

## O IMPACTO DA DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

### THE IMPACT OF INTERGENERATIONAL DIVERSITY ON ORGANIZATIONS

### EL IMPACTO DE LA DIVERSIDAD INTERGERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Davi Batista Zaghi<sup>1</sup>  
Fernanda Baselli Valle<sup>2</sup>  
José Agnello Cândido de Oliveira<sup>3</sup>  
Marcia da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo explora a diversidade intergeracional nas organizações, com foco nos diferentes modelos de trabalho e nas práticas de liderança adotadas no ambiente corporativo atual. A pesquisa tem como objetivo examinar de que forma esses modelos impactam diretamente o engajamento e a motivação das equipes, tanto na execução de tarefas rotineiras quanto na realização de projetos mais complexos e estratégicos. Considera-se, para isso, as particularidades, expectativas e valores que caracterizam as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, como os *Baby Boomers*, a geração X, os *Millennials* e a geração Z. Além disso, investiga-se a relevância da liderança na construção de um ambiente colaborativo, inclusivo e respeitoso, que valorize as competências e as contribuições únicas de cada membro da equipe. A maneira como os líderes se posicionam, comunicam e interagem com essas gerações distintas pode gerar benefícios significativos para a produtividade e inovação, mas também exige uma compreensão aprofundada dos desafios relacionados à diversidade etária e à proficiência no uso das novas tecnologias.

5902

**Palavras-chave** Gerações. Tecnologia. Desafios.

**ABSTRACT:** This article explores intergenerational diversity within organizations, focusing on different work models and leadership practices adopted in the current corporate environment. The research aims to examine how these models directly impact the engagement and motivation of teams, both in the execution of routine tasks and in the completion of more complex and strategic projects. It considers, for this purpose, the particularities, expectations, and values that characterize the different generations present in the labor market, such as *Baby Boomers*, Generation X, millennials, and Generation Z. Furthermore, the study investigates the relevance of leadership in building a collaborative, inclusive, and respectful environment that values the unique skills and contributions of each team member. The way leaders position themselves, communicate, and interact with these distinct generations can generate significant benefits for productivity and innovation, but it also requires a deep understanding of the challenges related to age diversity and proficiency in the use of new technologies.

**Keywords:** Generations. Technology. Challenges.

<sup>1</sup>Discente em Gestão de Recursos Humanos em Fatec Zona Leste.

<sup>2</sup>Discente em Gestão de Recursos Humanos em Fatec Zona Leste.

<sup>3</sup>Discente em Gestão de Recursos Humanos em Fatec Zona Leste.

<sup>4</sup>Mestre em Administração e Docente em Fatec Zona Leste.

**RESUMEN:** Este artículo explora la diversidad intergeneracional dentro de las organizaciones, con foco en los diferentes modelos de trabajo y las prácticas de liderazgo adoptadas en el entorno corporativo actual. La investigación tiene como objetivo examinar de qué forma estos modelos impactan directamente en el compromiso y la motivación de los equipos, tanto en la ejecución de tareas rutinarias como en la realización de proyectos más complejos y estratégicos. Para ello, se consideran las particularidades, expectativas y valores que caracterizan a las diferentes generaciones presentes en el mercado laboral, como los *Baby Boomers*, la generación X, los *millennials* y la generación Z. Además, se investiga la relevancia del liderazgo en la construcción de un ambiente colaborativo, inclusivo y respetuoso que valore las competencias y las contribuciones únicas de cada miembro del equipo. La forma en que los líderes se posicionan, comunican e interactúan con estas generaciones distintas puede generar beneficios significativos para la productividad y la innovación, pero también exige una comprensión profunda de los desafíos relacionados con la diversidad etaria y la competencia en el uso de nuevas tecnologías.

**Palabras clave:** Generaciones. Tecnología. Desafíos.

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade intergeracional nas organizações contemporâneas é tanto um desafio quanto uma oportunidade para a liderança e a gestão das equipes, exigindo uma abordagem cuidadosa para maximizar o engajamento e a produtividade. Atualmente, as seguintes gerações se fazem presentes no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, X, *Millennials* e Z. Deste modo, surgem diferentes visões sobre tecnologia e modelos de trabalho, antigos e atuais. Essas visões influenciam diretamente o modo como cada indivíduo lida com as tecnologias e os métodos de execução das tarefas. A visão sobre as gerações não se limita apenas à flexibilidade ou resistência, mas também à forma como cada indivíduo desempenha suas tarefas diárias em resposta às demandas propostas. Os *Millennials* e a geração Z tendem a adotar facilmente novas tecnologias, enquanto os *Baby Boomers* podem preferir abordagens mais tradicionais e interações pessoais. Essa diferença de preferências pode gerar conflitos no ambiente de trabalho.

O presente estudo busca compreender os modelos de trabalhos e a influência ligada diretamente aos colaboradores, questionando de que maneira eles influenciam o desempenho e buscando viabilizar a potencialização dessa diferença geracional, que, por mais que traga conflitos, tem o poder de conseguir inovar dentro do ambiente promovendo objetivamente uma sinergia entre as equipes, mostrando a vantagem da flexibilidade e entendimento dos comportamentos intergeracionais. Em um ambiente organizacional, as diferenças entre as gerações são consideradas para analisar as expectativas do trabalho e comportamentos. No

entanto, a relação de pessoas deve ignorar esses rótulos para chegar a uma abordagem mais humanizada e eficiente. Conforme a abordagem de Grubb (2018), não se pode gerenciar as pessoas fora da realidade de sua geração em específico. Contudo, a escolha tem que ser de não perpetuar estereótipos de idade, já que nenhum ser humano é o mesmo, sendo sob influência das experiências e desejos pessoais. Ou seja, apesar das influências geracionais do ambiente de trabalho, a prática de sucesso na gestão de pessoas se dá por um viés individualista voltado para o profissional.

Embora seja importante reconhecer que cada geração tem expectativas diferentes, é igualmente importante admitir os perigos de estereotipar as pessoas com base na idade. Ao gerenciar pessoas, lembre-se sempre que cada uma tem necessidades únicas, determinadas pelas circunstâncias da vida e pelos objetivos pessoais. Portanto, mesmo ao considerar como as influências geracionais podem se manifestar no escritório, não se esqueça de que o sucesso na gestão de pessoas, para que cada uma de o melhor de si, exigirá que você trate cada pessoa, acima de tudo, como indivíduo, e não exclusivamente como parte de uma geração. (Grubb, 2018, p. 23).

A diversidade intergeracional nas organizações contemporâneas é tanto um desafio quanto uma oportunidade para a liderança e a gestão das equipes, exigindo uma abordagem cuidadosa para maximizar o engajamento e a produtividade. Atualmente, as seguintes gerações se fazem presentes no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, X, Millennials e Z. Deste modo, surgem diferentes visões sobre tecnologia e modelos de trabalho, antigos e atuais. Essas visões influenciam diretamente o modo como cada indivíduo lida com as tecnologias e os métodos de execução das tarefas. A visão sobre as gerações não se limita apenas à flexibilidade ou resistência, mas também à forma como cada indivíduo desempenha suas tarefas diárias em resposta às demandas propostas. Os Millennials e a geração Z tendem a adotar facilmente novas tecnologias, enquanto os *Baby Boomers* podem preferir abordagens mais tradicionais e interações pessoais. Essa diferença de preferências pode gerar conflitos no ambiente de trabalho.

O presente estudo busca compreender os modelos de trabalhos e a influência ligada diretamente aos colaboradores, questionando de que maneira eles influenciam o desempenho e buscando viabilizar a potencialização dessa diferença geracional, que, por mais que traga conflitos, tem o poder de conseguir inovar dentro do ambiente promovendo objetivamente uma sinergia entre as equipes, mostrando a vantagem da flexibilidade e entendimento dos comportamentos intergeracionais. Em um ambiente organizacional, as diferenças entre as gerações são consideradas para analisar as expectativas do trabalho e comportamentos. No entanto, a relação de pessoas deve ignorar esses rótulos para chegar a uma abordagem mais

humanizada e eficiente. Conforme a abordagem de Grubb (2018), não se pode gerenciar as pessoas fora da realidade de sua geração em específico. Contudo, a escolha tem que ser de não perpetuar estereótipos de idade, já que nenhum ser humano é o mesmo, sendo sob influência das experiências e desejos pessoais. Ou seja, apesar das influências geracionais do ambiente de trabalho, a prática de sucesso na gestão de pessoas se dá por um viés individualista voltado para o profissional.

Embora seja importante reconhecer que cada geração tem expectativas diferentes, é igualmente importante admitir os perigos de estereotipar as pessoas com base na idade. Ao gerenciar pessoas, lembre-se sempre que cada uma tem necessidades únicas, determinadas pelas circunstâncias da vida e pelos objetivos pessoais. Portanto, mesmo ao considerar como as influências geracionais podem se manifestar no escritório, não se esqueça de que o sucesso na gestão de pessoas, para que cada uma de o melhor de si, exigirá que você trate cada pessoa, acima de tudo, como indivíduo, e não exclusivamente como parte de uma geração. (Grubb, 2018, p. 23).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa busca verificar a forma de como o relacionamento intergeracional coexiste com modelos de trabalhos diferentes trazendo grandes mudanças, seja no modo como é o relacionamento entre os colegas de trabalho, até mesmo chegando nas tecnologias que sempre se modificam e qual é o papel da liderança neste processo.

5905

### 2.1. Relacionamento Intergeracional

As organizações atuais enfrentam uma grande diversidade intergeracional no ambiente corporativo, trazendo vantagens e compondo uma ampla diversidade de gerações, evitando que a empresa fique restrita a ideais ultrapassadas e favorecendo a inovação e a criatividade, trazendo a inovação que tanto se busca atualmente para ter um diferencial competitivo entre outras marcas. Existem alguns desafios que são enfrentados diante dessa diversidade de gerações, pois todas têm diferentes estilos de interação e convivência. Alguns podem ser fatores que motivam as pessoas inseridas na geração; outros, já nem tanto. A influência da diversidade intergeracional também pode ser um fator crucial para a retenção de talentos e a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo. De acordo com Hanashiro e Teixeira (2021), no mercado de trabalho atual, conforme as mudanças tecnológicas, é possível observar a presença de Millennials e membros da geração Z. Essas gerações, que cresceram com o acesso à informação e com maior conhecimento sobre as diversas novas tecnologias, têm valores diferentes das gerações anteriores. A qualidade de vida no trabalho é altamente visada, em vez

de buscar apenas posições de grandes responsabilidades. Disso, não têm a expectativa de permanecer em uma única empresa durante tanto tempo. Por isso, as empresas precisam levar em consideração essas características ao desenvolver estratégias para atrair e reter talentos dessas gerações. Organizações que valorizam e respeitam as contribuições de todas as gerações tendem a aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários. Para aproveitar ao máximo essa diversidade, é essencial promover a colaboração intergeracional, incentivando atividades que integrem diferentes faixas etárias. Mas definir as gerações vai muito além do que somente comportamentos: é necessário entender historicamente o que cada geração passou. Para Kanaane (2018), a geração *Baby Boomers* é composta por pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964:

A geração *Baby Boomers* se desenvolveu em meio a um período de otimismo, busca de uma carreira profissional, alianças trabalhistas, reconstrução econômica, devido ao período pós-guerra, a reconstrução dos planos familiares e o empreendedorismo. Esses pontos foram fundamentais para marcar e direcionar a maior parte dos nascidos nessa época. Os Boomers também são identificados como inventores da era "paz e amor" pois tinham aversão aos conflitos armados. Ao invés de guerras, preferiam a música, as artes e todas as outras formas de cultura como instrumentos para evolução humana. (Kanaane, 2021, p. 155).

A geração X consiste em indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, época em que houve grandes transformações nas áreas sociais como guerras, revoluções e avanço de tecnologias. Ao contrário dos *Baby Boomers*, ela herdou ou adquiriu um outro olhar mais crítico e realista sobre o ambiente corporativo. Kanaane (2021) informa que os membros da geração X são materialistas, confiam pouco na palavra escrita ou falada, gostam de supervisão "inflexível", e praticam "verdade sem verdades". Eles também têm grande autoconfiança, porém, somente para objetivos, não para prazos. São altamente criativos, a maioria das ferramentas de comunicação que utilizamos hoje foram, em sua maioria, desenvolvidas e popularizadas por eles. Além de terem sido construídos em um ambiente multifacetado com planejamento para seus descendentes. Tal ambiente muda sua maneira de percepção sobre o mundo.

A geração seguinte, Y ou Millennials, nascidos entre 1981 e 1996, tem fortes divergências ao discutir o contexto corporativo. Conforme Kanaane (2021), esses especialistas procuram um feedback contínuo e preferem um modelo de gerenciamento colaborativo. Eles cresceram em um mundo globalizado e visão de mundo globalizada da realidade. Eles são altamente inovadores, desejam inovação com progressos rápidos. Essa geração também demonstra imediatismo e administra o temperamento ao superestimar-se. Mas por outro lado, são pessoas multitarefas lutando para manterem-se conectados às novas tecnologias e tendências. Para eles,

manter relacionamentos com as empresas em que trabalham não é um desafio. E em muitas situações, perdem conexão com as empresas, não conseguindo manter a retenção de talentos e engajamento.

Já em relação à geração Z, contendo pessoas nascidas de 1997 a 2010, eles estão muito inseridos dentro do universo tecnológico e das mídias digitais. Segundo Kanaane (2021), essa geração está mais engajada em questões sociais, tem consciência consumista e muda de ideia de muito mais rápido. No espaço do mercado de trabalho, esses futuros profissionais prezam por um modelo organizacional menos tradicional e mais conectado apontando para a flexibilidade, e empresas que possam corresponder às suas características de conectividade, diálogo aberto e agilidade. O acesso irrestrito à informação faz com que seu aprendizado vá além do ensino tradicional, uma vez que utilizam recursos digitais para expandir seus conhecimentos de forma autônoma.

Assim, a coexistência dessas quatro gerações no ambiente corporativo traz tantos desafios quanto oportunidades, exigindo que as organizações reconheçam e valorizem as diferentes contribuições que cada uma pode oferecer. Além disso, é importante lembrar que tomar somente as gerações como indicador definitivo não é algo efetivo, e sim identificar o que motiva cada geração, garantindo que haja desafios para que se sintam parte da organização e ainda assim destacar que a comunicação faz parte de todo o processo sendo clara e objetiva.

5907

## **2.2. Evolução da Tecnologia**

A evolução da tecnologia no mundo corporativo transformou a forma como as organizações realizam suas tarefas, se comunicam e interagem com seus colaboradores e clientes. Desde a introdução de computadores, nos anos 80, até a evolução da inteligência artificial e da automação nos dias atuais, as empresas têm se adaptado a um ambiente de negócios em constante mudança. Inicialmente, a tecnologia se concentrou em melhorar a eficiência operacional, com sistemas de gestão e softwares de contabilidade que otimizavam processos administrativos. Isso permitiu que as empresas reduzissem custos e aumentassem a produtividade. Souza (2018) destaca que “a inovação é um dos pilares da transformação digital”, sendo fundamental para que as empresas modernizem suas operações. Assim, é esperado que aprimorem continuamente seus produtos, processos e competências para se manterem competitivas.

As tecnologias vieram com o passar do tempo para facilitar o processo de produção dentro das organizações corporativas, em setores administrativos, de produção e de atendimento ao cliente, trazendo totens de autoatendimento. O *omni-channel* busca trazer toda a informação em um único local, melhorando a comunicação e a otimização das demandas organizacionais, segundo o Sebrae (2022).

*Omni-channel* é uma tendência do varejo que se baseia na concentração de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo on-line e o off-line. Essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor nos canais existentes de uma determinada marca. (Sebrae, 2022).

Sendo esta uma das tecnologias que vão ganhando força no mercado, assim como também o grande uso de Excel, Power Bi, SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) e SQL (Linguagem Estruturada de Consultas), além de tecnologias simples, como redes sociais. De acordo com Warschauer (2006), a educação e o letramento são fundamentais para o uso eficiente da internet, pois habilidades como leitura, escrita e pensamento crítico influenciam diretamente a forma como as pessoas acessam e aproveitam os recursos online. O autor destaca que, mesmo com a ampla difusão da internet, seu uso tende a ser desigual, variando conforme o nível de preparo dos indivíduos, sendo que apenas o acesso não é suficiente para formar usuários críticos e produtores de conhecimento. A tecnologia continua a evoluir rapidamente com a inteligência artificial e a automação, transformando o mundo corporativo, utilizando dados em tempo real para tomar decisões mais informadas e ágeis, enquanto ferramentas de automação liberam os colaboradores de tarefas repetitivas, permitindo que se concentrem em atividades mais estratégicas. Além disso, o trabalho remoto, possibilitado por tecnologias de comunicação e colaboração, se tornou uma prática comum, desafiando as estruturas tradicionais de escritório, ao buscar a flexibilidade e uso de novas tecnologias de acesso remoto para que possam desenvolver suas tarefas antes realizadas de maneira presencial nos escritórios.

De acordo com Johann *et al.* (2021, p. 17), as transformações na organização do trabalho corporativo, aliadas à aceleração das inovações tecnológicas, têm gerado polêmicas entre os estudiosos da área. Para alguns, esse cenário resulta na diminuição de postos de trabalho e na desqualificação do trabalhador, refletindo os desafios enfrentados no atual contexto do mundo do trabalho.



### 2.3. Modelos de Trabalho

O mundo do trabalho enfrenta constante transformação e mudanças. A forma, o local e as ferramentas de trabalho mudaram drasticamente ao longo do tempo. Impulsionados pelos avanços tecnológicos e pela busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, surgiram modelos mais flexíveis, como o home office e o trabalho por projetos. Essa realidade exige adaptação, aprendizado contínuo e flexibilidade diante de mudanças constantes.

Segundo Schwab (2016), vivemos um período de incertezas e grandes transformações trazidas pela Quarta Revolução Industrial, que impacta áreas como transporte, saúde e, especialmente, o trabalho. Nesse cenário, o autor ressalta a importância da colaboração entre indivíduos, governos e empresas para enfrentar os novos desafios.

Para Ritto (2010, p. 09): “Nas sociedades pré-modernas, os incentivos que as pessoas tinham para o trabalho e para a produção eram o orgulho, o prestígio, a dignidade, a situação social e o reconhecimento público.” Já na sociedade moderna, especialmente entre as novas gerações, as prioridades são baseadas em propósito e significado, flexibilidade e autonomia, além de saúde mental e bem-estar. Para as novas gerações, tornar-se bem-sucedido na profissão é mais importante do que jamais foi até então (Rodrigues, 2016).

Um modelo de trabalho que se torna cada vez mais popular é o home office. Este permite que os funcionários trabalhem de qualquer lugar, o que pode aumentar a flexibilidade e a satisfação no trabalho. “O indivíduo, de maneira geral, passa mais tempo nas empresas com seus colegas de trabalho do que com a própria família” (Rodrigues, 2016, p.191). Por ser o modelo mais atrativo por aqueles que possuem uma rotina cheia, ou aqueles que procuram diminuir ou evitar o deslocamento diário, o home office representa uma nova forma de trabalhar, que tende a se consolidar cada vez mais no futuro.

Conhecido como híbrido, o modelo que combina o trabalho remoto e presencial, tem como proposta diminuir o estresse ocupacional, permitindo que os colaboradores alternem quando vão ao escritório e quando trabalham de casa, equilibrando interação social e flexibilidade. Este modelo pode se tornar um diferencial competitivo, ajudando a atrair e reter talentos em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico.

O modelo presencial é o mais tradicional, no qual os colaboradores trabalham todos os dias no escritório. Embora facilite a interação cara a cara e a socialização entre os funcionários, é o modelo menos flexível em termos de horários e localização.



#### 2.4. Influência da Liderança

Independentemente do modelo de trabalho adotado, seja ele presencial, híbrido ou totalmente remoto, a qualidade da liderança emerge como um fator crucial para o sucesso e eficácia da equipe dentro de uma organização. De acordo com Lopes (2023), a influência que os líderes exercem sobre seus subordinados vai muito além de simples instruções; trata-se de um processo dinâmico que envolve a capacidade de inspirar, motivar e apoiar, bem como a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e propício ao desenvolvimento de todos os membros da equipe. Ainda, segundo o autor, o papel da liderança é de suma importância para a satisfação dos colaboradores e para auxiliar na transformação digital dos ambientes organizacionais. Nesse sentido, é imperativo que cada colaborador se sinta valorizado e plenamente engajado, o que, por sua vez, gera aumentos significativos na produtividade, inovação e satisfação no ambiente de trabalho.

Para alcançar esses resultados, é fundamental que as organizações se preocupem com o desenvolvimento contínuo das competências de liderança. Isso melhora o desempenho individual e fortalece uma cultura organizacional baseada na confiança e no respeito mútuo. Conforme Weissheimer (2022), cabe aos líderes não apenas orientar, mas também assumir a responsabilidade pela adaptação dos colaboradores às constantes mudanças do mundo do trabalho. A autora destaca a importância de uma abordagem holística, que considere tanto a evolução da organização quanto o desenvolvimento das relações humanas.

5910

Com o avanço dos modelos de trabalho não presenciais, especialmente o home office, cabe à liderança conduzir essa transição com eficiência, tornando o processo natural e produtivo. Isso exige comunicação eficaz, metas claras e uma cultura de feedback contínuo. Desta forma, é possível implantar um ambiente que acompanhe as mudanças e estimule o crescimento e a adaptação das equipes, garantindo a sustentabilidade do sucesso organizacional.

Em conformidade com artigo publicado pela editora Psico-Smart (2023), cabe aos gestores promoverem o engajamento da equipe em contextos de home office, por meio da criação de um ambiente de autonomia, reconhecimento das conquistas e recompensas individuais. Tais práticas favorecem uma competição interna saudável e contribuem para um ambiente organizacional produtivo. Além disso, o artigo destaca a importância da comunicação clara e de feedbacks constantes como elementos essenciais para o sucesso do trabalho remoto.

#### **2.4.1. Particularidades e Desafios da Liderança em Modelos de Trabalho Não Presenciais**

De acordo com Teixeira (2022), a liderança em tempos de trabalho híbrido e remoto enfrenta uma série de desafios específicos. Entre os mais destacados está a dificuldade de manter uma presença efetiva no ambiente virtual, além da necessidade de garantir uma comunicação clara e eficaz, construir e manter a confiança, promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores e realizar avaliações de desempenho justas e precisas. Tais desafios evidenciam ainda mais a necessidade de líderes resilientes, que possuam a capacidade de criar e nutrir boas relações interpessoais, mesmo à distância. Neste novo cenário, a habilidade de se adaptar e de fortalecer laços com a equipe, independentemente da localização física, torna-se uma qualidade indispensável para qualquer líder que busque sucesso em um ambiente de trabalho não presencial.

Em suma, a liderança, independentemente do modelo de trabalho, requer uma postura proativa e adaptável, em sintonia com as necessidades da organização e dos colaboradores. A eficácia da liderança não se restringe a supervisionar tarefas, mas envolve a promoção de um ambiente de trabalho onde a inovação, a colaboração e o bem-estar de todos sejam prioridades. Segundo Hanashiro e Teixeira (2021), para que as organizações consigam aproveitar as oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias, é fundamental contar com líderes e profissionais qualificados, adotar novos processos, trazer essas tecnologias às estratégias organizacionais e preparar os colaboradores para lidar com novas formas de trabalho e com a constante necessidade de inovação.

5911

### **3. MÉTODOS**

O presente estudo utiliza uma metodologia qualitativa de caráter exploratório-descritivo, com o objetivo de compreender de forma aprofundada as gerações nas organizações. Com isso, são abordados temas como a evolução tecnológica, os modelos de trabalho e a influência da liderança. A escolha dessa abordagem se dá pela necessidade de explorar, de forma flexível e autêntica, os fatores que influenciam o comportamento e a interação de diferentes gerações no ambiente corporativo. A metodologia adotada propõe uma análise detalhada das dinâmicas educacionais, sociais e organizacionais. O delineamento para a coleta de dados expressa o desenvolvimento da pesquisa em sua diagramação mais ampla de planejamento (Gil, 2002). De acordo com o autor, a metodologia qualitativa exige flexibilidade na abordagem, com

a intenção de proporcionar uma compreensão mais profunda dos eventos estudados. Esse método envolve a combinação de perguntas abertas, permitindo que os tópicos, no decorrer da pesquisa, possam expressar sua relevância. Para garantir a significância e a precisão dos dados, será realizada a coleta de informações com foco em indivíduos pertencentes aos grupos geracionais abordados, utilizando critérios que assegurem a representatividade desses grupos. Ao avaliar os dados coletados, para identificar novas perspectivas sobre como as gerações se adaptam às transformações tecnológicas e aos novos modelos de trabalho, bem como o papel da liderança nesse processo.

A utilização de múltiplos casos é a situação mais frequente nas pesquisas sociais e apresenta vantagens e desvantagens. De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. (GIL, 2002, p.139).

Foi realizada uma pesquisa com mais de cem participantes, abrangendo diferentes gerações, gêneros e cargos dentro das organizações. Foi analisada a adesão de cada grupo aos modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto (home office). A partir dos dados obtidos, buscou-se identificar padrões de preferência, bem como os fatores que influenciam a escolha de cada geração.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

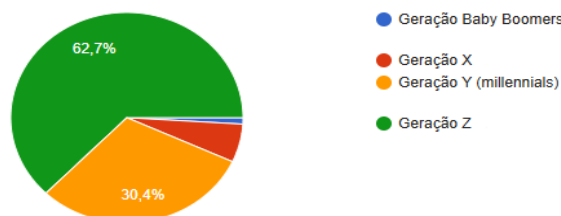
O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto das diferenças intergeracionais nas organizações, com foco nas práticas adotadas pelas lideranças na gestão de diferentes gerações. Busca-se compreender as particularidades, preferências e valores de cada grupo geracional, a fim de identificar estratégias eficazes para a retenção de talentos, mesmo diante das divergências e crenças intergeracionais, conforme os dados coletados e compilados, foi possível obter uma melhor compreensão sobre o assunto.

Neste tópico, serão abordados os resultados da pesquisa realizada, além da análise dos dados coletados.

### Gráfico 1 – Descrição de gerações

Qual sua geração?

102 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Ao analisar o “Gráfico 1” percebe-se a predominância de participantes das gerações que responderam à pesquisa realizada:

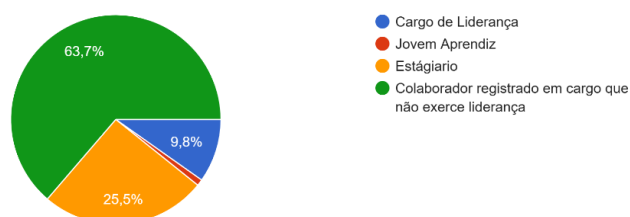
Pessoas da geração Z, com idade entre 16 e 27 anos, e da geração Y, entre 28 e 45 anos, representam a maior parte das respostas obtidas, enquanto a menor participação observada é entre os *Baby Boomers*, com idade a partir de 60 anos. Levando esses dados em consideração, entende-se que a assertividade da pesquisa será maior nas gerações com maior representatividade na amostra, no caso, as gerações Z e Y.

5913

### Gráfico 2– Cargos público-alvo

Seu último cargo ou cargo atual.

102 respostas



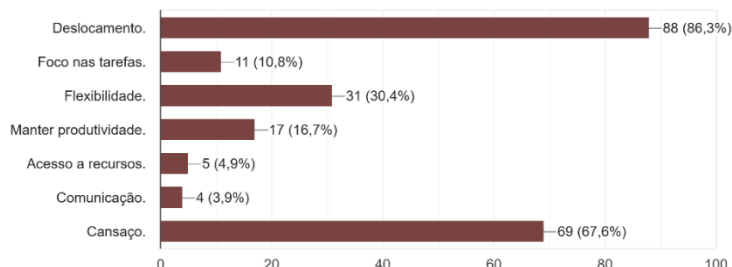
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

O “Gráfico 2” mostra a distribuição dos cargos das 102 pessoas entrevistadas. A maioria atua sob regime CLT, sem cargos de liderança. Em seguida, destacam-se os estagiários, seguidos por profissionais com alguma função de liderança. A menor participação foi de jovens aprendizes. A diversidade de cargos, com ou sem liderança, permitiu uma coleta rica de dados sobre as limitações e dificuldades dos modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto.

### Gráfico 3 – Desafios nos modelos de trabalho – presencial

Quais desafios que você enxerga diante do modelo de trabalho Presencial?

102 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Aqui procurou-se investigar as principais dificuldades e desafios associados a cada modelo de trabalho estudado. No caso do modelo presencial, os maiores inconvenientes e desafios relatados foram, em ordem de prioridade, o deslocamento, seguido pelo cansaço e pela falta de flexibilidade. Esses desafios explicam por que a maioria dos entrevistados demonstrou maior resistência ao trabalho presencial, preferindo os modelos híbrido ou home office.

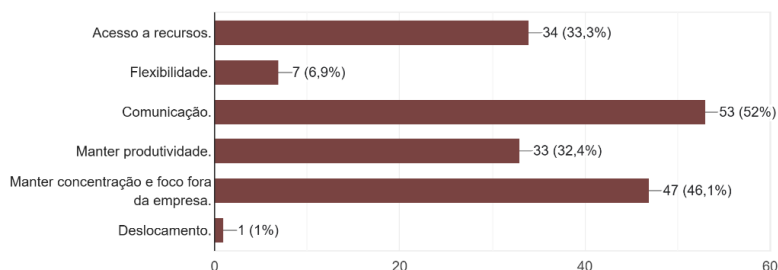
Foi investigado também as dificuldades encontradas no modelo de trabalho híbrido. As principais respostas, em ordem de grandeza, foram: manter o foco e concentração fora da empresa, dificuldades na comunicação e acesso a recursos necessários para o trabalho. Apesar das dificuldades apontadas, o modelo híbrido foi o mais bem avaliado na pesquisa.

5914

### Gráfico 4 – Desafios nos modelos de trabalho – home office

Quais desafios que você enxerga diante do modelo de trabalho Home office?

102 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025)

Por fim, o último gráfico apresenta os desafios do modelo de trabalho completamente remoto. As dificuldades mais relatadas são as mesmas em relação ao modelo híbrido, mas, neste caso, a comunicação foi a principal dificuldade citada. Isso provavelmente ocorre devido à falta de interação presencial com os colegas de trabalho, o que dificulta ainda mais a comunicação interna.

As entrevistas com lideranças sobre os três modelos – presencial, remoto e híbrido – revelaram tópicos distintos, porém recorrentes. No presencial, o excesso de controle por parte dos gestores pode desmotivar a equipe; no remoto, a falta de contato direto dificulta a percepção de sinais e a fluidez da comunicação; no híbrido, destaca-se a desigualdade, já que quem frequenta mais o escritório pode se sentir desfavorecido em relação a quem trabalha de casa, gerando sensação de injustiça. Os entrevistados também apontaram a necessidade de uma comunicação mais clara e objetiva para manter todos alinhados às metas, independentemente do local de trabalho. A tecnologia é fundamental para superar a distância, evidenciando o que foi feito e como. No modelo presencial, o desafio está nas relações diretas, que exigem firmeza e controle emocional, especialmente em decisões como contratações e demissões. O despreparo da liderança é outro risco, pois gestores inseguros podem conduzir mal as atividades, afetando os resultados e a motivação da equipe.

5915

Segundo Souza e Casali (2024), o distanciamento social mostrou que é possível manter alta produtividade mesmo de maneira não presencial. Pesquisas também indicam que a flexibilidade de horários e o fim do deslocamento aumentam a satisfação e o rendimento, refletindo em melhores resultados.

Esses dados reforçam a importância de considerar as diferenças geracionais na adoção de modelos de trabalho. A preferência varia conforme a faixa etária e a familiaridade com tecnologias, influenciando diretamente produtividade, satisfação e engajamento. Compreender essas diferenças permite às organizações criarem estratégias mais inclusivas e adaptadas às necessidades de cada grupo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa apresentada, foi identificado como a diversidade geracional, em conjunto com os modelos de trabalhos e a liderança, afetam o desempenho, produtividade e satisfação dos colaboradores.

Observou-se uma grande quantidade de pessoas que se adaptam a novas tecnologias e outras não, e isso, juntamente com como a liderança lida com cada geração, sendo X, Millennials ou Z, pois a forma como engajar cada uma dessas gerações implica diretamente nos fatores citados acima, compreendendo que o fator geracional é importante. Além disso, deve-se levar em consideração os motivadores individuais das pessoas inseridas, para assim a liderança conseguir garantir o engajamento e conforto de todos os colaboradores, independente da geração ou sexo.

Durante o estudo do artigo, foi abordado a liderança e como ela pode contribuir para facilitar o processo dos modelos de trabalhos e obstáculos. Foi identificado que a liderança tem uma ligação direta com a motivação dos colaboradores, visto que, presencialmente, as pessoas questionam a razão de líderes serem muito controladores; no modelo remoto, os líderes não transparecem confiança nas demandas dos funcionários e não conseguem garantir a motivação diante da falta de comunicação; no modelo híbrido, foi visto que ambos os obstáculos do presencial e remoto se juntam, e o papel da liderança é conseguir ter uma ampla visão das mudanças de comportamentos em seus colaboradores, realizando o mapeamento para ver qual melhor maneira de amenizar os danos no âmbito corporativo.

A pesquisa demonstrou que as preferências por modelos de trabalho podem variar conforme a geração, com as gerações mais jovens se adaptando melhor a modalidades flexíveis, como o híbrido e o remoto, enquanto as gerações mais velhas ainda tendem a ter preferência pelo ambiente físico. Esses dados ressaltam a necessidade de as organizações considerarem as especificidades geracionais ao implementar políticas de trabalho, a fim de maximizar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Dada a rapidez com que os modelos de trabalho virtuais têm se popularizado e se tornado indispensáveis, é fundamental que novas pesquisas sejam realizadas para entender melhor como todos os grupos geracionais podem ser apoiados e incluídos nesse processo. Isso garantirá que todos os colaboradores, independentemente de sua geração, se sintam acolhidos, possam se desenvolver profissionalmente e contribuir efetivamente para o sucesso organizacional em um ambiente de trabalho cada vez mais digitalizado e flexível.



## REFERÊNCIAS

BATISTA, Alisson de Souza. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL CORPORATIVA: Rumo à empresa 4.0**. 2018. Dissertação Mestrado Profissional em Administração – Faculdade Pitágoras de Londrina, Londrina, 2018.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Gestão do fator humano: uma visão baseada na era digital**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. São Paulo: Atlas, 2018.

RITTO, Antônio Carlos de Azevedo. **Metodologia para produção de conhecimento socialmente robusto**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PEREIRA, Cláudio de Souza et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: FGV, 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. São Paulo: ed. Vozes, 2016.

SEBRAE. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omni-channel**.

---

5917

SOUZA, Carolina Bianca de; CASALI, Ellen Giacomini. **Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador**. Revista Linhas Jurídicas, Votuporanga, v. 10, n. 2, p. 182–200, jul./dez. 2023.

TEIXEIRA, Talyta Rafael. **Liderança em tempos de trabalho home office: desafios, ferramentas e práticas**. 2022. 34 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto.

WEISHEIMER, Adroaldo José. **Motivação e liderança na gestão de pessoas em home-office**. CPAH Science Journal of Health, v. 3, n. 2, p. 1–17, 2022.

WARSCHAUER, Mark. **Tecnologia e inclusão social: a exclusão digital em debate**. ed. São Paulo: Senac SP, 2018.