração de conflitos	31
4 METODOLOGIA.....	35
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
5.1 Apresentação dos artigos incluídos na revisão integrativa	41
5.2 Características das gerações no mercado de trabalho	46
5.3 Conflitos intergeracionais nas organizações	54
5.4 Estratégias adotadas por gestores para lidar com os conflitos intergeracionais	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais diverso, reunindo profissionais de diferentes faixas etárias em um mesmo espaço. Essa diversidade etária é acompanhada por distintas formas de pensar, agir, comunicar-se e compreender o trabalho, o que pode representar um desafio para os gestores na condução das equipes (ANDRADE *et al.*, 2012). As transformações vivenciadas por cada geração influenciam seus valores, comportamentos e prioridades, fazendo com que práticas valorizadas por um grupo nem sempre tenham o mesmo significado para outro. Como consequência, a convivência entre profissionais de diferentes gerações pode favorecer o surgimento de conflitos e exigir da liderança preparo para mediar essas relações (ANDRADE *et al.*, 2012; PAIVA *et al.*, 2024).

Nesse contexto, este trabalho tem como tema central as dificuldades enfrentadas pelos gestores ao liderarem funcionários de diferentes faixas etárias, bem como as estratégias adotadas para administrar os conflitos intergeracionais.

As diferentes gerações que estão presentes no mercado de trabalho possuem características próprias, que foram sendo formadas a partir do contexto histórico, dos avanços tecnológicos e das mudanças sociais vividas por cada uma delas. Entender essas diferenças é importante para melhorar a convivência entre os colaboradores e para facilitar a atuação dos gestores diante de equipes compostas por pessoas de idades e perfis diversos. Atualmente, é possível observar a presença de quatro gerações no ambiente de trabalho: os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z.

Os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, costumam valorizar mais a estabilidade e a tradição no ambiente de trabalho. Segundo Andrade *et al.* (2012), essa geração buscava construir uma trajetória profissional sólida, marcada pela fidelidade à organização e pela realização pessoal, não se guiando apenas por recompensas materiais. Além disso, quando ocupam posições de liderança, tendem a adotar posturas mais voltadas à participação e à motivação dos colaboradores, demonstrando preocupação com a justiça e com o bem-estar no trabalho.

A Geração X, composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1980, cresceu em um período marcado por mudanças tecnológicas e, por isso, apresenta um perfil mais independente (RODRIGUES; FAJARDO, 2018). De acordo com Moraes (2016), no contexto profissional, esses indivíduos costumam ser bem qualificados e enxergam a carreira como uma forma de

manter sua posição social e econômica. Por outro lado, essa geração também é, em alguns casos, associada a características como maior individualismo e valorização de interesses pessoais.

Os *Millennials*, também chamados de Geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, cresceram em um contexto marcado pela presença cada vez maior da tecnologia digital. Segundo Andrade *et al.* (2012), essa geração já se desenvolveu em um cenário com computadores e internet, o que contribui para um perfil mais conectado e familiarizado com o meio digital. No ambiente de trabalho, costumam valorizar a autonomia, a flexibilidade e o sentido das atividades que realizam. Além disso, tendem a preferir relações menos hierarquizadas e a valorizar retornos frequentes sobre seu desempenho.

Por fim, a Geração Z, formada por pessoas nascidas a partir de 1997, vem conquistando cada vez mais espaço no mercado de trabalho. De acordo com Andrade *et al.* (2012), essa geração já cresceu em contato direto com as tecnologias digitais, o que contribui para sua afinidade com inovação, rapidez e diversidade. Ao mesmo tempo, alguns comportamentos mais individualistas e a forte preocupação com o futuro podem dificultar a adaptação a atividades que exigem maior colaboração. Por isso, torna-se importante o desenvolvimento de habilidades como trabalho em equipe, paciência e convivência profissional.

O aumento da expectativa de vida também tem contribuído para uma maior permanência de profissionais experientes no mercado de trabalho. No Brasil, a longevidade da população aumentou de forma significativa ao longo das últimas décadas. Nesse contexto, ter 50 ou 60 anos não significa, necessariamente, estar fora do mercado. Pelo contrário, muitas pessoas nessa faixa etária continuam ativas profissionalmente, motivadas e dispostas a contribuir com os conhecimentos e experiências que acumularam ao longo da vida (FEIJÓ, 2025). A permanência desses profissionais, somada à entrada das gerações mais jovens, amplia a convivência intergeracional nas organizações e torna mais evidentes as diferenças de valores, comportamentos, expectativas e formas de trabalho.

Nesse contexto, Andrade *et al.* (2012) analisam, em uma instituição pública, as dificuldades do dia a dia causadas pela convivência entre diferentes gerações. O estudo aponta as principais causas desses conflitos e mostra que as diferenças na forma de pensar, agir e se posicionar estão entre os desafios mais comuns enfrentados pelos gestores. Além disso, os resultados reforçam o que já vem sendo discutido na literatura e mostram que a diversidade geracional é uma realidade presente nas organizações, exigindo atenção e preparo por parte da liderança.

Diante desse contexto, este trabalho busca investigar, por meio de uma revisão de literatura, como os gestores compreendem e lidam com os conflitos entre gerações no ambiente organizacional, quais estratégias vêm sendo utilizadas e quais desafios ainda estão presentes na busca por um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo. Entender o papel do gestor na mediação desses conflitos é importante para a formação de equipes mais colaborativas e eficientes. Assim, a pergunta que orienta este estudo é a seguinte: como os gestores enfrentam os conflitos geracionais no ambiente organizacional e quais estratégias têm sido adotadas para promover uma convivência mais harmoniosa entre profissionais de diferentes faixas etárias?

Dessa forma, este estudo busca ampliar a compreensão sobre as práticas de liderança voltadas para a integração entre diferentes gerações, destacando a importância do preparo técnico e também emocional por parte dos gestores. Buscar soluções que considerem as necessidades e as potencialidades de cada faixa etária pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, para a melhoria da convivência entre os colaboradores e para resultados mais positivos dentro das instituições.

Esta pesquisa apresenta relevância tanto no meio acadêmico quanto no social. No contexto acadêmico, ela contribui para ampliar as discussões sobre gestão de pessoas e sobre os desafios encontrados em organizações compostas por diferentes gerações, podendo servir de apoio para estudos futuros e para o desenvolvimento de estratégias de liderança mais adequadas a esse cenário. Já no contexto social, o tema se mostra importante por tratar das mudanças nas relações de trabalho e na convivência entre pessoas de diferentes faixas etárias dentro das organizações. Ao favorecer a compreensão dessas diferenças e incentivar o respeito, a colaboração e a valorização da diversidade, o estudo pode contribuir para ambientes de trabalho mais inclusivos, equilibrados e produtivos, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os profissionais.

2 OBJETIVOS

Neste tópico, são apresentados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos que orientaram o desenvolvimento do estudo.

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é investigar como os gestores enfrentam os conflitos geracionais no ambiente organizacional, através de uma revisão integrativa de literatura.

2.2 Objetivos específicos

- Apresentar os artigos selecionados na revisão integrativa, destacando a síntese dos resultados das pesquisas.
- Apresentar as características das gerações *Baby Boomers*; Geração X; *Millennials* ou Geração Y e a Geração Z no mercado de trabalho;
- Identificar os conflitos intergeracionais mais frequentes nas organizações e categorizá-los por gerações;
- Identificar práticas e estratégias adotadas por gestores para lidar com os conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz o referencial teórico que aborda os seguintes temas: O mundo do trabalho e suas transformações; as diversas gerações, suas características e sua relação com o trabalho e o papel do gestor na administração de conflitos intergeracionais.

3.1 O mundo do trabalho e suas transformações

O trabalho pode ser entendido como algo essencial para o ser humano, não só por garantir o sustento, mas também por contribuir na formação da identidade, da dignidade e na forma como a pessoa se insere na sociedade. Desde os tempos mais antigos, o trabalho já tinha um papel importante, sendo responsável por transformar a natureza e ajudar na organização da vida em sociedade. Com a chegada da Revolução Industrial, esse cenário passou por grandes mudanças, principalmente com a introdução das máquinas e do trabalho assalariado, o que alterou bastante as relações de produção. Além disso, houve um aumento no ritmo das atividades e uma certa distância entre o trabalhador e o resultado final do seu próprio trabalho (MARX, 2013, p. 325).

Com o passar dos anos, o avanço da tecnologia continuou modificando a forma como o ser humano se relaciona com o trabalho. Esse desenvolvimento trouxe benefícios, como o aumento da produtividade, mas também gerou alguns desafios sociais. Entre eles, é possível destacar o desemprego estrutural e a necessidade constante de adaptação e qualificação profissional para acompanhar as novas exigências do mercado (RIFKIN, 1995).

Seguindo essa mesma ideia, Furucho *et al.* (2015) destacam que as organizações estão constantemente sendo impactadas pelas mudanças tecnológicas, o que faz com que elas precisem se adaptar de forma rápida para acompanhar esse cenário. Para conseguirem se manter competitivas em um ambiente que muda o tempo todo, é muito importante contar com colaboradores que sejam comprometidos e engajados, já que isso contribui diretamente para melhores resultados em termos de produtividade e também de lucro.

Já Paiva e Alves (2018) apontam que o avanço da tecnologia, presente em várias áreas da vida, como na sociedade, na política, na economia e na cultura, tem provocado mudanças significativas na forma como as pessoas vivem. Essas mudanças acabam influenciando também o comportamento das pessoas e a maneira como elas se relacionam, tanto individualmente quanto dentro dos grupos sociais dos quais fazem parte.

Com isso, passou a existir uma nova forma de produção, que contribuiu para o aumento da globalização e também para mudanças nos modelos tradicionais de trabalho. Esse novo cenário acabou exigindo dos profissionais novas competências e também diferentes formas de colaboração no ambiente organizacional. Diante disso, o trabalhador muitas vezes se depara com inseguranças e com a necessidade de estar sempre aprendendo, já que a automação e o uso de tecnologias vêm substituindo alguns cargos.

Além disso, com o avanço da automação e das tecnologias digitais, várias funções tradicionais estão sendo modificadas ou até mesmo substituídas. Por outro lado, novas profissões também estão surgindo de forma rápida, exigindo habilidades diferentes das que eram necessárias anteriormente. De acordo com Hötte, Somers e Theodorakopoulos (2023), tecnologias como inteligência artificial, robótica e análise de dados não só automatizam tarefas mais repetitivas, mas também criam novas oportunidades em áreas como ciência de dados, engenharia de *software*, segurança cibernética e gestão da inovação. Da mesma forma, áreas como logística, *marketing* digital e recursos humanos têm buscado profissionais que saibam lidar com grandes volumes de informações e que consigam tomar decisões mais estratégicas a partir desses dados.

De acordo com Rocha, Lima e Waldman (2020), com os avanços na área de Inteligência Artificial, os computadores estão se tornando cada vez mais rápidos e capazes de realizar tarefas mais complexas. Isso pode mudar bastante a forma como o trabalho é realizado, já que muitas atividades podem ser feitas por máquinas. No setor industrial, por exemplo, a tendência é que a produção se torne cada vez mais automatizada, o que pode diminuir a necessidade de trabalhadores humanos nas fábricas.

Diante disso, o surgimento de uma nova revolução tecnológica acaba gerando diferentes opiniões sobre o futuro. Algumas pessoas enxergam esse momento como algo positivo, acreditando que a tecnologia pode trazer mais liberdade e melhorar a forma como trabalhamos, tornando as tarefas menos cansativas e repetitivas. Além disso, há a expectativa de avanços na saúde, aumento da expectativa de vida e mais opções de lazer. Por outro lado, também existe uma preocupação por parte dos trabalhadores, principalmente em relação à possibilidade de perderem seus empregos para as máquinas e sistemas, o que tem gerado insegurança nesse novo cenário (PEROSINI, 2024).

Como também apontam Rocha, Araújo e Silva (2020), várias áreas de trabalho, principalmente aquelas que envolvem tarefas repetitivas ou atividades manuais mais precisas, já estão passando por processos de automação. E a tendência é que isso continue acontecendo em outros setores, conforme a tecnologia avança cada vez mais rápido. Com isso, é possível

que, em pouco tempo, muitas funções sejam realizadas, total ou parcialmente, por máquinas. Nesse contexto, percebe-se uma mudança do trabalho mais operacional para um trabalho que exige mais qualificação, com foco em análise, interpretação de informações e resolução de problemas.

Mesmo com todas essas mudanças, o trabalho continua sendo algo muito importante na vida das pessoas. Só que hoje ele já não é mais o mesmo de antes: a forma de trabalhar, o que a gente faz e até o sentido do trabalho vêm mudando muito com o avanço da tecnologia. Por isso, é essencial que a sociedade, os governos e também as instituições de ensino acompanhem essas transformações. É preciso preparar melhor as pessoas para essa nova realidade, investindo em inclusão digital, em aprendizado constante e também valorizando o trabalho em todas as suas formas. E, claro, sem deixar de reconhecer tudo o que as gerações anteriores construíram até aqui.

De acordo com a VDI-Brasil (2025), quando profissionais mais experientes, como os *Baby Boomers* e a Geração X, não são devidamente valorizados, isso pode trazer prejuízos importantes para o conhecimento técnico dentro das organizações, principalmente na indústria. Isso acontece porque esses profissionais acumularam, ao longo dos anos, muita experiência prática e têm um entendimento mais aprofundado dos processos, das particularidades do trabalho e também das relações construídas no ambiente profissional.

Por outro lado, os profissionais mais jovens também têm muito a contribuir. A Geração Z, por exemplo, cresceu em um contexto totalmente ligado à tecnologia, o que faz com que tenham mais facilidade em lidar com ferramentas digitais, redes sociais e diferentes formas de comunicação. Além disso, costumam trazer ideias novas e uma visão diferente para o ambiente de trabalho, o que pode ser positivo para as organizações.

3.2 As gerações, suas características e relação com o trabalho

Como já foi discutido anteriormente, o mundo do trabalho passou por várias mudanças ao longo das últimas décadas, o que acabou impactando bastante as relações sociais. Atualmente, o mercado de trabalho está cada vez mais diverso em relação às gerações, e já não existe mais aquela ideia de que os profissionais mais velhos precisam sair para dar espaço aos mais jovens. Pelo contrário, o que se observa hoje é a presença de pessoas de diferentes idades convivendo e trabalhando juntas no mesmo ambiente (PAIVA *et al.*, 2024).

Essa variedade de idades faz com que o mercado de trabalho seja formado por diferentes gerações convivendo ao mesmo tempo. De acordo com a literatura, existem várias

formas de classificar essas gerações, mas neste trabalho serão consideradas aquelas que atualmente estão presentes no mercado formal. São elas: os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, nascida entre 1965 e 1980; a Geração Y, composta por pessoas nascidas entre 1981 e 1996; e a Geração Z, formada por indivíduos nascidos a partir de 1997 (ANDRADE *et al.*, 2012).

Segundo Silva (2024, p. 1), “as diferentes gerações se distinguem por fatos e acontecimentos que marcaram cada uma delas. Temos no mercado de trabalho quatro gerações convivendo dentro das corporações resultando em diferentes maneiras de agir, pensar e ver a vida”.

Estas gerações têm características próprias, como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese das características das gerações

Aspectos	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Visão geral	Nasceram no fim da 2ª Guerra Mundial e foram educados com muita disciplina e rigidez.	Presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários.	Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica.	Cresceram com tecnologia digital desde a infância, moldando suas perspectivas de vida e trabalho.
Visão profissional	Demonstram lealdade e compromisso com a empresa e valorizam a ascensão profissional.	Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. São independentes e empreendedores.	Consideram o trabalho uma fonte de satisfação e aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Valorizam trabalho significativo, autonomia, flexibilidade e oportunidade de crescimento.
Postura profissional	Consideram o trabalho sua principal prioridade.	São experientes e dedicados.	Possuem elevada autoestima e são comprometidos com seus valores.	Tendem a ser colaborativos. Podem resistir a modelos hierárquicos tradicionais.
Posição na empresa	Têm dificuldade de lidar com a perda de status e de poder.	Temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y.	Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder.	Ao mesmo tempo que desejam contribuir com ideias e inovação, priorizam saúde mental e autonomia.
Foco no trabalho	São competitivos e focam em resultados.	São muito comprometidos com os objetivos da empresa.	São fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira.	Preferem objetivos que se alinhem com valores pessoais, não apenas metas financeiras.
Relação com a liderança	Acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar.	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança.	Com perfil multitarefa, odeiam burocracia, controle	Preferem líderes empáticos, colaborativos e que valorizem <i>feedback</i>

Aspectos	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
			excessivo e atividades rotineiras.	constante, ao invés de modelos autoritários.
Qualidade de vida	Não se preocupam muito com qualidade de vida.	Equilibram vida profissional e pessoal.	Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais.	Inclui saúde mental, equilíbrio vida/trabalho e apoio organizacional como prioridade no ambiente de trabalho.
Tecnologias	Têm dificuldades com novidades tecnológicas.	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência.	Vivem em rede e são nativos digitais.	Possuem familiaridade e facilidade em integrar tecnologia no cotidiano profissional.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Rodrigues e Fajardo (2018).

O Quadro 1 mostra que as diferenças de contexto histórico, como as mudanças sociais e os avanços tecnológicos, influenciam diretamente a forma como cada geração enxerga o trabalho, a autoridade e as transformações dentro das organizações (RODRIGUES; FAJARDO, 2018). Ou seja, cada geração acaba desenvolvendo valores e comportamentos diferentes a partir da época em que cresceu.

Essas diferenças de contexto histórico e de relação com as transformações tecnológicas influenciam a maneira como cada geração percebe o trabalho, a autoridade e os comportamentos profissionais. Como consequência, profissionais mais experientes podem interpretar as atitudes dos mais jovens como falta de comprometimento ou disciplina, enquanto os mais jovens podem considerar os mais velhos ultrapassados ou resistentes às mudanças. Essas interpretações distintas acerca dos mesmos fenômenos organizacionais podem favorecer o surgimento de conflitos intergeracionais (GRÜN, 1999; RODRIGUES; FAJARDO, 2018).

Como apresentado no Quadro 1, é possível perceber que cada geração tem uma forma diferente de enxergar o trabalho e de se posicionar profissionalmente. Os *Baby Boomers*, por exemplo, costumam valorizar mais a lealdade à empresa e o crescimento dentro de uma estrutura hierárquica mais tradicional. Já a Geração X busca uma certa estabilidade, mas também valoriza a independência no ambiente de trabalho. A Geração Y, por sua vez, tende a dar mais importância ao propósito no trabalho, às oportunidades de aprendizado e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (RODRIGUES; FAJARDO, 2018).

Em relação à Geração Z, pode-se dizer que também valoriza um trabalho com significado, mas ao mesmo tempo busca mais autonomia e flexibilidade. Esses profissionais preferem ambientes que ofereçam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de atividades que façam sentido para eles (ROGERIO, 2024).

De acordo com Ladeira, Costa e Costa (2023), os *Baby Boomers* tendem a seguir os valores tradicionais relacionados ao cumprimento das obrigações voltadas à carreira; já as pessoas da Geração X mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações; enquanto os da Geração Y têm certa dificuldade em obedecer à hierarquia organizacional. De acordo com Melo, Resende e Oliveira (2024), a Geração Z é uma geração colaborativa na organização e busca oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Todavia, podem se mostrar resistentes a modelos hierárquicos tradicionais e preferem culturas organizacionais mais horizontais (MELO; RESENDE; OLIVEIRA, 2024).

Essas diferenças podem acabar gerando alguns desentendimentos no ambiente de trabalho. Isso acontece, por exemplo, quando os profissionais mais jovens não aceitam jornadas de trabalho muito longas ou recusam promoções que possam prejudicar sua qualidade de vida. Esse tipo de atitude, muitas vezes, é visto pelas gerações mais antigas como falta de comprometimento (RODRIGUES; FAJARDO, 2018).

De modo geral, os profissionais das gerações Y e Z costumam buscar mais propósito no trabalho, além de valorizarem oportunidades de aprendizado e um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Já as gerações anteriores, como os *Baby Boomers* e a Geração X, tendem a valorizar mais a estabilidade no emprego, a lealdade à empresa e o crescimento dentro de uma estrutura mais tradicional. Essas diferenças de visão podem gerar interpretações diferentes sobre o que é ser comprometido ou ter um bom desempenho, o que pode acabar causando conflitos no ambiente organizacional (MAESTRELLI, 2018).

Quanto à posição dentro da empresa, os *Baby Boomers* frequentemente enfrentam dificuldades ao lidar com a perda de status, enquanto a Geração X demonstra receio de perder espaço no ambiente corporativo. Para Comazzetto *et al.* (2016, p. 147), a geração dos *Baby Boomers* “aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial”.

Já de acordo com Formenton e Stefano (2017), os profissionais da Geração X, apesar de serem bastante motivados para o trabalho, tendem a ser menos dispostos a renunciar a seus interesses pessoais em favor da empresa. Eles também se destacam pela capacidade de aprender coisas novas, além de valorizarem a autonomia e o espírito empreendedor. Por outro lado, a Geração Y costuma ter uma postura mais ousada, buscando crescimento mais rápido dentro das organizações (RODRIGUES; FAJARDO, 2018).

De acordo com Andrade *et al.* (2012), a Geração Y teve contato com o mundo digital desde cedo, o que fez com que desenvolvesse, na prática do dia a dia, uma maior facilidade em lidar com novas tecnologias. Por causa disso, essa geração acabou construindo

competências diferentes em relação às gerações anteriores que ainda estão no mercado de trabalho, como os *Baby Boomers* e a Geração X. Além disso, a Geração Y costuma ser vista como ambiciosa, confiante e com a ideia de que pode causar mudanças no mundo. Esse perfil pode gerar certa resistência por parte das gerações mais antigas, principalmente em relação à colaboração, mentoria e troca de conhecimentos, já que a postura dos mais jovens pode ser interpretada como uma ameaça.

Já em relação à Geração Z, Martins *et al.* (2025) destacam que esses profissionais demonstram certa resistência em assumir cargos de liderança mais tradicionais. Isso acontece porque eles tendem a priorizar a saúde mental e a autonomia no trabalho. Dessa forma, buscam contribuir com as organizações trazendo ideias inovadoras, mas preferem fazer isso em ambientes com menos pressão e com estruturas de autoridade mais flexíveis.

Em relação ao foco no trabalho, tanto os *Baby Boomers* quanto a Geração X são orientados por resultados e objetivos organizacionais, enquanto a Geração Y busca propósito, desafios constantes e autonomia (RODRIGUES; FAJARDO, 2018) e a Geração Z tende a buscar equilíbrio e propósito, preferindo objetivos que se alinhem com valores pessoais, não apenas metas financeiras (ROGERIO, 2024).

Para Formenton e Stefano (2017), as Gerações X e Y são mais orientadas para os resultados enquanto os *Baby Boomers* são mais orientados para o processo. A Geração Z também é considerada como orientada para resultados, porém, resultados com significado têm mais peso para eles (ROGERIO, 2024).

As gerações mais novas, como a Y e a Z, geralmente têm mais facilidade com tecnologia e costumam preferir fazer as atividades de forma mais rápida e dinâmica. Em contrapartida, os *Baby Boomers* tendem a ter menos familiaridade com ferramentas tecnológicas e preferem analisar as situações com mais calma e profundidade. Por isso, em alguns casos, podem acabar sendo mais lentos na execução das tarefas. Essas diferenças no estilo de trabalho podem gerar conflitos, principalmente quando métodos mais tradicionais são impostos a pessoas com um perfil mais inovador.

Em relação à Geração Y, Moraes (2016) aponta que esses profissionais costumam ser vistos como ambiciosos, com uma tendência mais individualista e, em alguns momentos, até um pouco instáveis. Por outro lado, também demonstram preocupação com questões como o meio ambiente e os direitos humanos. Além disso, geralmente gostam de realizar várias atividades ao mesmo tempo, valorizam a diversidade de tarefas e se interessam por desafios e novas oportunidades.

Na questão da relação com a liderança, os *Baby Boomers* tendem a acreditar em estruturas de comando e controle, enquanto a Geração X valoriza a competência. Já a Geração Y prefere modelos de liderança participativos e que proporcionem maior liberdade (RODRIGUES; FAJARDO, 2018). A Geração Z espera que seus líderes se comuniquem de forma clara, dando suporte ao seu desenvolvimento profissional (YILMAZ *et al.*, 2024). Além disso, preterem modelos autoritários e dão preferência a líderes empáticos, colaborativos e que valorizem *feedback* constante (YILMAZ *et al.*, 2024).

De acordo com Dahrouj e Santana (2023), os profissionais da Geração *Baby Boomers* costumam estar atentos às mudanças que acontecem no mercado de trabalho. Por isso, é comum que muitos deles ocupem cargos de liderança, como gerentes ou diretores. Em relação à forma de pensar e aprender, geralmente apresentam um raciocínio mais direto e preferem aprender de forma sequencial, seguindo uma lógica de começo, meio e fim. Além disso, tendem a se adaptar melhor a métodos de ensino mais tradicionais.

Essas diferenças em relação às gerações mais jovens podem gerar alguns problemas no ambiente de trabalho. Isso porque muitos profissionais mais novos não se identificam com modelos de liderança mais rígidos e hierárquicos, o que pode causar insatisfação, aumento da rotatividade e até queda na produtividade dentro das organizações.

De acordo com Ladeira, Costa e Costa (2023), em algumas organizações a Geração Y já ocupa cargos de liderança. Esses profissionais costumam ter muita vontade de aprender e, em geral, não se adaptam tão bem a estruturas muito rígidas e hierarquizadas. Eles valorizam o trabalho em equipe, mas ao mesmo tempo podem apresentar um perfil mais individualista quando estão focados em alcançar seus objetivos. Além disso, é comum que tenham certa pressa em crescer profissionalmente e se consolidar na carreira.

Já em relação à Geração Z, observa-se que esses profissionais tendem a adotar um estilo de liderança mais colaborativo, buscando criar um ambiente de trabalho mais leve e agradável para as equipes. Esse perfil valoriza mais o diálogo, a troca de ideias e relações menos formais dentro das organizações (YILMAZ *et al.*, 2024).

Quanto à qualidade de vida, observa-se um contraste crescente: enquanto os *Baby Boomers* não dão prioridade a esse aspecto, a Geração Y exige equilíbrio e flexibilidade (RODRIGUES; FAJARDO, 2018). Para Formenton e Stefano (2017, p. 12), “as Gerações X e Y funcionam melhor em um ambiente informal onde podem compartilhar com seus colegas, os *Baby Boomers* são mais confortáveis em configurações hierárquicas”.

Para Comazzetto *et al.* (2016), no ambiente de trabalho, a Geração X gosta de variedade, desafios e oportunidades, gosta de trabalhar com liberdade, flexibilidade e tem a

necessidade de *feedback*. É compreendido que diferentes expectativas quanto a horários, vestuário e políticas de trabalho remoto frequentemente provocam julgamentos e atritos interpessoais. A Geração Z também preza por flexibilidade, assim como a Geração Y, porém inclui como uma das prioridades a saúde mental, bem como o equilíbrio vida pessoal e vida profissional (ROGERIO, 2024).

De acordo com Baierle *et al.* (2016), a Geração Y enxerga o trabalho como uma oportunidade de realização pessoal e desenvolvimento, mais do que apenas um meio de obter remuneração. Essa visão faz com que conceitos como trajetória profissional, ascensão na carreira, segurança no emprego e comprometimento institucional antes altamente valorizados pelas gerações passadas passem a ser interpretados sob novos enfoques. No que se refere ao uso de tecnologias, os *Baby Boomers* enfrentam maiores dificuldades, a Geração X se adaptou às mudanças, e a Geração Y é nativa digital (RODRIGUES; FAJARDO, 2018).

Gonçalves *et al.* (2022) observam que as gerações mais velhas, como os *Baby Boomers* e a Geração X, enfrentaram o desafio de se adaptar a tecnologias emergentes, enquanto as gerações mais jovens, como a Geração Y e a Geração Z, estão mais familiarizadas com a tecnologia e buscam ambientes de trabalho mais flexíveis e colaborativos. Essas diferenças podem gerar tensões relacionadas à gestão de mudanças, estilos de liderança e expectativas de carreira.

A forma rápida com que os jovens lidam com as ferramentas digitais hoje em dia pode acabar gerando certa impaciência em relação às limitações das gerações mais antigas. Em alguns casos, isso pode até ser interpretado como uma falta de paciência ou compreensão. Por outro lado, os profissionais mais velhos também podem enxergar de forma negativa essa dependência maior da tecnologia, o que contribui para diferenças de visão no ambiente de trabalho.

De acordo com Ferreira *et al.* (2013), a Geração Y e a Geração Z, que cresceram junto com a internet e, mais recentemente, com as redes sociais, acabaram impulsionando uma cultura marcada pela rapidez. Essas gerações são consideradas muito influentes e têm facilidade para utilizar a tecnologia no dia a dia. Além disso, costumam realizar várias tarefas ao mesmo tempo e, muitas vezes, demonstram impaciência com modelos tradicionais de carreira.

Em síntese, os conflitos intergeracionais nas organizações surgem, em grande parte, das distintas visões de mundo, valores, expectativas, estilos de trabalho e relações com a tecnologia e a autoridade, sendo possível observar o funcionamento distinto das gerações (SILVA; DUTRA, 2020).

A presença de conflitos é algo considerado normal em qualquer ambiente, principalmente no contexto de trabalho. No entanto, dentro das organizações, esses conflitos podem acabar influenciando valores, motivações e até mesmo as relações entre os profissionais (SILVA *et al.*, 2015). Essas diferenças entre as pessoas acabam trazendo desafios para as empresas, especialmente na área de gestão de pessoas, principalmente quando se pensa na permanência dos funcionários na organização. Isso porque, no cenário atual, é comum que várias gerações trabalhem juntas, o que exige das empresas um esforço maior para equilibrar os objetivos organizacionais com os interesses profissionais e individuais dos colaboradores (ANDRADE *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a presença de quatro gerações pede ações diferentes de gestão, comunicação e desenvolvimento de pessoas. Reconhecer as diferenças de cada grupo é muito importante para evitar quebras culturais e solucionar conflitos entre gerações.

3.2 Conflitos Geracionais

Moura e Lopes (2017) destacam que, nos últimos anos, o mercado de trabalho passou por mudanças bem importantes, tanto no aspecto social quanto no econômico, além das transformações na própria força de trabalho. Atualmente, é cada vez mais comum encontrar diversidade dentro das empresas, seja em relação ao gênero, à idade, à raça ou a outras características. Essa diversidade também aparece nos diferentes estilos de trabalho de cada pessoa.

Porém, essas diferenças nem sempre são fáceis de lidar e podem acabar gerando conflitos, já que cada indivíduo ou grupo possui sua própria forma de pensar e de exercer suas atividades. Nesse sentido, o conflito de gerações pode ser entendido como desentendimentos que acontecem entre pessoas de diferentes gerações dentro da mesma organização, justamente por causa das diferenças na forma de agir, pensar e se comunicar.

Podemos entender conflito como um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra pode estar, ou está, afetando negativamente algo que ela considera importante. Essa definição é bem abrangente e busca descrever qualquer momento em que uma interação passa a ultrapassar certos limites, tornando-se um conflito entre as pessoas envolvidas. Ela cobre uma variedade grande de situações que acontecem nas organizações, como objetivos incompatíveis, diferentes interpretações dos fatos, desacordos por expectativas de comportamento, entre outros (ROBBINS, 2009).

Todavia, cabe destacar que, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2019) citado por Sousa e Brelàz (2024), por muito tempo o conflito foi visto apenas como algo ruim, que devesse ser suprimido. Porém, os autores ressaltam que o conflito não deve ser entendido, necessariamente, como algo prejudicial, podendo assumir também um caráter construtivo, ao estimular reflexões, mudanças e aprimoramentos nos processos organizacionais. Ademais, o conflito não se restringe às interações entre funcionários de uma mesma empresa, manifestando-se em diversas situações que envolvem, inclusive, relações entre representantes de organizações distintas (WAGNER; HOLLENBECK, 2019 *apud* SOUSA; BRELÀZ, 2024).

De acordo com Monteiro *et al.* (2016), a presença de colaboradores de diferentes gerações dentro das organizações pode ser vista como algo positivo, já que contribui com a diversidade de ideias, diferentes pontos de vista e uma maior troca de experiências. Isso pode favorecer a integração entre os membros da equipe e enriquecer o ambiente de trabalho.

Por outro lado, essa mesma diversidade também pode trazer alguns desafios. Em certos casos, as diferenças entre as gerações podem gerar conflitos e até provocar um certo desequilíbrio na equipe, principalmente quando não há uma boa gestão dessas relações.

Muitos fatores fomentam um ambiente propício para o surgimento de conflitos dentro e fora das organizações. O comportamento coletivo proporciona grandes vantagens para as empresas justamente por conta da pluralidade de ideias que podem surgir de diferentes pessoas. Quanto mais diversidade houver, por exemplo, mais diferente será a forma de pensar dos trabalhadores e, conseqüentemente, maior a chance de conflitos surgirem (SOUSA; BRELÀZ, 2024, p. 104).

De acordo com Michuel e Oderich (2019), o Quadro 2 apresenta alguns pontos fortes e pontos fracos dos perfis das gerações *Baby Boomers*, *X*, *Y* e *Z* no ambiente organizacional, que podem ter relação com os conflitos intergeracionais.

Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos do perfil das gerações em relação ao trabalho

Aspectos	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Pontos fortes	• Engajamento • Sabedoria e experiência • Conhecimento tácito • Maturidade emocional • Firmes e maduros na tomada de decisão • Forte senso de equipe	• Engajados, desde que satisfeitos • Práticos e francos • Foco em resultados • Abertos a mudanças • Trabalham bem em equipe	• Coragem frente a posições de poder • “Multitarefa” • Flexíveis • Sempre conectados • Possuem boa rede de relacionamentos • Nativos digitais	• Criativos • Inovadores • Alto conhecimento técnico • Nativos digitais

Aspectos	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Pontos fracos	• Tradicionais • Aceitam subordinação a pessoas mais jovens • Dificuldade com as tecnologias	• Medo de serem chefiados ou substituídos por pessoas da Geração Y	• Imaturidade conjuntural • Dificuldade em receber <i>feedback</i> negativo • Impulsivos • Dificuldades no trabalho em equipe	• Necessitam amadurecimento emocional • Dificuldade em receber críticas • Preferência por comunicação verbal • Necessidade de aprender a ouvir • Dificuldades no trabalho em equipe

Fonte: Adaptado de Michuel e Oderich (2019, p. 45).

O Quadro 2 mostra os pontos fortes e fracos das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z segundo os autores Michuel e Oderich (2019), evidenciando as diferenças comportamentais, profissionais e relacionais entre as gerações e demonstrando a forma como cada grupo se posiciona no ambiente organizacional.

Os profissionais da Geração *Baby Boomers* possuem algumas características que são vistas como pontos fortes dentro das organizações. Entre elas, destacam-se o alto nível de engajamento, a experiência acumulada ao longo dos anos e uma maior maturidade emocional. Esses fatores contribuem para tomadas de decisão mais cuidadosas e para uma atuação mais estável em equipe. Além disso, costumam valorizar o trabalho em grupo e o conhecimento adquirido na prática, o que faz com que muitas vezes sejam referências no ambiente organizacional (MICHUEL; ODERICH, 2019).

Segundo Silva, Laranjeira e Martins (2023), os *Baby Boomers* também valorizam bastante a estabilidade no emprego e respeitam a hierarquia dentro das empresas. Essa geração demonstra um alto nível de dedicação e comprometimento com o trabalho, muitas vezes priorizando a empresa de forma intensa, o que pode ser considerado um ponto positivo para o setor empresarial.

Entretanto, seus pontos fracos estão associados ao perfil mais tradicional e à maior dificuldade de adaptação às inovações tecnológicas, o que pode gerar resistência a mudanças e desafios na integração com gerações mais jovens (MICHUEL; ODERICH, 2019). Segundo Mainardi *et al.* (2025), são pontos fracos dos *Baby Boomers* a apresentação de certa resistência às mudanças tecnológicas e aos novos modelos de trabalho flexível, além de dificuldades na adaptação às transformações digitais que têm reconfigurado os processos organizacionais nas últimas décadas.

A Geração X demonstra equilíbrio entre tradição e inovação. Seus pontos fortes concentram-se na postura prática, no foco em resultados e na abertura a mudanças, além da

capacidade de trabalhar em equipe quando se sentem valorizados (MICHUEL; ODERICH, 2019). Naconeczny, Santos e Baggio (2013) apontam que os profissionais da Geração X, por herdarem valores de seus pais (*Baby Boomers*), buscam estabilidade e, quando se sentem valorizados, “vestem a camisa da empresa” se mostrando profissionais dedicados e focados nos objetivos.

Por outro lado, o quadro também mostra uma fragilidade relacionada à insegurança em relação ao crescimento profissional, principalmente com a presença da Geração Y no ambiente de trabalho. Essa situação pode acabar gerando conflitos entre as gerações, além de provocar uma sensação de que os profissionais mais antigos estão sendo substituídos (MICHUEL; ODERICH, 2019). Nesse contexto, diante do receio de perder espaço para os mais jovens, Naconeczny, Santos e Baggio (2013) destacam que a Geração X tem buscado se manter em constante atualização. Isso acontece como uma forma de acompanhar as mudanças e evitar ficar para trás em relação às novas gerações.

A Geração Y, por sua vez, apresenta características como maior flexibilidade, facilidade para realizar várias tarefas ao mesmo tempo, boa comunicação e bastante familiaridade com as tecnologias digitais. Esses aspectos contribuem para a inovação dentro das empresas e ajudam na adaptação a ambientes que estão sempre mudando (MICHUEL; ODERICH, 2019). Além disso, segundo Mainardi *et al.* (2025), essa geração também demonstra interesse em se envolver com causas que consideram importantes, como questões sociais e ambientais. Por isso, costumam se identificar mais e colaborar de forma mais ativa com empresas que compartilham desses mesmos valores.

Por outro lado, essa geração também apresenta alguns pontos que podem ser considerados desafiadores no ambiente de trabalho. Entre eles, destacam-se a imaturidade emocional em algumas situações, a impulsividade e a dificuldade em lidar com *feedbacks* negativos, o que pode impactar a estabilidade das equipes e exigir uma atuação mais próxima da liderança no desenvolvimento dessas habilidades socioemocionais (MICHUEL; ODERICH, 2019). Além disso, outro ponto observado é a alta rotatividade desses profissionais. Segundo Silva, Laranjeira e Martins (2023), uma parte significativa dessa geração considera um período de até cinco anos como ideal para permanecer em uma empresa. Esse comportamento pode gerar custos mais altos para as organizações, principalmente relacionados à contratação, treinamento e também à perda de talentos.

Já a Geração Z apresenta um perfil bastante voltado para a criatividade, inovação e domínio técnico. Por serem considerados nativos digitais, esses profissionais já cresceram

totalmente inseridos no contexto das tecnologias atuais, o que facilita muito o uso de ferramentas digitais no dia a dia (MICHUEL; ODERICH, 2019).

De acordo com Silva (2023), essa geração possui um alto nível de familiaridade com o ambiente digital, o que contribui para comportamentos mais inovadores, criativos e proativos. Além disso, costumam aprender com rapidez, conseguem lidar com várias tarefas ao mesmo tempo e se adaptam com facilidade a ambientes que estão sempre mudando. Também se destacam pela abertura à diversidade, pela receptividade a novas ideias e por uma tendência maior ao empreendedorismo, buscando mais autonomia e liberdade para desenvolver projetos e expressar suas opiniões (SILVA, 2023).

Apesar dessas vantagens, há dificuldades relacionadas ao amadurecimento emocional, à recepção de críticas e às habilidades de escuta ativa, indicando a necessidade de maior desenvolvimento interpessoal para o fortalecimento do trabalho colaborativo (MICHUEL; ODERICH, 2019). Silva (2023) também observa limitações nas habilidades de comunicação interpessoal presencial, bem como dificuldades na interpretação de emoções e na interação face a face. O imediatismo, a impaciência diante de processos hierárquicos e a resistência a modelos tradicionais de autoridade podem gerar conflitos organizacionais (SILVA, 2023). Ademais, a dependência de respostas rápidas obtidas por meios digitais e a tendência ao individualismo podem comprometer o desenvolvimento do pensamento crítico, o trabalho em equipe e a resolução de problemas complexos (SILVA, 2023).

Para Santos *et al.* (2014), nos conflitos que surgem na empresa, o indivíduo "Y", que nasceu em um período de muitas mudanças tecnológicas, está presente principalmente pela facilidade, rapidez e habilidade com que lida com as tecnologias mais recentes. Já o indivíduo "X" aprendeu a resolver problemas de uma maneira mais estruturada, usando recursos que nem sempre são tecnológicos. Essa diferença na forma de solucionar problemas pode acabar gerando conflitos entre as duas gerações.

3.3 O papel do gestor na administração de conflitos

O gestor ocupa uma posição central na administração de conflitos dentro das organizações, especialmente em contextos marcados pela diversidade geracional. Monteiro *et al.* (2016) destacam que dentro das empresas, os gestores têm um papel muito importante na resolução de conflitos. Gerenciar conflitos envolve ter alguém que consiga prever e evitar problemas, promovendo uma comunicação aberta e incentivando um bom relacionamento entre as pessoas da equipe.

De acordo com Gonçalves *et al.* (2022), o conflito faz parte da natureza humana e, por isso, é algo bastante comum dentro das empresas. Isso acontece porque o ambiente organizacional é formado por pessoas com opiniões, valores e personalidades diferentes, que estão o tempo todo participando de decisões e discutindo ideias.

Diante disso, o papel do gestor se torna fundamental na administração desses conflitos. É importante que ele saiba agir com compreensão, utilize a persuasão quando necessário, tenha flexibilidade e busque transformar situações negativas em algo mais positivo. Além disso, deve sempre procurar uma solução que seja justa e equilibrada para todos os envolvidos.

Considerando diferentes contribuições teóricas, é possível identificar um conjunto de estratégias sugeridas por diversos autores para a gestão eficaz dos conflitos intergeracionais. Para melhor compreensão e síntese dessas abordagens, o Quadro 3 a seguir apresenta um resumo das principais estratégias, acompanhadas de seus respectivos autores.

Quadro 3 - Estratégias de gestão dos conflitos intergeracionais segundo diferentes autores

Autor(es)	Estratégias propostas
Paiva <i>et al.</i> (2024)	Reconhecer que o ambiente multigeracional exige novas formas de liderança: com a aplicação de método dinâmico, saudável, participativo e construtivo. Além disso, compreender o conflito como parte natural das relações humanas.
Gonçalves <i>et al.</i> (2022)	Promover o diálogo e o respeito às diferenças de opinião e personalidade no ambiente de trabalho.
Morgan e Moraes (2022)	Adotar práticas de <i>mentoring</i> reverso, criar espaços de escuta ativa e incentivar a troca de conhecimentos entre gerações.
Antunes (2018)	Valorizar a diversidade etária como fonte de inovação e criatividade; utilizar as diferenças geracionais como vantagem estratégica.
Rilker (2012)	Implementar políticas de diversidade e formação continuada voltadas para o relacionamento interpessoal e gestão de pessoas; promover intervenções proativas em situações de conflito.
Ferrigno (2010)	Desenvolver empatia intergeracional por meio de ações culturais e de lazer compartilhado; fortalecer a convivência saudável entre gerações.
Caldas (2005)	Construir uma cultura organizacional baseada no diálogo e no respeito, capacitando gestores para atuar como mediadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Paiva *et al.* (2024), Gonçalves *et al.* (2022), Antunes (2018), Morgan e Moraes (2022), Ferrigno (2010), Caldas (2005) e Rilker (2012).

Os conflitos intergeracionais são uma realidade crescente no mundo do trabalho contemporâneo, e gerenciar pessoas sempre foi um desafio muito grande para os líderes, mas isso se torna um desafio ainda maior quando se trata de um ambiente com várias gerações trabalhando juntas (PAIVA *et al.*, 2024). De acordo com Gonçalves *et al.* (2022), a convivência intergeracional, por sua vez, não deve ser vista apenas como um desafio, mas também como

uma oportunidade única de aprendizado e inovação. No entanto, para que essa diversidade seja bem aproveitada, é imprescindível que o gestor esteja apto a articular essas diferenças de maneira harmoniosa e estratégica.

Esse cenário, cada vez mais frequente nas organizações, exige dos líderes não apenas habilidades técnicas, mas também sensibilidade para lidar com diferentes expectativas, valores e formas de se relacionar com o trabalho. Conforme destaca Antunes (2018), a diversidade etária, quando bem conduzida, pode ampliar o repertório estratégico da equipe e favorecer soluções mais criativas diante dos desafios organizacionais. Portanto, o papel do gestor vai além de simplesmente administrar as tarefas cotidianas, ele deve ser um facilitador de processos intergeracionais, promovendo a integração e a colaboração entre diferentes perfis etários.

A literatura mostra que o gestor tem um papel muito importante na mediação dos conflitos entre gerações dentro das empresas. Para isso, é necessário que ele adote uma postura mais conciliadora, criando espaços onde as pessoas possam se ouvir e se expressar de forma aberta. Além disso, pode incentivar práticas como o *mentoring* reverso, em que os profissionais mais jovens ajudam os mais experientes, principalmente no uso de tecnologias e ferramentas digitais, favorecendo a troca de conhecimentos e a colaboração entre todos (MORGAN; MORAES, 2022).

Outro ponto importante é que as empresas precisam adotar estratégias voltadas para a gestão da diversidade geracional, levando em consideração as diferenças de necessidades e motivações de cada grupo. O grande desafio é adaptar as práticas de gestão de forma que todos se sintam valorizados e compreendidos, respeitando as características de cada geração.

Uma gestão eficaz dos conflitos intergeracionais depende, portanto, do desenvolvimento de competências como empatia, comunicação interpessoal e liderança adaptativa. Ferrigno (2010) reforça que a promoção de empatia entre gerações, por meio de ações culturais e de lazer compartilhado no ambiente de trabalho, é uma estratégia eficaz de mitigação de conflitos geracionais. Isso implica que o gestor, ao mesmo tempo que busca resultados, também deve se preocupar em criar um ambiente de convivência saudável e equilibrado entre as diferentes faixas etárias. Assim, investir em programas de capacitação e promover uma cultura organizacional inclusiva são caminhos viáveis para minimizar as tensões geracionais e potencializar os resultados organizacionais. A promoção de uma cultura organizacional inclusiva deve ser vista como uma prioridade, pois ela fortalece a coesão da equipe e assegura que todos se sintam parte de um projeto comum.

Diante disso, o papel dos gestores é fundamental, visto que cabe a eles estabelecerem práticas que valorizem a diversidade geracional e promovam a integração entre os diferentes perfis etários. Assim, compreender as características e valores de cada geração, além de promover o respeito mútuo, é essencial para garantir a harmonia e a produtividade no ambiente organizacional. Essa compreensão exige do gestor uma visão holística sobre os processos intergeracionais, que inclua tanto as necessidades emocionais quanto as profissionais de cada funcionário.

Caldas (2005) destaca que a cultura organizacional, quando é baseada no diálogo e no respeito, ajuda os gestores a atuarem como facilitadores na convivência entre diferentes gerações. Ou seja, quando a empresa valoriza essas práticas, fica mais fácil lidar com as diferenças no ambiente de trabalho.

Já Rilker (2012) sugere que é possível prever alguns comportamentos em situações de conflito, o que permite que as empresas adotem ações mais preventivas. Nesse sentido, iniciativas como políticas de diversidade e investimentos em capacitação contínua podem contribuir para melhorar a satisfação dos colaboradores e o desempenho das equipes. Assim, ao adotar práticas mais proativas na gestão de conflitos, o gestor consegue criar um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e saudável, aproveitando melhor o potencial de cada geração.

Rilker (2012), também abordando a questão, corrobora os teóricos já citados e apresenta modelos analíticos sobre os comportamentos dos colaboradores diante de conflitos, defendendo que os gestores devem adotar uma postura proativa, implementando políticas de valorização da diversidade e de formação continuada voltadas para o relacionamento interpessoal e gestão de pessoas.

4 METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo investigar como os gestores enfrentam os conflitos geracionais no ambiente organizacional por meio de uma revisão integrativa da literatura de cunho qualitativo e descritivo. Ela é qualitativa porque busca compreender e interpretar os conflitos intergeracionais no ambiente organizacional com base na análise da literatura, considerando esse fenômeno dentro de seu contexto e da sua complexidade. Conforme Gil (2008), esse tipo de abordagem é indicado para estudos que procuram aprofundar a compreensão de fenômenos sociais. Além disso, a pesquisa também é descritiva, pois tem como finalidade identificar, organizar e apresentar as principais características dos conflitos intergeracionais, bem como as estratégias adotadas pelos gestores para lidar com essas situações. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, registrar, analisar e relacionar fatos ou fenômenos sem interferir neles.

Para caracterizar a Revisão Integrativa de literatura, recorre-se a Souza, Silva e Carvalho (2010), que aponta que esse tipo de revisão é considerado um dos mais amplos entre os métodos de revisão, pois permite reunir estudos experimentais e não experimentais, além de pesquisas de caráter teórico e empírico.

Essa abrangência permite uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado e possibilita a utilização da revisão integrativa para diferentes finalidades, como definição de conceitos, análise de métodos, construção da fundamentação teórica e síntese de evidências científicas. Nesse sentido, Souza, Silva e Carvalho (2010) propõem seis etapas para a realização desse tipo de revisão, as quais foram apresentadas a seguir, juntamente com a forma como foram aplicadas neste estudo.

A primeira etapa da revisão integrativa consiste na definição da pergunta norteadora. Essa etapa é uma das mais importantes, porque é a partir dela que todo o restante da pesquisa passa a ser direcionado, desde a busca dos estudos até a seleção e a análise do material encontrado. Neste trabalho, a pergunta definida foi: como os gestores lidam com os conflitos geracionais no ambiente organizacional? A partir dessa definição, foi possível orientar a escolha dos descritores, das bases de dados, dos critérios de inclusão e exclusão e das etapas seguintes da análise dos artigos (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A segunda etapa corresponde à busca dos estudos na literatura. Nessa fase, foram identificados os trabalhos mais relevantes nas bases consultadas. Para isso, foram utilizados como critérios artigos científicos publicados em língua portuguesa, no período de 2010 a 2025.

A busca foi realizada no *Google Acadêmico*, utilizando o descritor “*conflitos geracionais and gestores*” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A busca foi realizada no dia 2 de dezembro de 2025 e resultou em 119 artigos. Como critérios de inclusão, foram considerados os estudos que apresentavam os dois termos utilizados na busca e que estavam disponíveis na íntegra. Já os critérios de exclusão abrangeram dissertações, teses, trabalhos de conclusão de curso, monografias, artigos duplicados e estudos que não tratavam diretamente da temática proposta nesta revisão.

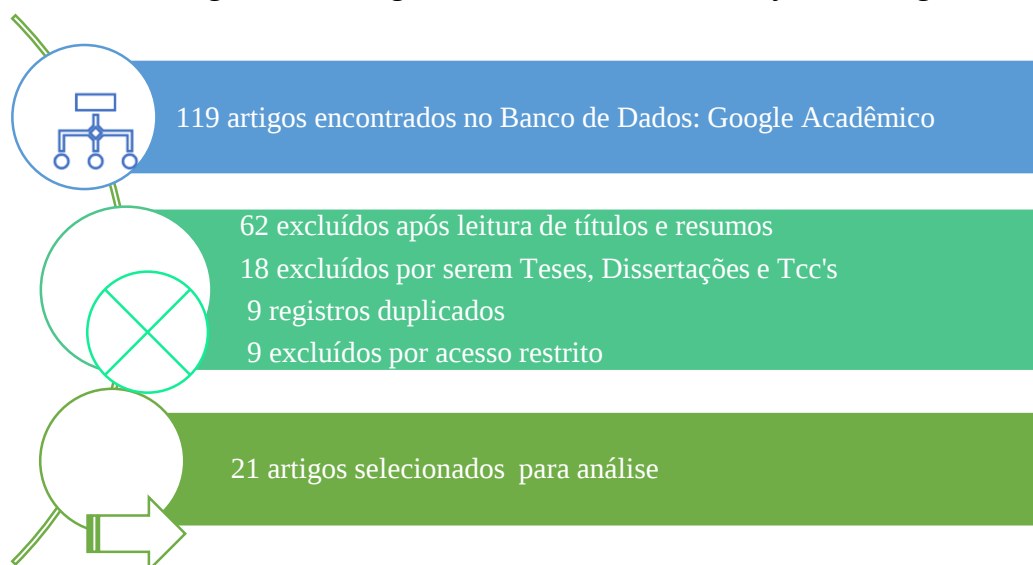
Na primeira etapa de triagem, foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos estudos encontrados. Nessa fase, 62 trabalhos foram excluídos por não apresentarem relação direta com a temática desta revisão, já que abordavam assuntos diferentes do objeto de análise proposto.

Em seguida, foram excluídos 18 trabalhos por não se enquadrarem nos critérios de inclusão estabelecidos. Entre eles, estavam 7 dissertações de mestrado, 5 teses de doutorado e 6 trabalhos de conclusão de curso, monografias ou estudos semelhantes. Depois disso, também foram identificados e retirados 9 artigos duplicados, evitando que um mesmo estudo fosse contabilizado mais de uma vez.

Na etapa seguinte, foi verificada a disponibilidade do texto completo dos estudos selecionados. Com isso, 9 artigos foram excluídos por não estarem disponíveis na íntegra. Ao final de todo o processo de seleção e exclusão, permaneceram 21 artigos que atenderam aos critérios definidos para esta pesquisa, formando o corpus final da revisão.

Esse processo de exclusão realizado de forma sistemática contribuiu para dar mais rigor metodológico à pesquisa, garantindo que apenas estudos relevantes, disponíveis na íntegra e alinhados ao tema proposto fossem incluídos na análise final (Figura 1).

Figura 1 - Fluxograma Prisma referente à seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Nesta etapa foram selecionados 21 artigos para serem analisados neste trabalho, os quais estão sintetizados no Quadro 4. Nesse quadro, são apresentados o título de cada estudo, a autoria, o ano de publicação e a revista ou instituição responsável pela publicação.

Quadro 4 - Artigos incluídos na revisão integrativa

Nº	Título do Artigo	Autor(es)	Ano	Revista/Universidade
1	Dos <i>Baby Boomers</i> à Geração Z: Diferentes Gerações Moldam o Ambiente de Trabalho	Alice Santos Oliveira; Maiara Fernanda Reinaldo; Natalia Lucinda Maria Cardoso; Adriana Monteiro Da Silva	2025	<i>Advances in Global Innovation & Technology</i>
2	Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais: Desafios e oportunidades em uma empresa familiar	Camila Patrícia Silva Carneiro; Larissa Araújo Silva; Marcelo Agenor Espíndola; Amanda Maria Brito	2025	<i>Research, Society and Development</i>
3	Estratégias para integrar a geração Z e promover a diversidade geracional nas organizações	Sandra Luiza de Oliveira Lima	2025	Revista Científica
4	Flexibilidade no trabalho e engajamento geracional: como as empresas estão personalizando benefícios para diferentes faixas etárias	Isabela Ferrari Malleigo dos Passos; Tamires da Cruz Ribeiro; Julio Cesar Bellingieri; Bruna Cristine Scarduelli Pacheco	2025	Revista Acadêmica Online
5	Desafios da liderança: integrando gerações em um ambiente digitalizado	Fernando Henrique Mainardi; Lucas Alves da Cruz; Wander Cleiton Santana; Suéllen Danúbia da Silva; Ijosiel	2025	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação

		Mendes; Elimeire Alves de Oliveira		
6	O impacto da diversidade intergeracional nas organizações	Davi Batista Zaghi; Fernanda Baselli Valle; José Agnello Cândido de Oliveira; Marcia da Silva	2025	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação
7	Geração Z no mercado de trabalho: desafios de adaptação frente às gerações anteriores	Luis Gustavo Rosa Ferreira; Ronaldo Gil Gonçalves	2025	Revista Foco
8	Diferenças geracionais nas organizações: desafios e possibilidades da convivência entre diferentes faixas etárias nas empresas	Ana Alice Pessoa de Souza; Carla Garcia Ribeiro Pinatti; Clóvis Santa Fé Júnior	2025	Interface Tecnológica
9	Impactos da inovação e da diversidade no valor das empresas: uma análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura	Carlos Henrique Firmino de Oliveira; Michele Nascimento Jucá	2025	<i>International Journal of Innovation - IJI</i>
10	Geração Z e saúde mental no trabalho: uma revisão de literatura e proposição de uma agenda de pesquisa	Edilene Rocha Carmo; Fabio Vinicius de Macedo Bergamo	2024	Revista Formadores
11	Perspectivas da geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura	Rafael Spada; Júlia Gonçalves; Juliane Ruffatto	2024	Revista Brasileira de Orientação Profissional
12	Geração Y no ambiente organizacional: convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira	Thais Diniz Reis Drumond; Cristiana Trindade Ituassu; Rodrigo Duarte Soliani; Pollyana Rufino de Souza Oliveira; Herika Fernanda Dantas Montilha; Francisco Bezerra de Lima Junior	2023	Revista GeSec
13	Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias	Thais Zaninelli; Giseli Caldeira; Diego Leonardo de Souza Fonseca	2022	<i>Brazilian Journal of Information Studies: Research trends</i>
14	Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção	Nilton José Coelho Neto	2022	<i>Brazilian Journal of Development</i>
15	Bem-estar e satisfação no trabalho: uma revisão da literatura atual	João Victor Ferreira Guimarães; Eptacio Nunes de Souza Neto	2021	Revista Científica do UniRios
16	Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura	Lilian Paula Damo; Narbal Silva	2021	Conhecimento & Diversidade
17	Gestão de projetos na engenharia: preparar a geração Z com competências transferíveis	José Magano; Cláudia Sousa Silva; Cláudia Figueiredo; Andreia Vitória; Teresa Nogueira	2021	<i>IEEE Access</i>

18	Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações	Angelica Barbieri Lirio; Shalimar Gallon; Carlos Costa	2020	Gestão & Regionalidade
19	A evolução do comportamento organizacional: desafios da geração <i>alpha</i> – uma revisão bibliográfica	Alan Bilk; Carolina Gutz Brasil de Oliveira; Emili Ignacio; Francine Aparecida Depka; Jefferson da Luz de Lima; Adriana Franzoi Wagner	2020	Revista Vitrine de Produção Acadêmica
20	A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações <i>Baby Boomers</i> , X e Y	Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo; Vilma Santos Pereira de Faria; Ana Lúcia Magri Lopes	2019	Revista de Administração Contemporânea
21	Gerações e suas influências dentro das organizações	Bianca Aparecida Grubert Gonçalves; Marcela Eduarda Ferreira	2016	Revista Maiêutica

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A terceira etapa correspondeu à coleta de dados dos artigos selecionados. Essa coleta foi feita de forma organizada, com o uso de uma planilha no Excel previamente preparada, com o objetivo de manter a consistência das informações e evitar perdas de dados importantes. Para a extração, foram considerados elementos essenciais para a caracterização dos estudos, como autores, ano de publicação, país de realização, método utilizado, objetivo do estudo, gerações analisadas, conflitos intergeracionais identificados, estratégias de gestão apresentadas e principais resultados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Essa sistematização permitiu organizar as informações de maneira mais clara e facilitou a análise comparativa posterior entre os estudos selecionados.

A quarta etapa consistiu na análise crítica dos estudos incluídos. Essa análise foi realizada com base em critérios como clareza metodológica, coerência entre os objetivos e os resultados, consistência teórica, relevância em relação à pergunta norteadora e aplicabilidade dos achados ao contexto organizacional (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Na quinta etapa, referente à discussão dos resultados, os estudos selecionados foram comparados e interpretados com base no referencial teórico apresentado anteriormente. O objetivo foi identificar pontos de convergência, divergência e possíveis lacunas na literatura sobre conflitos intergeracionais e atuação dos gestores. A partir dessa análise, os achados foram categorizados e posteriormente apresentados nos resultados. Podem-se destacar as seguintes categorias em relação aos conflitos intergeracionais nas organizações: conflitos de valores e expectativas profissionais; conflitos de comunicação e tecnologia; conflitos de postura, adaptação e saúde e conflitos de gestão e liderança. Em relação às estratégias adotadas por

gestores para lidar com os conflitos intergeracionais, destacaram-se as categorias: estratégias de liderança e cultura organizacional; estratégias de comunicação, conhecimento e *feedback*; estratégias formais, programas e políticas (QVT/Flexibilidade). Essa organização permitiu relacionar os conflitos identificados às práticas adotadas pelos gestores para lidar com essas situações.

Esse procedimento está de acordo com a proposta da revisão integrativa, já que a fase de discussão envolve a interpretação dos estudos incluídos e a relação entre os resultados encontrados e o conhecimento teórico disponível, favorecendo uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Por fim, a sexta etapa correspondeu à apresentação da revisão integrativa. Nessa fase final, buscou-se expor o desenvolvimento da pesquisa de forma clara, organizada e fundamentada. Para isso, foram apresentadas informações sobre o processo de busca, seleção, análise e síntese dos estudos incluídos, com o objetivo de garantir maior transparência metodológica. Assim, os dados relevantes foram organizados de maneira estruturada, permitindo que o leitor compreenda como os resultados foram construídos e avalie a consistência das conclusões apresentadas (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Síntese dos resultados dos artigos analisados

Este tópico visa responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em apresentar os artigos selecionados na revisão integrativa, destacando a síntese dos resultados das pesquisas. Portanto, apresenta-se, a seguir, o Quadro 5, que sintetiza cada artigo que compõe o estudo, considerando seus objetivos, metodologia, principais resultados e conclusões.

Quadro 5 – Síntese de cada artigo incluído na revisão integrativa

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
1	Dos <i>Baby Boomers</i> à Geração Z: Diferentes Gerações Moldam o Ambiente de Trabalho	Investigar os desafios enfrentados pelos líderes na gestão de equipes multigeracionais, com foco na Geração Z.	Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, realizada por meio de revisão bibliográfica nas bases <i>SciELO</i> e <i>PubMed</i> .	<i>Baby Boomers</i> , Geração X, <i>Millennials</i> e Geração Z possuem expectativas distintas sobre tecnologia, comunicação, carreira e propósito. A Geração Z demanda flexibilidade, diversidade, <i>feedback</i> contínuo e uso intenso de tecnologias.	Lideranças adaptativas, políticas flexíveis e cultura inclusiva são essenciais para integrar gerações e potencializar o desempenho organizacional.
2	Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais: Desafios e oportunidades em uma empresa familiar	Analisar os impactos da gestão intergeracional no ambiente de trabalho, considerando como as características das gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z influenciam a convivência, o desempenho e as práticas de gestão.	Revisão bibliográfica exploratória, reunindo pesquisas recentes sobre comportamento geracional e gestão de pessoas.	Diferenças de valores, relação com tecnologia, expectativas de liderança e estilos de comunicação aparecem como principais fontes de conflito entre gerações.	Compreender e gerir adequadamente a diversidade geracional promove integração, reduz tensões e aumenta a produtividade organizacional.

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
3	Estratégias para integrar a geração Z e promover a diversidade geracional nas organizações	Analisar estratégias organizacionais para integrar a Geração Z e promover a diversidade geracional nas empresas.	Revisão bibliográfica realizada no <i>Google Acadêmico</i> e <i>SciELO</i> , com foco em termos como 'Geração Z' e 'diversidade geracional'.	A Geração Z apresenta fluência digital, busca propósito, inclusão, ambientes horizontais e <i>feedback</i> contínuo, contrastando com práticas tradicionais de gerações mais antigas.	Integrar a Geração Z exige planejamento estratégico e execução consistente, capazes de transformar a diversidade geracional em fonte de inovação e colaboração.
4	Flexibilidade no trabalho e engajamento geracional: como as empresas estão personalizando benefícios para diferentes faixas etárias	Investigar os principais conflitos organizacionais surgidos com a entrada da Geração Z no ambiente de trabalho.	Pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório.	Diferenças quanto ao uso de tecnologia, estilos de comunicação, expectativas de carreira e valores pessoais são os principais gatilhos de conflito entre a Geração Z e as gerações anteriores.	As empresas precisam adotar políticas flexíveis, fortalecer a comunicação intergeracional e investir em práticas de integração e formação de líderes.
5	Desafios da liderança: integrando gerações em um ambiente digitalizado	Analisar como as diferenças geracionais influenciam a comunicação, a motivação e a integração no ambiente de trabalho diante da transformação digital.	Pesquisa exploratória quali-quantitativa, com aplicação de questionário <i>online</i> a profissionais de diferentes gerações.	Divergências de valores, estilos de comunicação e adaptação tecnológica são as principais causas de conflitos. <i>Millennials</i> e Geração Z demonstram maior abertura à inovação, enquanto <i>Baby Boomers</i> priorizam estabilidade e modelos tradicionais de liderança.	Estratégias como liderança participativa, mentoria reversa e valorização das competências individuais favorecem a integração e transformam a diversidade geracional em vantagem competitiva.
6	O impacto da diversidade intergeracional nas organizações	Investigar como a diversidade intergeracional influencia o engajamento, a motivação e o desempenho nas organizações.	Pesquisa qualitativa exploratório-descritiva, com coleta de dados envolvendo mais de cem participantes de diferentes gerações.	Gerações jovens preferem modelos flexíveis e têm maior facilidade com tecnologia, enquanto gerações mais antigas enfrentam mais desafios, especialmente em modelos remotos.	A liderança precisa adaptar estratégias, evitar estereótipos e valorizar necessidades individuais para ampliar engajamento, retenção e produtividade.

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
7	Geração Z no mercado de trabalho: desafios de adaptação frente às gerações anteriores	Analisar as diferenças geracionais no mercado de trabalho e como elas influenciam valores, comportamentos e relações profissionais.	Revisão teórica sobre aspectos sociológicos, psicológicos e organizacionais das gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z.	Diferenças quanto à autonomia, estabilidade, flexibilidade e relação com a tecnologia são fontes recorrentes de conflitos no ambiente laboral.	Compreender essas diferenças é essencial para fortalecer práticas de gestão e desenvolver ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.
8	Diferenças geracionais nas organizações: desafios e possibilidades da convivência entre diferentes faixas etárias nas empresas	Analisar o comportamento das gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z no ambiente corporativo, buscando compreender a convivência e o choque de expectativas entre elas.	Revisão bibliográfica e questionário qualitativo aplicado a 37 alunos e professores da Fatec São Carlos.	A convivência entre gerações é vista como colaborativa por quase metade dos respondentes, mas ainda marcada por conflitos ligados a valores, tecnologia e expectativas de carreira.	Práticas como cultura organizacional inclusiva, mentoria reversa e treinamentos intergeracionais podem reduzir atritos e favorecer a integração entre faixas etárias.
9	Impactos da inovação e da diversidade no valor das empresas: uma análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura	Analisar como inovação e diversidade influenciam a criação de valor e o desempenho financeiro das empresas.	Análise bibliométrica e revisão sistemática, com coleta nas bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> , resultando em 34 artigos selecionados.	Houve expansão recente das publicações, predominância de temas ligados à performance financeira e diversidade, além do uso de regressões em painel.	Inovação, capital intelectual e diversidade são determinantes relevantes para o valor das empresas, sendo recomendados novos estudos com diferentes métodos e recortes.
10	Geração Z e saúde mental no trabalho: uma revisão de literatura e proposição de uma agenda de pesquisa	Compreender a saúde mental da Geração Z no ambiente de trabalho.	Revisão de literatura sobre saúde mental, saúde ocupacional e desafios enfrentados por jovens trabalhadores na era digital.	Foram identificados estresse, ansiedade e depressão entre integrantes da Geração Z, associados à sobrecarga laboral, multitarefas, demandas tecnológicas e dificuldades de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Os autores apontam escassez de pesquisas empíricas e sugerem novos estudos sobre estressores ocupacionais, cultura organizacional e <i>design</i> do trabalho.

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
11	Perspectivas da geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura	Identificar como a literatura caracteriza os valores relacionados ao trabalho entre jovens da Geração Z.	Revisão integrativa seguindo o protocolo PRISMA, com consulta às bases <i>Scopus</i> , <i>Emerald</i> , <i>ScienceDirect</i> e <i>Web of Science</i> , resultando em 20 estudos incluídos.	A Geração Z prioriza equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento contínuo, ambientes flexíveis e positivos, segurança financeira, sustentabilidade e reconhecimento.	Gestores devem considerar contexto cultural, gênero e experiência profissional para formular práticas eficazes de atração e retenção.
12	Geração Y no ambiente organizacional: convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira	Sistematizar a produção científica brasileira recente sobre a Geração Y no ambiente organizacional.	Revisão sistemática da literatura, com busca no portal CAPES e em eventos acadêmicos, resultando em 76 textos analisados.	Foram identificadas potencialidades como criatividade, dinamismo, busca por desafios, colaboração e valorização da diversidade, além de desafios ligados à necessidade de reconhecimento rápido, dificuldade com hierarquia e expectativas elevadas.	Pesquisas futuras devem ampliar os recortes geográficos e socioeconômicos para representar melhor a diversidade da Geração Y brasileira.
13	Veteranos, <i>Baby Boomers</i> , Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias	Analisar as características e práticas de gestão de equipes multigeracionais, destacando desafios e estratégias para lidar com perfis diversos.	Revisão bibliográfica sobre <i>Baby Boomers</i> , Geração X, <i>Millennials</i> e Geração Z, com foco em valores, motivação e estilos de trabalho.	Os conflitos surgem principalmente de divergências sobre autonomia, hierarquia, comunicação e adaptação tecnológica.	A gestão eficaz da diversidade geracional fortalece a cooperação, melhora o clima organizacional e aumenta o desempenho das equipes.
14	Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção	Identificar como atrair e reter profissionais da Geração Z no mercado de trabalho.	Pesquisa bibliográfica qualitativa, com revisão de livros e artigos sobre gerações e comportamento organizacional.	A Geração Z valoriza ambientes flexíveis, horizontais, criativos e alinhados a seus valores pessoais, priorizando qualidade de vida, propósito e inovação mais do que salário.	Empresas que oferecem cultura colaborativa, oportunidades de aprendizagem e possibilidade de impacto social têm maior chance de atrair e reter essa geração.

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
15	Bem-estar e satisfação no trabalho: uma revisão da literatura atual	Analisar como diferentes gerações influenciam a gestão de pessoas e a dinâmica organizacional.	Pesquisa bibliográfica exploratória sobre características das gerações <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z e suas implicações na prática gerencial.	Valores, expectativas e comportamentos distintos afetam motivação, comunicação e relacionamento no ambiente de trabalho.	Compreender essas diferenças é fundamental para manter equipes engajadas, reduzir conflitos e fortalecer o desempenho organizacional.
16	Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura	Mapear produções científicas nacionais e internacionais sobre felicidade no trabalho e perspectivas geracionais.	Revisão integrativa nas bases <i>Scopus</i> , <i>BVS</i> e <i>SciELO</i> , resultando em 21 artigos analisados quantitativa e qualitativamente.	<i>Baby Boomers</i> apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho, enquanto a Geração Y valoriza equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ambientes flexíveis.	O tema ainda é recente, com lacunas teóricas e necessidade de mais estudos, especialmente envolvendo a Geração Z.
17	Gestão de projetos na engenharia: preparar a geração Z com competências transferíveis	Investigar a relação entre bem-estar, percepção de risco e estratégias de enfrentamento durante a pandemia da COVID-19 entre diferentes gerações.	Questionário <i>online</i> aplicado a 1.020 participantes, analisando solidão, suporte social e impacto emocional.	Gerações mais jovens apresentaram maiores níveis de ansiedade, solidão e sofrimento psicológico, enquanto gerações mais velhas demonstraram mais resiliência e estratégias positivas de enfrentamento.	Os efeitos da pandemia foram desiguais entre gerações, exigindo intervenções específicas para grupos mais vulneráveis, especialmente jovens adultos.
18	Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações	Analisar como as gerações <i>Baby Boomers</i> , X e Y percebem a Qualidade de Vida no Trabalho.	Pesquisa quantitativa, descritiva e transversal, com 323 trabalhadores respondendo a questionário baseado no modelo de Walton.	<i>Baby Boomers</i> valorizam reconhecimento justo; a Geração X prioriza constitucionalismo e direitos; e a Geração Y associa QVT à relevância social do trabalho e boas práticas organizacionais.	Políticas de Qualidade de Vida no Trabalho precisam considerar diferenças geracionais para melhorar engajamento, bem-estar e retenção.

Nº	Nome do artigo	Objetivo	Metodologia	Principais resultados	Conclusão
19	A evolução do comportamento organizacional: desafios da geração <i>alpha</i> - uma revisão bibliográfica	Analisar como diferentes gerações interagem no ambiente organizacional e como essas diferenças influenciam o clima, a motivação e a produtividade.	Revisão teórica e análise de características geracionais aplicadas ao contexto empresarial.	Divergências de valores, expectativas e estilos de comunicação podem gerar conflitos, mas também abrir espaço para inovação quando corretamente gerenciadas.	O papel da liderança é essencial para integrar as gerações, promover diálogo e adaptar práticas de gestão que valorizem competências individuais.
20	A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações <i>Baby Boomers</i> , X e Y	Investigar a motivação no trabalho entre diferentes gerações, identificando fatores que influenciam o engajamento profissional.	Pesquisa quantitativa e descritiva, com aplicação de questionário a colaboradores de diversas faixas etárias.	A motivação varia conforme experiências e expectativas de cada geração: <i>Baby Boomers</i> valorizam estabilidade e reconhecimento, Geração X busca equilíbrio e autonomia, e <i>Millennials</i> priorizam propósito e desenvolvimento contínuo.	As organizações devem adotar políticas flexíveis e estratégias diferenciadas de motivação para atender às necessidades específicas de cada geração.
21	Gerações e suas influências dentro das organizações	Analisar as características das gerações Belle Époque, <i>Baby Boomers</i> , X, Y e Z e suas influências nas organizações.	Pesquisa bibliográfica, com materiais publicados entre 2009 e 2014.	Diferenças de visão, ritmo, relação com tecnologia e estilo de trabalho são fontes recorrentes de conflitos no ambiente organizacional.	Compreender essas diferenças é essencial para reduzir choques e fortalecer a colaboração dentro das empresas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

5.2 Características das gerações no mercado de trabalho

Com o intuito de apresentar as características das gerações *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* ou Geração Y e Geração Z no mercado de trabalho, conforme definido no segundo objetivo específico, este tópico sistematiza os principais achados identificados nos artigos analisados. Inicialmente, são apresentadas, no Quadro 5, as características da geração *Baby Boomers*.

Quadro 6 - Características da geração *Baby Boomers*

Característica Profissional	Autores
Priorizam estabilidade e segurança no emprego.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Lirio, Gallon e Costa (2020); Coelho Neto (2022); Zaghi <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Damo e Silva (2021); Passos <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Bilk <i>et al.</i> (2020); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022); Ferreira e Gonçalves (2025).
Priorizam a progressão gradual na carreira e valorizam a senioridade.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025).
Demonstram alto compromisso e lealdade com a organização.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Gonçalves e Ferreira (2016); Ferreira e Gonçalves (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025).
Priorizam o trabalho duro/árido, disciplina e dedicação; vivem para trabalhar.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Lirio, Gallon e Costa (2020); Gonçalves e Ferreira (2016); Bilk <i>et al.</i> (2020); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Damo e Silva (2021).
Preferem estruturas hierárquicas e formais; preferem liderança tradicional baseada em "comando e controle".	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está fortemente ligada ao reconhecimento justo e adequado.	Lirio, Gallon e Costa (2020).
Indicadores de sucesso são a posição na hierarquia e o resultado financeiro.	Lirio, Gallon e Costa (2020).
Respeitam mais os níveis hierárquicos do que as gerações X e Y, e a identidade é baseada no trabalho.	Damo e Silva (2021).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Com base na literatura analisada, é possível perceber que o perfil profissional dessa geração está muito ligado à valorização da estabilidade e da segurança no trabalho. Esse ponto é bastante destacado por vários autores, que mostram como esses profissionais tendem a priorizar vínculos mais duradouros com as organizações (MINARDI *et al.*, 2025; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; COELHO NETO, 2022; ZAGHI *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; DAMO; SILVA, 2021; PASSOS *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; BILK *et al.*, 2020; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022; FERREIRA; GONÇALVES, 2025). A trajetória profissional, nesse caso, costuma ser vista de forma mais linear e gradual, ou seja, o crescimento acontece aos poucos, ao longo do tempo. Há uma valorização maior da experiência acumulada e do tempo de serviço, sendo o reconhecimento da senioridade algo importante no desenvolvimento da carreira (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025).

Nesse contexto, também se destaca o alto nível de comprometimento e lealdade desses profissionais em relação às organizações. Isso mostra que eles costumam manter uma relação mais duradoura com o trabalho e com a empresa em que atuam, valorizando a

permanência ao longo do tempo (MINARDI *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; GONÇALVES; FERREIRA, 2016; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025). O trabalho é concebido como um valor central na vida desses profissionais, que priorizam o esforço intenso, a disciplina e a dedicação, frequentemente adotando uma postura de “viver para trabalhar” (MINARDI *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; GONÇALVES; FERREIRA, 2016; BILK *et al.*, 2020; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; DAMO; SILVA, 2021).

Além disso, a preferência por estruturas organizacionais hierárquicas e formais é recorrente, assim como a valorização de modelos de liderança tradicionais, pautados no princípio do “comando e controle” (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; CARNEIRO *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nesse caso, está mais relacionada ao reconhecimento justo pelo esforço e pelo desempenho do profissional. Ou seja, esses trabalhadores tendem a valorizar mais o retorno pelo trabalho realizado do que aspectos como flexibilidade ou equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020). Nesse sentido, os principais indicadores de sucesso profissional são a ascensão na hierarquia organizacional e os resultados financeiros alcançados (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020).

Por fim, esses profissionais costumam respeitar mais a hierarquia dentro das empresas, principalmente quando comparados às gerações X e Y. Além disso, muitas vezes constroem grande parte da sua identidade, tanto pessoal quanto social, a partir do trabalho que exercem (DAMO; SILVA, 2021).

Apresentam-se no Quadro 6 as características da geração X.

Quadro 7 - Características da geração X

Característica Profissional	Autores
Valoriza a autonomia e a independência no trabalho.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Lirio, Gallon e Costa (2020).
Prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (<i>work-life balance</i>).	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Damo e Silva (2021); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Passos <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025).
Ceticismo/desconfiança em relação às organizações e autoridades (principalmente devido à instabilidade econômica e <i>downsizing</i>).	Minardi <i>et al.</i> (2025); Melo, Faria e Lopes (2019); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022).
É pragmática, franca e focada em resultados.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Lirio, Gallon e Costa (2020); Carneiro <i>et al.</i> (2025).

Valoriza a proteção dos direitos dos trabalhadores e a liberdade de expressão (Constitucionalismo).	Lirio, Gallon e Costa (2020); Damo e Silva (2021).
É aberta às mudanças e adaptações tecnológicas.	Carneiro <i>et al.</i> (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025).
Profissionais buscam o trabalho como um lugar para aprender, crescer e se desenvolver; são mais empreendedores.	Lirio, Gallon e Costa (2020); Melo, Faria e Lopes (2019).
Tende a trocar de emprego em busca de melhores oportunidades/benefícios.	Ferreira e Gonçalves (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A literatura indica que esse grupo profissional (geração X) apresenta como traço marcante a valorização da autonomia e da independência no exercício do trabalho, buscando maior controle sobre suas atividades, decisões e trajetórias profissionais (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020). Diferente das gerações anteriores, essa geração dá muito mais importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Esse fator é visto como algo essencial para a satisfação no emprego e também para a permanência na empresa. Isso mostra uma mudança na forma como o trabalho é enxergado na vida dessas pessoas, deixando de ser o centro de tudo. (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; DAMO; SILVA, 2021; CARNEIRO *et al.*, 2025; PASSOS *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025).

Nesse contexto, também se percebe uma postura mais cética e, em alguns casos, até desconfiada em relação às empresas e às lideranças. Isso pode estar ligado a experiências passadas, como períodos de instabilidade econômica, mudanças nas organizações e processos de redução de pessoal, que acabaram enfraquecendo aquela ideia de emprego mais estável e duradouro (MINARDI *et al.*, 2025; MELO; FARIA; LOPES, 2019; CARNEIRO *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022). Essa postura acaba contribuindo para a formação de um perfil profissional mais direto, prático e voltado para resultados. Nesse caso, a pessoa tende a priorizar a eficiência e a objetividade no trabalho, deixando em segundo plano a ideia de manter vínculos de longo prazo com a organização (MINARDI *et al.*, 2025; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; CARNEIRO *et al.*, 2025).

Esses profissionais demonstram apreço pela proteção dos direitos trabalhistas e pela liberdade de expressão, alinhando-se a valores associados ao constitucionalismo e à defesa de garantias individuais no ambiente de trabalho (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; DAMO; SILVA, 2021). Percebe-se também uma maior abertura para mudanças e para o uso de novas tecnologias, o que facilita o aprendizado constante. Isso ajuda esses profissionais a se manterem

atualizados e a desenvolverem novas habilidades, principalmente em ambientes de trabalho que estão sempre mudando (CARNEIRO *et al.*, 2025; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025).

Dentro dessa perspectiva, o trabalho passa a ser visto como um espaço de aprendizado, crescimento e desenvolvimento profissional. Isso acaba incentivando comportamentos mais empreendedores e uma busca constante por novas oportunidades ao longo da carreira (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; MELO; FARIA; LOPES, 2019). Com isso, é comum que esses profissionais mudem de emprego com mais frequência, buscando melhores condições de trabalho, benefícios e oportunidades de crescimento na carreira (FERREIRA; GONÇALVES, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025).

Apresentam-se no Quadro 7 as características da geração Y, geração também conhecida pela denominação *Millennials*.

Quadro 8 - Características da geração Y (ou *Millennials*)

Característica Profissional	Autores
Forte afinidade/domínio com a tecnologia (nascida com a popularização da informática/internet) e multitarefas.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025).
Valoriza flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lirio, Gallon e Costa (2020); Damo e Silva (2021); Passos <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Drumond <i>et al.</i> (2023).
Busca por propósito, impacto social e significado no trabalho.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Damo e Silva (2021); Drumond <i>et al.</i> (2023).
Espera ascensão profissional/crescimento rápido e desafios constantes.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Lirio, Gallon e Costa (2020); Melo, Faria e Lopes (2019); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Drumond <i>et al.</i> (2023).
Prefere ambientes colaborativos, transparentes e horizontais (aversão a hierarquia rígida).	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Drumond <i>et al.</i> (2023).
É tida como agente de mudança (rapidez, imediatismo) e é ambiciosa.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Lirio, Gallon e Costa (2020); Coelho Neto (2022); Drumond <i>et al.</i> (2023).
Valoriza remuneração adequada como fator de retenção/satisfação.	Drumond <i>et al.</i> (2023); Coelho Neto (2022).
Tendência a trocar de organização com frequência (menor lealdade).	Lirio, Gallon e Costa (2020); Damo e Silva (2021); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Drumond <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A Geração Y, também conhecida como *Millennials*, apresenta um perfil profissional bastante ligado ao uso das tecnologias digitais, já que cresceu junto com a popularização dos computadores e da internet. Por causa disso, esses profissionais têm mais facilidade para lidar com ferramentas tecnológicas, conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo e se adaptam com rapidez a ambientes de trabalho que utilizam esses recursos no dia a

dia (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025).

Nesse contexto, percebe-se que essa geração valoriza mais modelos de trabalho que sejam flexíveis, permitindo maior autonomia e liberdade nas atividades, além de um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Isso mostra que houve uma mudança nas expectativas em relação à carreira e também à forma como enxergam as organizações (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; DAMO; SILVA, 2021; PASSOS *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; DRUMOND *et al.*, 2023).

Outro ponto importante dessa geração é a busca por propósito e significado no trabalho. Para esses profissionais, não basta apenas o retorno financeiro, mas também é importante sentir que o que fazem tem algum impacto social e está alinhado com seus valores pessoais (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; DAMO; SILVA, 2021; DRUMOND *et al.*, 2023).

Além disso, essa geração também costuma ter uma expectativa de crescimento mais rápido na carreira, buscando subir de posição em um período menor e enfrentar novos desafios com frequência. Esses fatores acabam influenciando bastante no nível de engajamento e na decisão de permanecer ou não em uma organização (MINARDI *et al.*, 2025; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; MELO; FARIA; LOPES, 2019; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; DRUMOND *et al.*, 2023).

Em relação à estrutura das organizações, a Geração Y costuma preferir ambientes mais colaborativos, com transparência nas relações e menos rigidez na hierarquia. De modo geral, não se identificam muito com modelos tradicionais de gestão, que são mais formais e centralizados (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; DRUMOND *et al.*, 2023). Essa geração costuma ser vista como um agente de mudança dentro das organizações. É marcada pela rapidez, pelo imediatismo e por um alto nível de ambição profissional, características que acabam contribuindo para transformações nos processos e na cultura das empresas (MINARDI *et al.*, 2025; LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; COELHO NETO, 2022; DRUMOND *et al.*, 2023).

Mesmo dando importância a aspectos como propósito e significado no trabalho, a remuneração continua sendo um fator importante para a satisfação e para que esses profissionais permaneçam na empresa (DRUMOND *et al.*, 2023; COELHO NETO, 2022).

Por fim, também se percebe que esses profissionais têm mais tendência a mudar de emprego com frequência. Isso mostra que, em comparação com as gerações anteriores, eles

costumam ter um nível menor de lealdade à empresa, priorizando mais as oportunidades que surgem ao longo da carreira (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; DAMO; SILVA, 2021; CARNEIRO *et al.*, 2025; DRUMOND *et al.*, 2023).

Por fim, apresentam-se no Quadro 8 as características da geração Z.

Quadro 9 - Características da geração Z

Característica Profissional	Autores
Nativa digital, hiperconectada e com proficiência em tecnologias emergentes (IA, mídias sociais).	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
Prioriza inclusão, diversidade e sustentabilidade / propósito social.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
Busca crescimento rápido / oportunidades de avanço e desenvolvimento contínuo.	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024); Ferreira e Gonçalves (2025).
Valoriza a flexibilidade (local de trabalho e horários) e o equilíbrio entre vida pessoal/profissional.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Passos <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Demanda <i>feedback</i> constante e imediato (aversão a avaliações anuais).	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Prefere estruturas horizontais, ágeis e líderes acessíveis/transparentes (rejeita hierarquia rígida/autoritária).	Lima (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
São realistas, pragmáticos e multitarefas, orientados a resultados.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Magano <i>et al.</i> (2021); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
Apresentam maior ansiedade, imediatismo e impaciência.	Carneiro <i>et al.</i> (2025); Magano <i>et al.</i> (2021); Ferreira e Gonçalves (2025).
Valoriza a segurança financeira/salário atrativo (mas o propósito é mais importante que altos salários).	Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024); Ferreira e Gonçalves (2025); Coelho Neto (2022).
Possui autonomia e inclinação empreendedora (busca inovação ou negócio próprio).	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Coelho Neto (2022).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A Geração Z é formada por pessoas que já nasceram em um contexto totalmente digital, estando sempre conectadas e com muita facilidade no uso de tecnologias, como redes sociais e até ferramentas mais recentes, como a inteligência artificial. Essa proximidade com a tecnologia influencia diretamente a forma como aprendem, se comunicam e também como trabalham. Por conta disso, esses profissionais costumam se adaptar com mais facilidade a ambientes de trabalho que são mais dinâmicos e que utilizam bastante recursos digitais no dia a dia (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Ao mesmo tempo, essa geração valoriza bastante questões como inclusão, diversidade, sustentabilidade e propósito social. Esses fatores têm um peso importante na hora de escolher onde trabalhar e também influenciam na forma como se relacionam com a empresa (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; SPADA; GONÇALVES; RUFFATTO, 2024; CARNEIRO *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Em relação às expectativas de carreira, a Geração Z costuma ter uma forte vontade de crescer mais rápido e de buscar oportunidades de avanço profissional. Além disso, esses profissionais também valorizam muito o desenvolvimento constante de habilidades, o que mostra uma postura mais voltada para o aprendizado contínuo e para a necessidade de estar sempre se atualizando (OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; SPADA; GONÇALVES; RUFFATTO, 2024; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Dentro dessa perspectiva, também se destaca que essa geração valoriza bastante a flexibilidade, tanto em relação ao local de trabalho quanto aos horários. Além disso, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é visto como algo essencial. Esses fatores acabam sendo muito importantes para o engajamento e também para a permanência desses profissionais nas empresas (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; SPADA; GONÇALVES; RUFFATTO, 2024; CARNEIRO *et al.*, 2025; PASSOS *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Outro aspecto característico dessa geração é a necessidade de receber *feedback* com mais frequência e de forma mais rápida. Em geral, eles não se identificam muito com modelos tradicionais de avaliação de desempenho, principalmente aqueles que acontecem em períodos longos, como as avaliações anuais (OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025). Em linha com esse comportamento, a Geração Z costuma preferir estruturas organizacionais mais horizontais e dinâmicas, com líderes mais acessíveis e transparentes no dia a dia. De modo geral, há uma certa rejeição a hierarquias muito rígidas e a estilos de liderança mais autoritários (LIMA, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022; CARNEIRO *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Além disso, esses profissionais costumam ser descritos como mais realistas e práticos, com facilidade para lidar com várias tarefas ao mesmo tempo. Também apresentam uma forte orientação para resultados, buscando eficiência no que fazem (MINARDI *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; MAGANO *et al.*, 2021; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Por outro lado, a literatura também indica que essa geração pode apresentar níveis mais altos de ansiedade, além de certa impaciência e necessidade de resultados mais imediatos. Esses aspectos podem acabar trazendo alguns desafios tanto para a gestão quanto para a saúde ocupacional desses profissionais (CARNEIRO *et al.*, 2025; MAGANO *et al.*, 2021; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

No que diz respeito às recompensas, essa geração também valoriza a segurança financeira e salários mais atrativos. No entanto, em muitos casos, o propósito do trabalho e a identificação com os valores pessoais acabam sendo mais importantes e influenciam mais na satisfação profissional do que apenas uma remuneração mais alta (SPADA; GONÇALVES; RUFFATTO, 2024; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; COELHO NETO, 2022).

Por fim, percebe-se que a Geração Z apresenta bastante autonomia e uma tendência mais empreendedora. Muitos demonstram interesse por inovação, por desenvolver seus próprios projetos ou até por criar novos negócios. Isso reforça o perfil mais dinâmico dessa geração, que busca mudanças e transformações no ambiente em que está inserida (OLIVEIRA *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; COELHO NETO, 2022).

Dessa forma, a análise dos estudos permitiu identificar que, embora cada geração apresente particularidades construídas a partir de diferentes contextos históricos, sociais e tecnológicos, também existem elementos em comum entre elas, como a busca por reconhecimento, desenvolvimento profissional e inserção em ambientes de trabalho capazes de atender às suas expectativas.

Por outro lado, as maiores divergências concentram-se nos valores atribuídos ao trabalho, na relação com a hierarquia, no uso das tecnologias, nas formas de comunicação e nas expectativas quanto à carreira, à flexibilidade e à qualidade de vida. Esses achados dialogam com o referencial teórico apresentado, ao reforçar que os conflitos intergeracionais não decorrem apenas da idade cronológica, mas, sobretudo, das diferentes experiências e visões de mundo que moldam o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Nesse sentido, compreender ao mesmo tempo os pontos de convergência e de divergência entre as gerações é fundamental para interpretar, no tópico seguinte, como tais diferenças se manifestam em forma de conflitos intergeracionais no ambiente organizacional.

Apresentam-se no tópico seguinte os conflitos intergeracionais identificados pelos trabalhos analisados.

5.3 Conflitos intergeracionais nas organizações

Este tópico articula os achados da revisão integrativa com o referencial teórico apresentado anteriormente, especialmente no que se refere às diferenças de valores, expectativas, formas de comunicação, relação com a hierarquia, adaptação às mudanças e uso da tecnologia entre as gerações que coexistem no ambiente de trabalho. Com base nos artigos analisados, os conflitos intergeracionais identificados foram organizados em quatro categorias temáticas, a fim de organizar a análise e tornar mais clara a compreensão do fenômeno investigado. Assim, a discussão a seguir está estruturada nas seguintes categorias: conflitos de valores e expectativas profissionais; conflitos de comunicação e tecnologia; conflitos de postura, adaptação e saúde; e conflitos de gestão e liderança. Essa organização permite evidenciar, de maneira mais analítica, como as tensões entre *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z se manifestam no cotidiano organizacional.

A convivência entre diferentes gerações dentro das organizações tem aumentado os conflitos relacionados a valores, expectativas e até mesmo às diferentes formas de enxergar o trabalho e a carreira. De forma geral, as diferenças entre os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z acabam sendo uma das principais causas de tensão em ambientes com várias gerações. Isso acontece porque cada grupo cresceu em contextos históricos, econômicos e culturais diferentes, o que influencia diretamente a forma como entendem o compromisso, o sucesso profissional e as relações de trabalho (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; ZAGHI *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; DAMO; SILVA, 2021; PASSOS *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Ao realizar a análise dos artigos que compõem a presente revisão integrativa, foi possível perceber que há conflitos relacionados aos valores e às expectativas dos profissionais (QUADRO 9).

Quadro 10 - Conflitos de valores e expectativas profissionais

Conflito	Gerações Envolvidas	Descrição do Conflito	Autores
Diferenças de Valores e Expectativas	<i>Baby Boomers</i> (BB), Geração X, Geração Y e Geração Z	Divergências em valores, expectativas, atitudes e visões sobre o trabalho e a carreira são as principais fontes de conflito na convivência multigeracional.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Zaghi <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Damo e Silva (2021); Passos <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Visão sobre Compromisso	BB vs. Y/Z	<i>Baby Boomers</i> (BB) tendem a interpretar a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional (prioridade de Y/Z) como	Grubb (2018) citado por Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i>

		falta de dedicação, compromisso ou lealdade.	(2025); Passos <i>et al.</i> (2025).
Estabilidade vs. Crescimento Rápido/Propósito	BB/Geração X vs. Y/Z	Gerações mais antigas valorizam estabilidade, segurança e progressão baseada em senioridade. As gerações mais jovens (Y/Z) exigem ascensão profissional imediata, busca por propósito/significado e se frustram com a lentidão no desenvolvimento de carreira, resultando em <i>job hopping</i> (troca frequente de empregos).	Carneiro <i>et al.</i> (2025); Drumond <i>et al.</i> (2023); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Passos <i>et al.</i> (2025).
Hierarquia e Autoridade	BB vs. Y/Z	Rigidez hierárquica e o estilo de liderança tradicional/autoritária (preferida por BB) é rejeitada pela Y e pela Z, que buscam ambientes horizontais, flexíveis e participativos, o que gera desafios de gestão.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Drumond <i>et al.</i> (2023); Ferreira e Gonçalves (2025).
Conflito de Confiança e Estereótipos	Entre todas as gerações	As divergências geracionais afetam diretamente os níveis de confiança interpessoal. O choque é visível nos estereótipos: <i>Baby Boomers</i> acreditam que os <i>Millennials</i> são arrogantes; <i>Millennials</i> consideram <i>Baby Boomers</i> ultrapassados.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Migueles <i>et al.</i> (2021) citado por Ferreira e Gonçalves (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

No que se refere aos conflitos de valores e expectativas profissionais, os estudos analisados confirmam as discussões apresentadas no referencial teórico ao evidenciar que as tensões intergeracionais decorrem, em grande medida, das diferentes formas pelas quais cada geração compreende o trabalho, o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira. Conforme já discutido, os *Baby Boomers* tendem a valorizar a lealdade à organização, a centralidade do trabalho na vida do indivíduo e a progressão construída de forma gradual, enquanto as gerações mais jovens, especialmente Y e Z, atribuem maior importância ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à flexibilidade, ao propósito no trabalho e à ascensão mais rápida na carreira. Nesse contexto, a literatura mostra que tais diferenças frequentemente são interpretadas de maneira negativa entre os grupos geracionais, fazendo com que posturas associadas à busca por qualidade de vida e autonomia sejam percebidas pelos mais velhos como sinais de menor comprometimento ou engajamento (GRUBB, 2018, citado por MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; PASSOS *et al.*, 2025).

Essa divergência também se manifesta na oposição entre estabilidade e crescimento acelerado. Em concordância com o referencial teórico, observa-se que *Baby Boomers* e Geração X tendem a valorizar a segurança no emprego, a experiência e o reconhecimento obtido ao longo do tempo, ao passo que as gerações Y e Z demonstram maior expectativa por mobilidade, desenvolvimento contínuo e trajetórias profissionais mais dinâmicas. Assim, quando as

organizações mantêm modelos de progressão considerados lentos ou excessivamente rígidos, surgem frustrações que podem favorecer comportamentos como o *job hopping* onde os profissionais tendem mudar de empregos com frequência, ampliando os desafios de retenção de talentos e reforçando os conflitos entre expectativas geracionais distintas (CARNEIRO *et al.*, 2025; DRUMOND *et al.*, 2023; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; PASSOS *et al.*, 2025).

Além disso, as diferenças em relação à hierarquia e à autoridade também aparecem como fontes relevantes de conflito, corroborando o que foi discutido no referencial teórico sobre os distintos modelos de liderança valorizados por cada geração. Enquanto os *Baby Boomers* tendem a se identificar mais com estruturas hierárquicas rígidas e estilos de liderança tradicionais, as gerações Y e Z demonstram preferência por ambientes mais horizontais, flexíveis e participativos. Essa divergência amplia os desafios da gestão, pois exige a revisão das práticas de liderança, comunicação e mediação de conflitos para que se tornem mais compatíveis com a diversidade etária presente nas organizações (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; DRUMOND *et al.*, 2023; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Por fim, os estudos também reforçam que os conflitos intergeracionais não se limitam a diferenças objetivas de comportamento, mas envolvem percepções, estereótipos e julgamentos mútuos, aspecto igualmente abordado no referencial teórico. Nesse sentido, a literatura aponta que *Baby Boomers* tendem a perceber os *Millennials* como arrogantes ou impacientes, enquanto estes podem considerar os mais velhos resistentes à mudança ou ultrapassados. Tais generalizações enfraquecem a confiança, dificultam a cooperação e intensificam barreiras comunicacionais, tornando mais complexa a convivência produtiva entre gerações no ambiente organizacional (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; MIGUELES *et al.*, 2021, citado por FERREIRA; GONÇALVES, 2025). Diante disso, observa-se que os conflitos de valores e expectativas profissionais expressam, na prática, as diferenças geracionais discutidas ao longo do referencial teórico e ajudam a compreender por que a gestão intergeracional exige estratégias específicas de mediação e integração.

Outro conflito identificado está relacionado à comunicação e à tecnologia, como pode ser observado no Quadro 10.

Quadro 11 - Conflitos de comunicação e tecnologia

Conflito	Gerações Envolvidas	Descrição do Conflito	Autores
Diferentes Estilos de Comunicação	BB/X vs. Y/Z	A ineficiência na troca de informações e o uso de diferentes mídias	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025);

		(presencial/formal vs. digital/instantânea) intensificam os desentendimentos.	Carneiro <i>et al.</i> (2025); Zaghi <i>et al.</i> (2025).
Resistência à Tecnologia/Digitalização	Gerações Anteriores vs. Y/Z	A resistência à mudança e à adoção de novas tecnologias por parte dos <i>Baby Boomers</i> e de parte da Geração X contrasta com a fluência digital e o imediatismo de Y/Z, gerando atrito e frustração.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Zaghi <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
Tecnologia como Fator de Distanciamento	Todas as Gerações	Os estudos analisados indicam que a tecnologia pode funcionar como fator de distanciamento entre as gerações, ao evidenciar diferenças de adaptação, interação e percepção sobre seu uso no trabalho. Em geral, as gerações mais velhas relatam mais dificuldades diante das transformações digitais, enquanto as mais jovens tendem a perceber a tecnologia como elemento facilitador e integrador.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Zaghi <i>et al.</i> (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Percebe-se que os conflitos entre gerações dentro das organizações também aparecem de forma bastante clara nas diferenças de comunicação entre os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z. Em geral, os *Baby Boomers* e a Geração X costumam preferir uma comunicação mais presencial, formal e estruturada. Já as gerações Y e Z tendem a optar por formas mais digitais, rápidas e menos formais de interação. Essa diferença na forma de se comunicar e até na escolha dos meios de comunicação pode acabar prejudicando a troca de informações no ambiente de trabalho. Como consequência, surgem mais ruídos na comunicação, mal-entendidos e interpretações equivocadas entre os grupos, o que pode afetar a convivência e o andamento das atividades (MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; ZAGHI *et al.*, 2025).

Outro ponto importante de conflito está relacionado à resistência ao uso de tecnologia e aos processos de digitalização. Em geral, as gerações mais antigas, especialmente os *Baby Boomers* e parte da Geração X, podem apresentar mais dificuldade ou até certa resistência na adaptação a novas tecnologias e às mudanças trazidas pela transformação digital. Por outro lado, as gerações Y e Z já possuem maior facilidade com o uso de ferramentas tecnológicas, além de estarem mais acostumadas com a rapidez dos processos e com a necessidade de respostas imediatas. Essa diferença de ritmo e de adaptação acaba gerando atritos no dia a dia das organizações, podendo causar frustração, impaciência e até tensões relacionadas à produtividade e à inovação (MINARDI *et al.*, 2025; ZAGHI *et al.*, 2025;

CARNEIRO *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

De acordo com Minardi *et al.* (2025), a tecnologia também pode ser percebida como um fator de distanciamento entre as gerações no ambiente organizacional. No estudo dos autores, a maioria dos respondentes, com destaque para os *Baby Boomers*, compreendeu que o uso intensivo de tecnologias digitais pode ampliar a distância geracional no trabalho. Em contrapartida, os profissionais mais jovens, especialmente da Geração Z, demonstraram maior otimismo quanto ao potencial integrador da tecnologia, percebendo-a como uma ferramenta capaz de aproximar pessoas, facilitar a colaboração e promover a troca de conhecimentos. Esse achado evidencia que a tecnologia, ao mesmo tempo em que cria oportunidades de integração, também pode reforçar barreiras geracionais quando não é acompanhada por estratégias organizacionais inclusivas.

Outro conflito identificado a partir da análise dos trabalhos está relacionado à postura, adaptação e saúde, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 12 - Conflitos de postura, adaptação e saúde

Conflito	Gerações Envolvidas	Descrição do Conflito	Autores
Dificuldade em Manter o Foco/Ritmo	BB/X vs. Z	Gerações mais antigas questionam a capacidade da Geração Z em manter o foco em uma atividade específica devido à sua imersão natural em tecnologia e multiplicidade de informações, apesar de serem multitarefa.	Coelho Neto (2022); Zonta <i>et al.</i> (2020) citado por Ferreira e Gonçalves (2025).
Saúde Mental e Exaustão	Z (Principalmente) e Y	A pressão por resultados, instabilidade e o excesso de estímulos digitais e sobrecarga de trabalho aumentam os níveis de ansiedade, estresse e exaustão emocional na Geração Z, afetando seu engajamento e continuidade no emprego.	Carmo e Bergamo (2024); Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) citado por Ferreira e Gonçalves (2025); Ceribeli e Rocha (2019) citado por Passos <i>et al.</i> (2025).
Individualismo e Trabalho em Equipe	Geração Z	A Geração Z é frequentemente caracterizada como individualista e avessa ao trabalho em equipe, o que é um desafio para as equipes multigeracionais que esperam colaboração.	Bencsik, Juhász e Horváth-Csikós (2016) citado por Magano <i>et al.</i> (2021); Magano <i>et al.</i> (2021).
Perda de Identidade Coletiva em Modelos Flexíveis	Todas as Gerações	A flexibilização excessiva, especialmente em modelos remotos, pode levar à perda de identidade coletiva e isolamento, afetando o sentimento de pertencimento e coesão da equipe.	Ceribeli e Rocha (2019) citado por Passos <i>et al.</i> (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os conflitos intergeracionais relacionados à postura profissional, à adaptação ao trabalho e às condições de saúde ocupacional têm se intensificado no contexto organizacional contemporâneo, sobretudo em ambientes marcados pela diversidade etária. Um dos pontos de tensão refere-se à percepção das gerações mais antigas, especialmente *Baby Boomers* (BB) e Geração X, quanto à capacidade da Geração Z de manter foco e ritmo em uma única atividade. A imersão constante em tecnologias digitais e a exposição simultânea a múltiplas fontes de informação levam esses grupos a questionarem a atenção sustentada da Z, ainda que esta seja reconhecida por sua habilidade multitarefa (COELHO NETO, 2022; ZONTA *et al.*, 2020, citado por FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Outro ponto importante de conflito está relacionado às questões de saúde mental e à sensação de exaustão, que tendem a afetar com mais intensidade a Geração Z e, em menor grau, a Geração Y. A pressão constante por resultados, somada à instabilidade do mercado de trabalho, ao excesso de estímulos digitais e à sobrecarga de tarefas, contribui para o aumento de problemas como ansiedade, estresse e cansaço emocional. Esses fatores acabam impactando diretamente o nível de engajamento, o desempenho e até a permanência desses profissionais nas empresas, o que se torna um desafio cada vez maior para a área de gestão de pessoas (CARMO; BERGAMO, 2024; CERIBELI; LOURENÇO; SARAIVA, 2023, citado por FERREIRA; GONÇALVES, 2025; CERIBELI; ROCHA, 2019, citado por PASSOS *et al.*, 2025).

No que diz respeito às relações interpessoais, a literatura aponta que a Geração Z, em alguns casos, pode ser percebida como mais individualista e até com certa resistência ao trabalho em equipe. Isso acaba gerando um contraste com as expectativas de colaboração que normalmente existem em equipes formadas por diferentes gerações. Essa característica pode se tornar um desafio para a integração entre os grupos dentro das organizações. Por isso, é importante que as empresas adotem estratégias que incentivem a cooperação, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais entre os colaboradores (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016, citado por MAGANO *et al.*, 2021; MAGANO *et al.*, 2021).

Por fim, também se destaca o conflito relacionado à possível perda da identidade coletiva dentro das organizações, principalmente em contextos com alto nível de flexibilidade, como o trabalho remoto. Embora esse modelo traga vantagens, como mais autonomia e uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional, o excesso de flexibilidade pode acabar gerando alguns efeitos negativos. Entre eles, estão o isolamento dos colaboradores, o

enfraquecimento das relações sociais e a diminuição do sentimento de pertencimento à equipe. Com isso, a coesão entre os trabalhadores pode ser afetada, independentemente da geração à qual pertençam (CERIBELI; ROCHA, 2019, citado por PASSOS *et al.*, 2025).

A última categoria de conflito identificada a partir da análise dos trabalhos que compõem a revisão integrativa é a dos conflitos relacionados à gestão e à liderança, que estão descritos no Quadro 12.

Quadro 13 - Conflitos de gestão e liderança

Conflito	Gerações Envolvidas	Descrição do Conflito	Autores
Estilos de Liderança Inadequados	BB vs. Y/Z	Liderança autocrática, centralizadora ou despreparada gera desmotivação, resistência e conflitos, especialmente com as gerações mais jovens que buscam participação, <i>feedback</i> e flexibilidade.	Dutra (2010) citado por Minardi <i>et al.</i> (2025); Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) citado por Ferreira e Gonçalves (2025); Lopes (2023) citado por Passos <i>et al.</i> (2025).
Desalinhamento com Propósito/Valores	Y/Z vs. Organizações	A Geração Y e, principalmente, a Geração Z buscam organizações com propósito e que demonstrem transparência e ética (responsabilidade social), desengajando-se rapidamente de empresas onde o discurso não se alinha à prática.	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os conflitos ligados à gestão e à liderança têm um papel muito importante dentro das organizações com diferentes gerações trabalhando juntas. Isso fica ainda mais evidente quando o estilo de liderança adotado não está alinhado com o que cada geração espera no ambiente de trabalho. No caso da relação entre os *Baby Boomers* e as gerações mais jovens, como a Geração Y e a Geração Z, percebe-se que modelos de liderança mais autocráticos, centralizadores ou até com pouca preparação podem gerar desmotivação e resistência, além de aumentar os conflitos no dia a dia. Essa situação se torna ainda mais clara quando os líderes adotam posturas muito rígidas e pouco participativas, que não atendem às expectativas das gerações mais novas, que valorizam mais autonomia, flexibilidade, diálogo e *feedback* constante (DUTRA, 2010, citado por MINARDI *et al.*, 2025; CERIBELI; LOURENÇO; SARAIVA, 2023, citado por FERREIRA; GONÇALVES, 2025; LOPES, 2023, citado por PASSOS *et al.*, 2025).

Outro ponto importante de conflito na gestão está relacionado ao possível desalinhamento entre o propósito da organização e os valores das gerações Y e Z. Esses grupos

costumam ser mais sensíveis a temas como ética, transparência e responsabilidade social, e procuram empresas cujo discurso esteja realmente alinhado com as práticas do dia a dia. Quando percebem que há uma diferença entre o que a empresa fala e o que realmente acontece na prática, é comum que esses profissionais se desmotivem mais rápido, reduzam o nível de comprometimento e até pensem em mudar de emprego com mais facilidade. Esse cenário acaba trazendo desafios para as organizações, que precisam repensar suas formas de gestão, comunicação e liderança para atender melhor às expectativas de sentido e propósito no trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Após identificar os conflitos intergeracionais mais frequentes nas organizações e categorizá-los por gerações, buscou-se identificar práticas e estratégias adotadas por gestores para lidar com os conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho. Assim, apresentam-se estas estratégias no tópico a seguir.

5.4 Estratégias adotadas por gestores para lidar com os conflitos intergeracionais

Este tópico articula os achados da revisão integrativa com o referencial teórico apresentado, especialmente com as discussões sobre o papel do gestor na mediação de conflitos, na promoção do diálogo e na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e produtivos. Com base nos artigos analisados, as estratégias adotadas pelos gestores para lidar com os conflitos intergeracionais foram organizadas em três categorias temáticas, com o objetivo de sistematizar a análise e evidenciar as principais frentes de atuação gerencial identificadas na literatura.

Assim, a discussão a seguir está estruturada nas seguintes categorias: estratégias de liderança e cultura organizacional; estratégias de comunicação, conhecimento e *feedback*; e estratégias formais, programas e políticas organizacionais, com destaque para ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho e à flexibilidade. Essa organização permite compreender de forma mais clara como a gestão pode atuar na prevenção, mediação e redução dos conflitos entre diferentes gerações no ambiente de trabalho.

Apresentam-se de forma inicial, no Quadro 13, as estratégias relacionadas à liderança e à cultura organizacional.

Quadro 14 - Estratégias de liderança e cultura organizacional

Conflito	Descrição das estratégias	Autores
Liderança Autocrática e Hierarquia Rígida (Aversão de Y/Z)	Adotar uma liderança adaptativa, flexível e inclusiva, que seja acessível e transparente, e utilize um estilo participativo.	Mainardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Lopes (2023) citado em Passos <i>et al.</i> (2025).
Choque de Valores/Visões (Estabilidade vs. Propósito/Flexibilidade)	Promover uma cultura de colaboração e respeito mútuo, valorizando a diversidade geracional como um ativo. A cultura corporativa deve ser inclusiva, valorizando a autenticidade dos colaboradores.	Mainardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Minardi <i>et al.</i> (2025).
Tensões e Estresse (Intrínsecos à função gerencial)	Desenvolver Inteligência Emocional (IE), escuta ativa e empatia nos líderes e colaboradores, pois a IE é um recurso valioso para mitigar conflitos e promover convivência harmoniosa.	Mainardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Goleman (2007) citado em Minardi <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Magano <i>et al.</i> (2021).
Desalinhamento de Objetivos e Falta de Integração	Criar um ambiente colaborativo, promovendo a integração intergeracional e o sentimento de pertencimento. O sucesso da gestão exige tratar cada pessoa, acima de tudo, como indivíduo (e não estereótipo), focando em suas necessidades únicas.	Mainardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Zaghi <i>et al.</i> (2025); Grubb (2018) citado em Zaghi <i>et al.</i> (2025).
Resistência à Crítica e Falta de Maturidade Emocional (Observado na Geração Z)	Promover o desenvolvimento de competências emocionais (autocontrole, sensibilidade, empatia) para preparar os jovens para lidar com a frustração e a diversidade, dado que essas <i>soft skills</i> são cruciais para a gestão de conflitos, mas nem sempre apoiadas por seus traços de personalidade.	Magano <i>et al.</i> (2021).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

As estratégias de liderança e o fortalecimento da cultura organizacional têm um papel essencial para reduzir os conflitos que surgem pela convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho. No caso da Geração Y e da Geração Z, que costumam rejeitar modelos de liderança mais autocráticos e estruturas hierárquicas rígidas, a literatura aponta a importância de estilos de liderança mais flexíveis, adaptáveis e inclusivos. Nesse sentido, líderes que sejam mais acessíveis e transparentes, e que incentivem a participação, o diálogo e a responsabilidade compartilhada, tendem a contribuir para um maior engajamento das equipes. Além disso, esse tipo de postura ajuda a diminuir os conflitos entre gerações, já que se aproxima mais das expectativas dos profissionais mais jovens (MAINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025;

LIMA, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; LOPES, 2023, citado por PASSOS *et al.*, 2025).

No enfrentamento das diferenças de valores e visões de mundo, principalmente no contraste entre a valorização da estabilidade, mais comum nas gerações antigas, e a busca por propósito e flexibilidade, característica da Geração Y e Z, torna-se importante desenvolver uma cultura organizacional baseada na colaboração e no respeito entre todos. Nesse sentido, a diversidade geracional precisa ser vista como algo positivo para a empresa, já que pode contribuir para ampliar perspectivas e melhorar a tomada de decisões. No entanto, isso só acontece de forma efetiva quando a cultura organizacional é realmente inclusiva e valoriza a autenticidade dos colaboradores, reconhecendo que cada geração possui expectativas e trajetórias profissionais diferentes (MAINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; MINARDI *et al.*, 2025).

As tensões e o estresse que fazem parte da função de gestão também precisam de uma atenção especial dentro das organizações. Nesse sentido, o desenvolvimento da inteligência emocional, da escuta ativa e da empatia aparece como algo fundamental para prevenir e lidar melhor com os conflitos. A inteligência emocional, nesse contexto, é um recurso muito importante tanto para líderes quanto para os colaboradores, pois ajuda na compreensão das próprias emoções e também das emoções dos outros. Com isso, as relações no ambiente de trabalho tendem a se tornar mais saudáveis e a convivência organizacional mais equilibrada e harmoniosa (MAINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; GOLEMAN, 2007, citado por MINARDI *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; MAGANO *et al.*, 2021).

Além disso, o desalinhamento de objetivos e a falta de integração entre os membros das equipes podem ser minimizados por meio da criação de ambientes colaborativos que promovam a integração intergeracional e fortaleçam o sentimento de pertencimento. A literatura ressalta que o sucesso da gestão de pessoas exige o reconhecimento de cada colaborador como indivíduo, evitando abordagens baseadas em estereótipos geracionais e focando nas necessidades, motivações e potencialidades singulares de cada pessoa (MAINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; ZAGHI *et al.*, 2025; GRUBB, 2018, citado por ZAGHI *et al.*, 2025).

Por fim, em relação à resistência a críticas e à falta de maturidade emocional, aspectos que em alguns casos são atribuídos à Geração Z, destaca-se a importância de incentivar o desenvolvimento de competências socioemocionais. Entre elas, podem ser citadas o autocontrole, a sensibilidade e a empatia. Essas habilidades, conhecidas como *soft skills*, são

essenciais para preparar os jovens profissionais para lidar melhor com frustrações, com *feedbacks* negativos e com a convivência com diferentes perfis no ambiente de trabalho. Dessa forma, tornam-se fundamentais tanto para a gestão de conflitos quanto para o amadurecimento profissional ao longo da carreira (MAGANO *et al.*, 2021).

Outras estratégias identificadas estão relacionadas à comunicação, conhecimento e *feedback*, como é possível verificar no Quadro 14.

Quadro 15 - Estratégias de comunicação, conhecimento e *feedback*

Conflito	Descrição das estratégias	Autores
Barreiras de Comunicação e Uso de Tecnologia	Utilizar mentoria reversa (jovens ensinam experientes sobre tecnologia e digitalização), <i>feedback</i> contínuo e construtivo, e comunicação assertiva e clara, com canais abertos.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Souza, Pinatti e Santa Fé Júnior (2025); Ferreira e Gonçalves (2025); Lima e Ferreira (2021) citado em Oliveira <i>et al.</i> (2025).
Inconsistência entre Prática e Discurso (Propósito)	As organizações devem reforçar o compromisso com causas sociais e ambientais, e ter transparência nas ações e decisões (valores valorizados por Y/Z).	Lima (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Conflito de Ideias e Estilos de Trabalho	Promover a troca de experiências (mentoria) para que os jovens compartilhem <i>expertise</i> tecnológica e os experientes transmitam conhecimento organizacional/tácito, a fim de reduzir a resistência às mudanças e valorizar a experiência coletiva.	Minardi <i>et al.</i> (2025); Perret e Costa (2018) citado em Minardi <i>et al.</i> (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Zemke, Raines e Filipczak (2000) citado em Minardi <i>et al.</i> (2025).
Diferentes Preferências de Comunicação (Formal vs. Digital)	Adotar uma abordagem personalizada para a comunicação, levando em conta as preferências de cada geração (ex: face a face para BB/X; digital para Y/Z). Também implementar ferramentas de comunicação intuitivas e acessíveis a todos.	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Minardi <i>et al.</i> (2025); Costa (2022) citado em Oliveira <i>et al.</i> (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

As estratégias de comunicação, gestão do conhecimento e *feedback* são elementos muito importantes para reduzir os conflitos entre gerações nas organizações atuais. Em relação às dificuldades de comunicação ligadas ao uso da tecnologia, a literatura aponta a mentoria reversa como uma prática bastante eficiente. Nesse modelo, os profissionais mais jovens compartilham seus conhecimentos sobre ferramentas digitais e processos de digitalização com os colaboradores mais experientes.

Associada a essa estratégia, a implementação de *feedback* contínuo e construtivo, bem como de uma comunicação assertiva, clara e sustentada por canais abertos, contribui para a redução de ruídos comunicacionais e para o fortalecimento do diálogo entre gerações

(MINARDI *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; SOUZA; PINATTI; SANTA FÉ JÚNIOR, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025; LIMA; FERREIRA, 2021, citado por OLIVEIRA *et al.*, 2025).

Outro ponto importante está relacionado à falta de coerência entre o que a organização diz e o que ela realmente pratica, principalmente no que se refere ao propósito e aos valores institucionais. As gerações Y e Z costumam ser mais atentas a essa coerência, observando se as empresas realmente cumprem o que comunicam, especialmente em temas ligados a causas sociais, ambientais e éticas. Dessa forma, é fundamental que as organizações reforcem seu compromisso com esses valores por meio de ações concretas no dia a dia e também com mais transparência nos processos de decisão. Caso isso não aconteça, pode haver perda de engajamento dos colaboradores e até prejuízos para a credibilidade da empresa junto a esses profissionais (LIMA, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

No enfrentamento dos conflitos de ideias e das diferenças nos estilos de trabalho, a troca de experiências entre as gerações aparece como uma estratégia muito importante. Nesse sentido, programas de mentoria, tanto formais quanto informais, ajudam a promover esse intercâmbio de conhecimentos dentro das organizações. Por meio dessas práticas, os profissionais mais jovens conseguem compartilhar suas habilidades com tecnologia, enquanto os colaboradores mais experientes contribuem com seus conhecimentos sobre a organização e com a experiência acumulada ao longo da carreira. Essa troca acaba ajudando a reduzir a resistência às mudanças, fortalecendo o aprendizado em grupo e valorizando a experiência como um recurso importante dentro da empresa (MINARDI *et al.*, 2025; PERRET; COSTA, 2018, citado por MINARDI *et al.*, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000, citado por MINARDI *et al.*, 2025).

Por fim, as diferentes formas de comunicação entre as gerações acabam exigindo que as empresas adotem estratégias mais flexíveis e adaptadas a cada perfil. Em geral, os *Baby Boomers* e a Geração X costumam preferir uma comunicação mais presencial e formal, enquanto as gerações Y e Z se sentem mais à vontade com meios digitais e com uma comunicação mais rápida e instantânea.

Dessa forma, é importante que as organizações desenvolvam estratégias de comunicação que levem em conta essas diferenças, utilizando ferramentas simples e de fácil acesso para todos. Isso contribui para uma maior inclusão, melhora a clareza das informações e torna os processos de comunicação mais eficientes dentro do ambiente de trabalho

(OLIVEIRA *et al.*, 2025; MINARDI *et al.*, 2025; COSTA, 2022, citado por OLIVEIRA *et al.*, 2025).

Em um último momento, foram identificadas estratégias formais, considerando programas e políticas voltadas para Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e flexibilidade, como expostas no Quadro 15.

Quadro 16 - Estratégias formais, programas e políticas (QVT/Flexibilidade)

Conflito	Descrição das estratégias	Autores
Conflito de Expectativas de Carreira (Ascensão rápida de Y/Z)	Informar sobre as reais possibilidades de progressão na carreira, e explorar outras formas de recompensa para promover o reconhecimento.	Drumond <i>et al.</i> (2023); Coelho Neto (2022); Ceribeli <i>et al.</i> (2023) citado em Ferreira e Gonçalves (2025).
Rigidez na Jornada e Local de Trabalho	Oferecer flexibilidade (horários adaptáveis, trabalho híbrido ou remoto) como requisito e não apenas benefício, já que é valorizado por Y/Z.	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Passos <i>et al.</i> (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Divergências na QVT e Benefícios	Desenvolver políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) baseadas nas percepções geracionais específicas, investindo em benefícios personalizados (flexíveis) para atender às demandas de cada faixa etária.	Lirio, Gallon e Costa (2020); Passos <i>et al.</i> (2025); Soares, Brito e Cunha (2024) citado em Passos <i>et al.</i> (2025).
Resistência à Mudança e Digitalização	Investir em tecnologias modernas e infraestrutura digital, que sejam acessíveis e intuitivas. Implementar programas de capacitação digital para as gerações anteriores.	Lima (2025); Carneiro <i>et al.</i> (2025); Oliveira <i>et al.</i> (2025); Minardi <i>et al.</i> (2025); Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022).
Necessidade de Desenvolvimento Contínuo	Oferecer oportunidades de aprendizado e programas de mentoria, além de planos de carreira transparentes e acessíveis.	Oliveira <i>et al.</i> (2025); Lima (2025); Ferreira e Gonçalves (2025).
Sobrecarga de Trabalho e Exaustão (Em modelos flexíveis)	A flexibilização deve ser acompanhada de políticas claras de limites operacionais e incentivos ao descanso, para evitar sobrecarga e precarização do trabalho.	Dal Rosso (2017) citado em Passos <i>et al.</i> (2025); Ceribeli e Rocha (2019) citado em Passos <i>et al.</i> (2025).
Conflitos Estratégicos (Ex.: em Empresas Familiares)	Promover a formalização de processos de RH, como planos de carreira estruturados e políticas de avaliação de desempenho, e ter processos claros nas decisões estratégicas.	Carneiro <i>et al.</i> (2025).

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O enfrentamento dos conflitos entre gerações relacionados à qualidade de vida no trabalho (QVT), à flexibilidade e às diferentes expectativas profissionais tem feito com que as organizações busquem adotar estratégias mais formais, além de programas e políticas de gestão de pessoas mais alinhados às demandas atuais. No que diz respeito às expectativas de carreira, principalmente das gerações Y e Z, os estudos indicam a importância de as empresas serem mais transparentes sobre as reais possibilidades de crescimento profissional. Além disso,

também é necessário valorizar outras formas de reconhecimento, não se limitando apenas à progressão dentro da hierarquia tradicional, mas considerando diferentes formas de desenvolvimento e valorização dos colaboradores (DRUMOND *et al.*, 2023; COELHO NETO, 2022; CERIBELI *et al.*, 2023, citado em FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Ao mesmo tempo, a rigidez em relação à jornada de trabalho e ao local onde as atividades são realizadas tem sido apontada como uma das principais fontes de conflito dentro das organizações. Isso reforça a necessidade de maior flexibilização, como a adoção de horários mais adaptáveis e de modelos híbridos ou remotos. Nesse contexto, a flexibilidade deixa de ser vista apenas como um benefício pontual e passa a ser considerada uma exigência mais estrutural, especialmente valorizada pelas gerações mais jovens (OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; PASSOS *et al.*, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Além disso, as diferenças entre as gerações em relação à qualidade de vida no trabalho (QVT) e aos benefícios oferecidos pelas empresas exigem que a gestão de pessoas desenvolva políticas mais atentas às particularidades de cada faixa etária. Nesse sentido, a adoção de benefícios mais flexíveis e personalizados pode ser uma alternativa importante para atender melhor às diferentes necessidades dos colaboradores (LIRIO; GALLON; COSTA, 2020; PASSOS *et al.*, 2025; SOARES; BRITO; CUNHA, 2024, citado em PASSOS *et al.*, 2025).

No contexto da transformação digital, a resistência às mudanças, que costuma ser mais percebida entre as gerações mais antigas, mostra a importância de as empresas investirem em tecnologias mais acessíveis para todos os perfis de trabalhadores. Além disso, é fundamental que esses investimentos venham acompanhados de programas de capacitação digital contínua, para que todos consigam acompanhar as novas demandas do ambiente de trabalho (ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022; LIMA, 2025; CARNEIRO *et al.*, 2025; OLIVEIRA *et al.*, 2025; MINARDI *et al.*, 2025).

Somado a isso, existe também uma demanda cada vez maior por desenvolvimento contínuo dentro das organizações. Isso reforça a importância de programas de capacitação, ações de mentoria e a criação de planos de carreira mais claros e acessíveis para os colaboradores (OLIVEIRA *et al.*, 2025; LIMA, 2025; FERREIRA; GONÇALVES, 2025).

Por outro lado, a adoção de modelos mais flexíveis também exige cuidado, já que pode trazer riscos como sobrecarga de trabalho e exaustão dos colaboradores. Por isso, é importante que as organizações estabeleçam limites bem definidos e adotem políticas

institucionais que ajudem a garantir o equilíbrio entre o trabalho e o descanso (DAL ROSSO, 2017; CERIBELI; ROCHA, 2019, citados em PASSOS *et al.*, 2025).

Por fim, em alguns contextos mais específicos, como no caso de empresas familiares, os conflitos de natureza mais estratégica podem ser reduzidos com a formalização dos processos de recursos humanos. Isso inclui, por exemplo, a implementação de políticas de avaliação de desempenho, a estruturação de planos de carreira e uma maior clareza nas decisões estratégicas da organização (CARNEIRO *et al.*, 2025).

Em síntese, os resultados mostram que a gestão de equipes com diferentes gerações vai muito além de apenas resolver conflitos. Ela passa a ser um elemento estratégico importante para a inovação e também para a sustentabilidade das organizações.

A análise dos estudos indica que, mesmo sendo naturais as diferenças de valores e de formas de comunicação entre *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z, a redução desses conflitos depende principalmente de uma liderança mais adaptável. Esse tipo de liderança precisa conseguir colocar em prática ações como a mentoria reversa, incentivar a aprendizagem digital contínua e adotar políticas de benefícios mais flexíveis, respeitando as diferentes fases da vida dos colaboradores.

Dessa forma, o sucesso na convivência entre gerações não está em tentar deixar todos iguais, mas sim em saber aproveitar essas diferenças como algo positivo. O papel do gestor é transformar essa diversidade em uma vantagem para a empresa, unindo a experiência dos profissionais mais antigos com a maior familiaridade tecnológica dos mais jovens, sempre em um ambiente de respeito e troca de conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, é possível afirmar que esta pesquisa atingiu seu objetivo, ao investigar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, como os gestores enfrentam os conflitos geracionais no ambiente organizacional. A análise dos 21 artigos selecionados mostrou que a convivência entre diferentes gerações no trabalho é um fenômeno complexo, que exige das lideranças uma postura mais flexível, adaptativa e inclusiva, em substituição a modelos tradicionais de gestão.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a pesquisa possibilitou apresentar os artigos selecionados na revisão integrativa, destacando a síntese de seus principais achados. A análise dos 21 estudos permitiu reunir, de forma organizada, contribuições relevantes sobre as características das gerações no ambiente de trabalho, os conflitos mais recorrentes entre elas e as estratégias adotadas pelos gestores para lidar com essas diferenças. De modo geral, os artigos analisados convergem ao mostrar que a convivência intergeracional pode gerar desafios relacionados à comunicação, à tecnologia, à liderança e às expectativas profissionais, mas também pode representar uma oportunidade de aprendizagem, inovação e fortalecimento das equipes quando há uma gestão adequada da diversidade etária.

Quanto ao segundo objetivo específico, a pesquisa permitiu caracterizar as quatro gerações atualmente presentes no mercado de trabalho. Os *Baby Boomers* se destacam pela valorização da estabilidade, da lealdade à organização e de uma trajetória profissional mais linear, além de demonstrarem maior identificação com estruturas hierárquicas tradicionais. A Geração X, por sua vez, apresenta um perfil mais pragmático, com valorização da autonomia e da busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de certa postura mais crítica em relação à autoridade. Já a Geração Y, também conhecida como *Millennials*, é marcada pela familiaridade com a tecnologia, pela busca de propósito no trabalho e pela preferência por ambientes mais colaborativos e menos rígidos. Por fim, a Geração Z é formada por nativos digitais, que tendem a valorizar *feedbacks* frequentes, flexibilidade, diversidade e atenção à saúde mental no ambiente de trabalho.

Em relação ao terceiro objetivo específico, foi possível identificar que os conflitos intergeracionais mais frequentes estão relacionados, principalmente, às diferenças na comunicação e nos valores de cada geração. De modo geral, as gerações mais antigas, como os *Baby Boomers* e a Geração X, tendem a valorizar formas de comunicação mais formais e

presenciais, enquanto as gerações mais jovens, como Y e Z, costumam preferir interações mais rápidas, digitais e diretas. Essas diferenças podem gerar ruídos, interpretações equivocadas e até percepções de falta de comprometimento entre os grupos. Além disso, a dificuldade de adaptação às transformações digitais por parte de alguns profissionais mais experientes, somada ao desejo de crescimento mais rápido entre os mais jovens, também aparece como um importante foco de tensão nas organizações atuais.

Para atender ao quarto objetivo específico, a pesquisa identificou algumas estratégias consideradas importantes para reduzir os conflitos intergeracionais no ambiente organizacional. Entre elas, destaca-se a adoção de uma liderança mais adaptativa, baseada na empatia, na participação e na inteligência emocional, em substituição a posturas excessivamente autocráticas, o que se mostra especialmente relevante para o engajamento das gerações Y e Z. Também foi identificada a mentoria reversa, que possibilita a troca de conhecimentos entre diferentes gerações, permitindo que os mais jovens compartilhem habilidades tecnológicas, enquanto os profissionais mais experientes transmitem conhecimentos práticos e organizacionais acumulados ao longo do tempo. Além disso, as políticas de benefícios flexíveis também se mostraram relevantes, já que a personalização de incentivos de acordo com as características e necessidades de cada faixa etária pode contribuir para a retenção de talentos e para o bem-estar dos colaboradores.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o papel do gestor não é eliminar as diferenças existentes entre as gerações, mas saber conduzi-las de forma estratégica dentro da organização. Quando essa diversidade é bem administrada, ela pode favorecer a inovação, fortalecer a convivência entre os colaboradores e transformar o ambiente de trabalho em um espaço de troca de experiências e aprendizagem mútua.

Uma análise crítica dos resultados permite observar que a gestão dos conflitos intergeracionais não pode ser atribuída apenas à atuação individual dos gestores. As próprias organizações precisam adotar estruturas e práticas mais flexíveis e adaptativas, capazes de responder às diferentes expectativas presentes nas equipes e às transformações do ambiente competitivo. Nesse processo, a revisão de estruturas excessivamente verticalizadas e a redução de níveis hierárquicos podem favorecer uma comunicação mais rápida, ampliar a participação dos colaboradores e tornar as decisões mais ágeis. Entretanto, a horizontalização não deve ser entendida como a simples eliminação da hierarquia, mas como uma reorganização que preserve a clareza das responsabilidades e, ao mesmo tempo, fortaleça o diálogo e a cooperação entre as gerações. Assim, a convivência produtiva depende tanto da capacidade mediadora dos líderes quanto de mudanças estruturais e culturais promovidas pela própria organização.

Em relação às contribuições do estudo, pode-se dizer que a pesquisa oferece apoio importante no campo acadêmico, ao reunir um referencial teórico atualizado sobre a convivência entre quatro gerações distintas no ambiente de trabalho, além de destacar estratégias de gestão em contextos cada vez mais marcados pela digitalização. No campo social e organizacional, o trabalho também apresenta contribuições relevantes, ao apontar caminhos que podem auxiliar gestores e profissionais de Recursos Humanos na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, diversos e produtivos. Ao evidenciar práticas como a mentoria reversa e a flexibilização de benefícios, o estudo também contribui para a redução de conflitos interpessoais e para a valorização do capital humano em diferentes fases da vida profissional.

Quanto às limitações da pesquisa, é importante considerar que este trabalho foi desenvolvido exclusivamente com base em uma revisão integrativa da literatura, ou seja, a partir da análise de fontes secundárias. Embora esse tipo de abordagem seja importante para reunir e discutir o conhecimento já produzido sobre o tema, ela também apresenta limites, especialmente no que diz respeito à aplicação dos achados em contextos organizacionais específicos, que podem não estar totalmente representados nos 21 artigos analisados. Destaca-se, especialmente, a utilização exclusiva do Google Acadêmico como ferramenta de busca, o qual, apesar de ser amplamente utilizado na pesquisa científica, caracteriza-se como um mecanismo de busca e não como uma base de dados científica específica como SciELO, Scopus, Web of Science, entre outras. Além disso, como as dinâmicas de trabalho e as tecnologias digitais passam por mudanças rápidas, algumas práticas de gestão discutidas podem sofrer alterações em pouco tempo, o que reforça a necessidade de atualização constante sobre o tema.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos, como estudos de caso com o objetivo de verificar, na prática, a eficácia de estratégias como a liderança adaptativa e a mentoria reversa no contexto empresarial brasileiro. Também se recomenda o desenvolvimento de investigações voltadas ao impacto da inteligência artificial e da automação nas relações intergeracionais no trabalho. Além disso, podem ser realizados estudos em setores específicos, como tecnologia, saúde e empresas familiares, nos quais os conflitos relacionados à sucessão, à cultura organizacional e à convivência entre gerações podem apresentar características próprias que não foram aprofundadas nesta revisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, S. I. *et al.* **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 9., 2012, Resende, RJ, Brasil. Anais... Resende, RJ: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2025.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/8518/6502>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- BAIERLE, A. T.; BAVARESCO, C.; SMANEOTO, C.; FABRICIO, A. **Geração Y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito Y.** In: SEMEAD – Seminários em Administração, XIX, 2016, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA/USP, 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/1330.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2025.
- BILK, A.; OLIVEIRA, C. G. B.; IGNACIO, E.; DEPKA, F. A.; LIMA, J. da L. A Evolução do Comportamento Organizacional: Desafios da Geração *Alpha* - Uma Revisão Bibliográfica. **Vitrine Produção Acadêmica**, v. 1, n. 8, 2020.
- CALDAS, M. A. **Cultura organizacional e gestão de conflito:** uma proposta de gestão com base em um estudo de casos múltiplos. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/tede/980/1/2005%20-%20Marco%20Aurelio%20Caldas.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2025.
- CARMO, E. R.; BERGAMO, F. V. de M. Geração Z e Saúde Mental no Trabalho: Uma Revisão de Literatura e Proposição de uma Agenda de Pesquisa. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira, v. 21, n. 2, p. 64-78, jun. 2024.
- CARNEIRO, C. P. S. *et al.* Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais: desafios e oportunidades em uma empresa familiar. **Research, Society and Development**, v. 14, n. 11, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v14i11.50020103>.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COELHO NETO, N. J. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n3-322.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A. geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.
- DAHROUJ, A.; SANTANA, C. de O. de. Liderando profissionais de diferentes gerações. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2023. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3517>. Acesso em: 06 nov. 2025.

DAMO, L. P.; SILVA, N. Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 31, p. 127-151, 2021.

DRUMOND, T. D. R. *et al.* Geração Y no ambiente organizacional: convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira. **Revista GeSec**, v. 14, n. 7, 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2405181>.

FEIJÓ, J. **Geração prateada: onde estão os 60+ no mercado de trabalho**. FGV IBRE, 2025. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/geracao-prateada-onde-estao-os-60-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 14 jan. 2026.

FERREIRA, E. J. dos S. I.; PAIVA, E. M.; FERREIRA, G. R.; SUZUKI, M. M. Conflito de gerações nos projetos. **ENIAC Pesquisa**, v. 2, n. 2, p. 127–140, 2013. Disponível em: file:///C:/Users/samar/Downloads/Conflito_de_Geracoes_nos_Projetos.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

FERREIRA, L. G. R.; GONÇALVES, R. G. Geração Z no Mercado de Trabalho: Desafios de Adaptação Frente às Gerações Anteriores. **Revista Foco**, v. 18, n. 11, p. 1-22, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n11-154.

FERRIGNO, J. C. **O conflito de gerações: atividades culturais e de lazer como estratégia de superação com vistas à construção de uma cultura intergeracional solidária**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-15042010-154726/publico/ferrigno_do.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

FORMENTON, T. da C.; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 5–26, 2017. DOI: 10.20503/recape.v7i3.32855. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 15 jul. 2025.

FURUCHO, N. Y.; OSWALDO, Y. C.; GRAZIANO, G. O.; ELIAS SPERS, V. R. Valores e características geracionais: um estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, p. 492-501, 2015. DOI: 10.5585/remark.v14i4.3142. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12107/5752>. Acesso em: 10 out. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, B. A. G.; FERREIRA, M. E. Gerações e Suas Influências Dentro das Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, p. 47-56, 2016.

GONÇALVES, C. T. *et al.* Conflitos de gerações nas empresas: desafios e estratégias de gestão. **Revista de Administração e Negócios**, 2022. Disponível em: <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/01/Artigo-Conflitos-de-Geracoes-Pronto.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

GRÜN, R. Os conflitos geracionais no mundo do trabalho: envelhecimento social e dinâmicas de gerência. **Revista de Administração de Empresas**, 1999. Disponível em:

<https://ieg.ufsc.br/public/storage/articles/October2020/Pagu/1999%2813%29/Grun.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

GUIMARÃES, J. V. F.; SOUZA NETO, E. N. de. Bem-estar e satisfação no trabalho: uma revisão da literatura atual. **Revista Científica do UniRios**, v. 2021, n. 2, p. 283-305, 2021.

HÖTTE, K.; SOMERS, M.; THEODORAKOPOULOS, A. *Technology and jobs: A systematic literature review*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 194, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523004353>. Acesso em: 08 jul. 2025.

LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. do. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. **Estação Científica**, v. 8, 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2360>. Acesso em: 1 jul. 2025.

LIMA, S. L. de O. Estratégias para integrar a geração Z e promover a diversidade geracional nas organizações. **Revista Científica**, p. 1-16, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.14518987140.

LIRIO, A. B.; GALLON, S.; COSTA, C. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-220, jan. 2020.

MAESTRELLI, J. V. Conflitos geracionais no ambiente de trabalho: desafios enfrentados pelas gerações Y e Z. **Anais do Congresso de Administração e Gestão**, 2018. Disponível em: https://admpg.com.br/2019/anais/2018/arquivos/05052018_180558_5aee2256805db.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

MAGANO, J. *et al.* *Project management in engineering education: providing Generation Z with transferable skills*. **IEEE Access**, v. 9, 2021. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3103467.

MAINARDI, F. H. B. *et al.* Desafios da liderança: integrando gerações em um ambiente digitalizado. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 11, n. 6, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i6.19929.

MARTINS, A.; CAVARSAN, L. B.; MONATUTE, M. E.; MATTHIESEN, R. C. A resistência da geração Z em assumir cargos de liderança no mercado de trabalho. **Engetec em Revista**, v. 2, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768056>.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política – Livro I: o processo de produção do capital**. São Paulo: Boitempo, 2013. Disponível em: https://redept.org/uploads/biblioteca/MARX,_Karl._O_Capital_.vol_I_.Boitempo_.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

MELO, A. E. S.; RESENDE, A. C. P.; OLIVEIRA, L. R. **Geração Z: um estudo sobre o comportamento e os fatores que promovem a retenção destes profissionais no ambiente organizacional**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

MELO, M. C. de O. L.; FARIA, V. S. P. de; LOPES, A. L. M. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações *Baby Boomers*, X e Y. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 832-853, jul./ago. 2019.

MICHUEL, L. de A. B.; ODERICH, C. O Uso do *Feedback* e do *Feedforward* Como Ferramentas Complementares Para a Gestão de Conflitos Intergeracionais. **Revista Pleiade**, v. 13, n. 28, p. 36-48, 2019. DOI: 10.32915/pleiade.v13i28.544. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/544>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MINARDI, F. H. *et al.* Desafios da Liderança: Integrando Gerações em um Ambiente Digitalizado. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 6, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i6.19929.

MONTEIRO, E. R.; RIBEIRO, P. E.; AZAR, F. A. P.; MARQUES, S. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/conflitos.html>. Acesso em: 13 nov. 2025.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista Stricto Sensu**, v. 1, n. 1, p. 30-42, 2016. Disponível em: <http://revistastrictosensu.com.br/ojs/index.php/rss/article/view/6>. Acesso em: 6 nov. 2025.

MORGAN, L. P.; MORAES, R. C. de. Gestão da diversidade geracional: desafios e oportunidades para a liderança. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 2, p. 214–232, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 08 jun. 2025.

MOURA, R. G. de; LOPES, P. D. L. O papel dos gestores de RH de estabelecimentos de novos modelos de convivência nas organizações através da mediação de conflitos geracionais. **Revista Valore**, v. 2, n. 1, 2017. <https://doi.org/10.22408/reva12201751103-123>. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/51>. Acesso em: 10 nov. 2025.

NACONECZNY, R. A.; SANTOS, A. J.; BAGGIO, L. Análise do comportamento da geração Y no ambiente de trabalho na cooperativa Castrolanda na cidade de Castro, Paraná. In: **Congresso empresarial de Prestadores de Serviços**, 2013.

OLIVEIRA, A. S. *et al.* Dos *Baby Boomers* à Geração Z: Diferentes Gerações Moldam o Ambiente de Trabalho. **Advances in Global Innovation & Technology**, v. 3, n. 3, 2025. DOI: 10.29327/2384439.3.3-927.

OLIVEIRA, C. H. F. de; JUCÁ, M. N. Impactos da inovação e da diversidade no valor das empresas: uma análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura. **International Journal of Innovation**, v. 13, n. 1, 2025. DOI: 10.5585/2025.26422.

PAIVA, D. C.; ALVES, H. V. Evolução tecnológica e as diferentes gerações. **Brazilian Journal of Technology, Communication, and Cognitive Science**, v. 6, n. 1, p. 1-11, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/328139344>. Acesso em: 10 set. 2025.

PAIVA, P. C. L. T. de *et al.* Conflitos Intergeracionais. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO - EIGEDIN, v.7, n.1, maio, 2024. Anais... Naviraí: UFMS, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20877/13915>. Acesso em: 08 jun. 2025.

PASSOS, I. F. M. dos *et al.* Flexibilidade no trabalho e engajamento geracional: como as empresas estão personalizando benefícios para diferentes faixas etárias. **Revista Acadêmica Online**, v. 11, n. 59, p. 01-29, 2025.

PEROSINI, G. L. O impacto da indústria 4.0 no mercado de trabalho e no desemprego tecnológico. **Dito Efeito**, v. 15, n. 25, p. 53-65, 2024. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de>. Acesso em: 01 set. 2025.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio da força de trabalho global e o surgimento da era pós-mercado. São Paulo: *Makron Books*, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/sDSszSxJKgnPGDMVx7NHPhs/>. Acesso em: 08 jun. 2025.

RILKER, D. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. Dissertação (Mestrado in *HR Management*) – Universidade Católica Portuguesa, Viseu. Disponível em: https://www.academia.edu/40796297/Dissertacao_A_GESTAO_DE_CONFLITOS_NUMA_ORGANIZACAO_E_CONSEQUENTE_SATISFACAO_DOS_COLABORADORES20191031_60659_bh8l67. Acesso em: 08 de jun. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2009. *E-book*. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 10 nov. 2025.

ROCHA, B. A. B.; LIMA, F. R. S.; WALDMAN, R. L. Mudanças no papel do indivíduo pós-Revolução Industrial e o mercado de trabalho na sociedade da informação. **Revista Pensamento Jurídico**, v. 14, n. 1, 2020. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/419/326>. Acesso em: 04 nov. 2025.

ROCHA, C. J. da; ARAÚJO, B.; SILVA, J. M. O desemprego tecnológico diante da quarta revolução industrial. **Revista de Direito da Universidade de Brasília**, v. 4, n. 2, p. 119–135, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32477>. Acesso em: 4 nov. 2025.

RODRIGUES, K.; FAJARDO, R. de C. A. **Gestão de conflitos intergeracionais nas organizações**. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 3., 2018, São Carlos, SP. Anais... São Carlos, SP: IFSP, 2018. p. 127-130. Disponível em: <http://wipex.scl.ifsp.edu.br/ocs/index.php/wipex/3wipex/paper/viewFile/125/97>. Acesso em: 08 jun. 2025.

ROGERIO, L. D. **Qualidade de vida no trabalho na atualidade: um estudo sobre as preferências da Geração Z**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca, Franca, 2024.

SANTOS, I. C.; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; AUGUSTO, R. B. B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os *Baby Boomers* e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, n. 11, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SILVA, C. D.; LARANJEIRA, C.; MARTINS, G. Os desafios para contratar e reter profissionais da geração Z. **Revista Viabile**, v. 2, n. 1, 2023.

SILVA, F. A. **Geração Z no mercado de trabalho**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Administração) – Fatec, São Paulo, 2023.

SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. *Generational Perceptions and its Influences on Organizational Commitment*. **Management Research**, v. 13, n. 1, p. 5–30, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281065034_Generational_Perceptions_and_its_Influences_on_Organizational_Commitment. Acesso em: 08 jun. 2025.

SILVA, Renata. A singularidade da geração Z no mercado de trabalho. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 15, 2024.

SOUSA, A. M.; BRELÀZ, G. Conflitos organizacionais: conceitos e estratégias de solução. **Revista Liceu On-Line**, v. 14, n. 2, 2024.

SOUZA, A. A. P. de; PINATTI, C. G. R.; SANTA FÉ JÚNIOR, C. Diferenças Geracionais nas Organizações: Desafios e Possibilidades da Convivência entre Diferentes Faixas Etárias nas Empresas. **Interface Tecnológica**, v. 22, n. 1, p. 248-259, 2025. DOI: 10.31510/inf.v22i1.2224.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Acesso em: 07 jul. 2025.

SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 2, p. 159-170, 2024. DOI: 10.26707/1984-7270/2024v25n0205.136.

VDI-BRASIL. X, Y, Z: Será que colocar as gerações em caixinhas é o caminho certo para a inovação da indústria? São Paulo, 5 mar. 2025. Disponível em: <https://www.vdibrasil.com/x-y-z-sera-que-colocar-as-geracoes-em-caixinhas-e-o-caminho-certo-para-a-inovacao-da-industria/>. Acesso em: 6 nov. 2025.

YILMAZ, B.; KISAÇTUTAN, E. D.; KARATEPE, S. G. *Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership*. **Frontiers in psychology**, v. 15, 2024.

ZAGHI, D. B. *et al.* O Impacto da Diversidade Intergeracional nas Organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 5, 2025.

ZANINELLI, T.; CALDEIRA, G.; FONSECA, D. L. de S. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. **Brazilian Journal of Information Studies: Research trends**, v. 16, 2022.