

DESAFIOS DA LIDERANÇA: INTEGRANDO GERAÇÕES EM UM AMBIENTE DIGITALIZADO

Fernando Henrique Mainardi¹
Lucas Alves da Cruz²
Wander Cleiton Santana³
Suéllen Danúbia da Silva⁴
Ijosiel Mendes⁵
Elimeire Alves de Oliveira⁶

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral analisar os impactos das diferenças geracionais na comunicação, motivação e integração dos colaboradores no ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente diante dos desafios impostos pela transformação digital. Para alcançar esse propósito, foi adotada uma abordagem metodológica de natureza exploratória, com combinação de técnicas qualitativas e quantitativas. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado a profissionais de diferentes gerações. Os principais resultados revelaram que as divergências geracionais afetam diretamente as relações interpessoais, sendo as diferenças de valores, estilos de comunicação e adaptação à tecnologia os principais fatores de conflito. A Geração Z e os Millennials demonstraram maior abertura à inovação, flexibilidade e compartilhamento de conhecimento, enquanto os Baby Boomers priorizaram estabilidade e liderança tradicional. Conclui-se que a gestão eficaz da diversidade geracional requer estratégias adaptativas, como a liderança participativa e programas de mentoria reversa, promovendo um ambiente colaborativo, integrador e produtivo. A valorização das competências de cada geração pode transformar um desafio em uma vantagem competitiva.

3997

Palavras-chave: Diversidade Geracional. Comunicação Organizacional. Transformação Digital.

¹Docente da Faculdade Futura de Votuporanga e Teologia da Faculdade de Teologia e Ciências de Votuporanga (FATEC). Graduado em Administração pela UNIFEV) e Teologia pela FATEC. Especialista em Mercado Financeiro e Banking pela Unicesumar e Mestrando em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil, <https://orcid.org/0009-0005-7588-6912>.

²Graduando em Administração. Faculdade Futura. orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1627-9888>.

³Graduando em Administração. Faculdade Futura.

⁴Docente nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Futura. Graduada em Ciências Contábeis (UNIFEV), Graduada em Administração pela Faculdade Futura, Especialista em Administração Estratégica com ênfase em Marketing e Gestão de Recursos Humanos (UNILAGO), Mestrado em Administração (UNIMEP), Orcid: 0000-0002-2202-309X.

⁵Docente da Faculdade Futura de Votuporanga. Graduado em Matemática. (UNIFEV). Especialista em Matemática (UNICAMP). Especialista em Matemática no Ensino Médio (UFSCAR). Mestrado em Matemática (UNESP), <https://orcid.org/0000-0003-0238-5058>.

⁶Docente e Coordenadora no Curso de Pedagogia na Faculdade Futura. Graduada em Direito (UNIFEV). Graduada em Pedagogia (Faculdade de Antônio Augusto Reis Neves). Graduada em Letras (UNIFEV) Especialista em Gestão Escolar (UNICAMP). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4672-6013>.

ABSTRACT: The present study aimed to analyze the impacts of generational differences on communication, motivation, and integration of employees in the contemporary workplace, especially in the face of the challenges posed by digital transformation. To achieve this goal, an exploratory methodological approach was adopted, combining qualitative and quantitative techniques. Data collection was conducted through a questionnaire applied to professionals from different generations. The main results revealed that generational divergences directly affect interpersonal relationships, with differences in values, communication styles, and adaptability to technology being the main sources of conflict. Generation Z and Millennials showed greater openness to innovation, flexibility, and knowledge sharing, while Baby Boomers prioritized stability and traditional leadership. It is concluded that effective management of generational diversity requires adaptive strategies, such as participative leadership and reverse mentoring programs, promoting a collaborative, integrative, and productive environment. Valuing the competencies of each generation can transform a challenge into a competitive advantage.

Keywords: Generational Diversity. Organizational Communication. Digital Transformation.

I. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, marcado por rápidas transformações digitais e por uma força de trabalho cada vez mais diversa, a convivência entre diferentes gerações tem gerado desafios significativos para as organizações. Cada geração, desde os Baby Boomers até a Geração Z, traz consigo valores, expectativas, estilos de comunicação e formas distintas de se relacionar com o trabalho e com a tecnologia, o que influencia diretamente o ambiente organizacional.

3998

Essas diferenças impactam profundamente a dinâmica das equipes, podendo dificultar a integração, gerar conflitos de comunicação e afetar os níveis de motivação e engajamento. Em um contexto onde a colaboração é essencial para a inovação e o desempenho organizacional, torna-se estratégico compreender e gerenciar essas divergências. Nesse sentido, a seguinte questão norteia este estudo: como as diferenças geracionais impactam a comunicação, a motivação e a integração no ambiente de trabalho em meio à transformação digital?

A presença de múltiplas gerações no ambiente corporativo exige a adoção de estratégias de liderança adaptativas e práticas organizacionais inclusivas. A ausência dessas estratégias tende a intensificar os conflitos intergeracionais, sobretudo diante das exigências da digitalização dos processos e da cultura organizacional. Assim, é necessário considerar que a diversidade geracional não apenas representa um desafio, mas também uma oportunidade para enriquecer o ambiente profissional com múltiplas perspectivas e experiências.

Compreender como as diferenças entre gerações influenciam as relações interpessoais

no trabalho é essencial para promover uma gestão eficaz, incentivar a convivência produtiva e estimular a inovação. A transformação digital amplia esse desafio ao exigir que todos os colaboradores se adaptem a novas ferramentas e modelos de trabalho, tornando ainda mais evidentes as disparidades entre gerações. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos das diferenças geracionais na comunicação, motivação e integração dos colaboradores no ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente considerando os desafios da transformação digital.

Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as principais características e valores das diferentes gerações presentes no ambiente corporativo; investigar os fatores mais recorrentes de conflito intergeracional, com ênfase na comunicação e no uso da tecnologia; analisar estratégias de liderança eficazes para promover a integração entre gerações; verificar os fatores motivacionais predominantes em cada geração no ambiente de trabalho; e avaliar práticas organizacionais que favorecem a colaboração e a troca de conhecimento entre colaboradores de diferentes idades.

A metodologia adotada na pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa-quantitativa. A fundamentação teórica foi construída por meio de pesquisa bibliográfica, enquanto a coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário voltado a profissionais de diferentes gerações. A abordagem qualitativa permitiu compreender os aspectos subjetivos das relações intergeracionais, ao passo que a análise quantitativa possibilitou identificar padrões e tendências nas percepções dos participantes. A escolha por essa metodologia mista justifica-se pela necessidade de aliar uma compreensão aprofundada do tema à mensuração empírica dos dados, oferecendo uma visão ampla e fundamentada da realidade estudada.

3999

A relevância deste estudo reside no crescente impacto da diversidade geracional nas organizações, sobretudo diante das exigências impostas pela transformação digital. O interesse em compreender como essas diferenças influenciam a comunicação, a motivação e a integração das equipes justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico, por contribuir com a área de gestão de pessoas, quanto do ponto de vista prático, ao fornecer subsídios para a adoção de políticas mais inclusivas e eficazes nas empresas. Além disso, os resultados obtidos poderão contribuir socialmente para a construção de ambientes corporativos mais colaborativos, respeitosos e produtivos, promovendo o bem-estar dos colaboradores e a valorização da diversidade etária no mercado de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto Histórico das Gerações no Ambiente de Trabalho

No ambiente organizacional atual, convivem diferentes gerações com experiências e valores moldados por contextos históricos distintos. Os Baby Boomers (1946-1964) cresceram em uma época de prosperidade econômica e estabilidade, priorizando o compromisso com a empresa e a progressão gradual na carreira (Lyons & Kuron, 2014). Essa geração é marcada pela dedicação, respeito à autoridade e uma forte identidade profissional, moldada por eventos históricos como o pós-guerra, os movimentos pelos direitos civis e mudanças culturais significativas, como o feminismo e o rock and roll (Smola & Sutton, 2002). Além disso, muitos Boomers prolongam sua permanência no mercado de trabalho devido a fatores econômicos e pela valorização do papel social que o trabalho desempenha em suas vidas (Grubb, 2018).

A Geração X (1965-1980), marcada por recessões econômicas e mudanças sociais, valoriza a autonomia e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, frequentemente buscando mobilidade e novas oportunidades (Twenge, 2010, citado por Perret e Costa, 2018).. São descritos como altamente empreendedores, pragmáticos e desconfiados em relação às organizações, preferindo independência e flexibilidade no trabalho. A inovação tecnológica também foi uma característica marcante dessa geração, com muitos de seus membros responsáveis por fundar empresas como Google e Amazon, que revolucionaram o mundo corporativo (Perret & Costa, 2018).

4000

Os Millennials ou Geração Y (1981-1996) foram impactados pela internet e a globalização, favorecendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, com foco em flexibilidade e propósito (Twenge & Campbell, 2012, citado por Veloso et al., 2012).. Estudos mostraram que eles priorizam o aprendizado contínuo e o crescimento profissional, buscando significado no trabalho e preferindo organizações que valorizem seus objetivos pessoais (Veloso et al., 2012). Como destaca Grubb (2018), Os Millennials estão redefinindo o local de trabalho moderno. Eles não estão dispostos a comprometer seus valores pessoais em troca de um emprego e frequentemente

buscam oportunidades que promovam um propósito maior. Para eles, o trabalho não é apenas uma fonte de renda, mas também uma plataforma para aprendizado, inovação e realização pessoal. Essa geração é movida por um forte desejo de contribuir para causas que consideram significativas e espera que as empresas assumam posições claras sobre questões

sociais e ambientais.

Além disso, como destaca Comazzetto et al. (2016):

Os indivíduos da Geração Y são vistos pelas gerações anteriores como agentes de mudança, devido às características que possuem, como a rapidez, o imediatismo e o amplo domínio das tecnologias e internet, imprimindo, com isso, um acelerado ritmo de trabalho para as organizações. Por outro lado, a Geração Y é tida como uma espécie de ameaça à continuidade dos negócios, em virtude de sua dificuldade com a operacionalização de tarefas e menor comprometimento com as organizações.

Já a Geração Z (1997 em diante), composta por nativos digitais, tende a preferir organizações inclusivas e ágeis, onde o reconhecimento e a inovação tecnológica são prioridades (Prensky, 2001). Essa geração foi criada em um mundo totalmente conectado, o que molda sua expectativa por respostas rápidas e ambientes flexíveis. Eles também valorizam empresas com forte responsabilidade social e que promovem diversidade (Perret & Costa, 2018).

Essa diversidade de valores e preferências cria desafios de gestão, exigindo que líderes adaptem suas estratégias para promover integração e colaboração em equipes multigeracionais. A gestão eficaz deve considerar não apenas as características de cada geração, mas também incentivar a troca de conhecimentos e experiências para reduzir conflitos e potencializar a produtividade das equipes (Grubb, 2018). Estudos indicam que práticas inclusivas e políticas organizacionais voltadas à diversidade geracional podem ser um diferencial competitivo para as empresas (Veloso et al., 2012).

4001

2.2 Desafios da Integração Intergeracional no Ambiente Digitalizado

Para que líderes possam gerenciar eficazmente equipes compostas por diferentes gerações, é necessário que compreendam os valores e as motivações de cada grupo. Conforme apontado por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), mesmo com diferenças geracionais, há valores comuns, como a busca por estabilidade e progressão. Essa convergência pode ser usada para promover um ambiente de colaboração e compromisso com a missão organizacional.

Além disso, a digitalização dos processos organizacionais trouxe desafios específicos para a integração intergeracional. Conforme ressaltam Comazzetto et al. (2016), a tecnologia tem se mostrado um fator determinante para a coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho, especialmente para a Geração Y, que se destaca por seu domínio tecnológico e adaptabilidade. No entanto, para as gerações anteriores, esse mesmo fator pode gerar barreiras de adaptação e dificuldades de comunicação.

A Geração Y é considerada pioneira na adoção de novas tecnologias, o que lhes confere

um papel de agentes de mudança no ambiente de trabalho. Apesar disso, a convivência com gerações anteriores, que podem enfrentar dificuldades em acompanhar o ritmo imposto pela transformação digital, demanda estratégias de gestão que promovam a troca de conhecimentos. Essa interação, quando bem gerida, pode transformar o ambiente organizacional em um espaço de aprendizado mútuo e inovação (Comazzetto et al., 2016).

A pesquisa realizada por Perret e Costa (2018) reforça a necessidade de uma gestão eficaz para minimizar os conflitos gerados pelas diferenças de adaptação tecnológica. Segundo as autoras, líderes devem adotar práticas que valorizem as competências de cada geração, promovendo um ambiente de integração e colaboração. Essas práticas podem incluir treinamentos cruzados, onde os nativos digitais ensinam habilidades tecnológicas às gerações anteriores, enquanto absorvem o conhecimento tácito dos mais experientes.

Finalmente, Grubb (2018) aponta que a criação de canais de comunicação claros e acessíveis a todas as gerações é essencial para superar barreiras de interação no ambiente digitalizado. Ao mesmo tempo, políticas organizacionais que promovam a inclusão digital e o reconhecimento das contribuições individuais são estratégias que auxiliam na construção de equipes multigeracionais coesas e produtivas.

4002

2.3 Retenção de Talentos e Motivação das Diferentes Gerações

A motivação no ambiente de trabalho é um fator crucial para o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, para o sucesso das organizações. Colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e leais à empresa, desempenhando um papel importante nas relações interpessoais e no desempenho geral da organização. A motivação é considerada um conjunto de forças internas que impulsionam os indivíduos a alcançar objetivos, seja por meio de necessidades, carências ou desejos pessoais (Pedroso et al., 2012).

Contudo, quando se trata de equipes compostas por diferentes gerações, como as Gerações X e Y, as abordagens motivacionais precisam ser ajustadas para atender às suas particularidades. Isso ocorre porque as experiências históricas e culturais vividas por esses grupos moldam suas atitudes em relação ao trabalho e suas expectativas em relação à motivação organizacional. A Geração X, por exemplo, é conhecida por sua busca por autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto a Geração Y valoriza fortemente a flexibilidade, o propósito e o aprendizado contínuo (Twenge, 2010, citado por Perret & Costa, 2018).

Além disso, como menciona Grubb (2018), os membros da Geração Y são frequentemente vistos como agentes de mudança, possuindo um ritmo acelerado de trabalho e uma adaptabilidade à tecnologia que pode ser percebida como uma ameaça para as gerações anteriores.

A motivação das Gerações X e Y difere substancialmente devido ao contexto sociocultural em que foram moldadas. Indivíduos da Geração X cresceram em um período de recessões econômicas e mudanças sociais que os tornaram mais céticos em relação às organizações, favorecendo um estilo de trabalho mais independente e pragmático. Já a Geração Y, influenciada pela globalização e pela era digital, tem um forte desejo de contribuir para causas sociais e espera que as empresas alinhem seus valores e práticas a esses objetivos (Comazzetto et al., 2016).

A motivação pode ser vista como a chave para impulsionar os comportamentos de sucesso e reter talentos dentro de uma organização, gerando resultados positivos e rápidos (Pereira et al., 2012).

2.4 Comunicação e Conflitos Geracionais no Trabalho

Atualmente, no ambiente de trabalho, existem diferentes gerações que trazem consigo experiências e estilos distintos de comunicação. Essa diversidade pode ser vantajosa, desde que seja bem gerida, ou pode se tornar um fator que gere conflitos que afetam a produtividade e a harmonia da organização. Robbins (2010) aponta que muitos dos conflitos no meio empresarial surgem da percepção subjetiva dos indivíduos sobre situações específicas. Assim, as diferenças na forma de interação e nas expectativas entre os diversos grupos etários podem levar a desentendimentos, sobretudo quando não há uma mediação adequada para harmonizar essas relações.

O choque entre gerações é um fenômeno recorrente em diversos setores. Grubb (2018) enfatiza que "esse embate geracional é visível em diferentes áreas, como a saúde e a tecnologia". Essa divergência decorre das experiências de cada grupo e da forma como percebem o ambiente de trabalho e as interações interpessoais.

Berg (2012) destaca que transformações organizacionais frequentemente desencadeiam conflitos entre gerações, uma vez que cada uma reage de maneira diferente às mudanças. Enquanto os mais jovens estão acostumados a um cenário digital rápido e dinâmico, os profissionais mais experientes podem sentir dificuldades para se adaptar, gerando tensões.

Essas distinções podem levar a interpretações equivocadas, conforme observa Grubb (2018), ao destacar que "os Baby Boomers acreditam que os Millennials são arrogantes; os Millennials consideram os Baby Boomers ultrapassados; e a Geração X se julga a mais dedicada e capacitada".

A forma como a comunicação acontece no ambiente corporativo pode acentuar essas tensões. De acordo com Grubb (2018), "a ineficiência na troca de informações é um dos principais fatores que intensificam os desentendimentos entre colegas. O aumento da comunicação escrita (e-mails, mensagens instantâneas, etc.) não tem necessariamente melhorado esse quadro". A falta de clareza e o uso de diferentes mídias para transmissão de informações podem gerar ruídos e dificultar a compreensão mútua.

O desenvolvimento da inteligência emocional é um recurso valioso para mitigar os conflitos geracionais. Goleman (2007) ressalta que gestores que possuem essa habilidade conseguem adaptar sua abordagem às diferentes formas de comunicação, promovendo uma convivência mais harmoniosa no ambiente de trabalho.

Os estilos de liderança também desempenham um papel essencial na interação entre gerações. Dutra (2010) destaca que a rigidez hierárquica dos Baby Boomers contrasta com a preferência dos Millennials e da Geração Z por lideranças mais flexíveis e participativas, o que 4004

Uma abordagem eficaz para reduzir essas divergências é a troca de experiências entre os diferentes grupos geracionais. Zemke, Raines e Filipczak (2000) sugerem que esse compartilhamento de conhecimento pode minimizar conflitos, favorecendo um ambiente de aprendizado mútuo. Ao permitir que os mais jovens compartilhem sua expertise tecnológica e que os mais experientes transmitam seu conhecimento organizacional, é possível reduzir a resistência às mudanças e valorizar a experiência coletiva. Nesse contexto, o estilo de liderança se destaca como um recurso valioso para as organizações. Grubb (2018) enfatiza que "tanto a Geração X quanto os Millennials enxergam a liderança e mentoría como uma forma de estabelecer conexões, demonstrar preocupação e receber suporte".

A falta de uma gestão eficiente dos conflitos geracionais pode comprometer a produtividade empresarial. Grubb (2018) alerta que "se os líderes não atuarem na redução das barreiras entre as gerações, os conflitos tendem a se aprofundar, impactando negativamente a eficiência das equipes". Dessa forma, investir em estratégias para estimular a integração entre as gerações é essencial para criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Tabela 1 – Resumo dos fatores históricos das gerações no ambiente de trabalho

Geração	Ano de Nascimento	O que aconteceu na época	Como se comportam no trabalho
Baby Boomers	1946 – 1964	Viveram tempo de crescimento e estabilidade. Viram o trabalho como parte da identidade.	Valorizam hierarquia, respeitam regras, buscam segurança e estabilidade.
Geração X	1965 – 1980	Passaram por crises econômicas e mudanças sociais. Cresceram com o início da tecnologia.	São mais independentes, valorizam equilíbrio com a vida pessoal e são realistas.
Geração Y	1981 – 1996	Foram marcados pela internet e globalização. Querem propósito e reconhecimento.	Gostam de flexibilidade, trabalho em equipe e querem crescer rápido.
Geração Z	1997 em diante	Cresceram totalmente conectados. Valorizam diversidade e ambientes modernos.	São rápidos, digitais, valorizam inclusão, querem agilidade e liberdade no trabalho.

Fontes: Autores 2025

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4005

Este estudo adotou uma abordagem metodológica de natureza **exploratória**, com o objetivo de compreender como as diferenças geracionais impactam a comunicação, a motivação e a integração no ambiente corporativo, sobretudo diante da transformação digital. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de investigar um fenômeno ainda pouco explorado nas organizações, buscando identificar padrões, percepções e comportamentos.

A **abordagem utilizada foi quali-quantitativa**, permitindo a combinação de dados numéricos e interpretações subjetivas. A dimensão quantitativa foi essencial para mapear a distribuição das percepções entre as diferentes gerações, enquanto a qualitativa possibilitou a análise mais profunda de sentimentos, experiências e opiniões.

A **coleta de dados** foi realizada por meio da aplicação de um **questionário estruturado**, elaborado com base na revisão da literatura e composto por questões fechadas e de múltipla escolha. O instrumento foi aplicado de forma online, visando alcançar profissionais de diferentes faixas etárias e setores de atuação. O público-alvo incluiu colaboradores pertencentes

às gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z, buscando garantir diversidade e representatividade.

A amostra foi **não probabilística por conveniência**, formada por indivíduos acessíveis aos pesquisadores e que se disponibilizaram a participar voluntariamente. O total de respondentes incluiu representantes das quatro gerações estudadas, com predominância da Geração Z, o que reflete o atual perfil de inserção no mercado de trabalho.

Para a **análise dos dados**, foram utilizadas técnicas de **estatística descritiva**, com apoio de gráficos e tabelas, que permitiram observar tendências e comparações entre as gerações. Além disso, foram interpretados aspectos subjetivos presentes nas respostas, a fim de compreender os fatores motivacionais, os conflitos e os estilos de liderança mais valorizados por cada grupo.

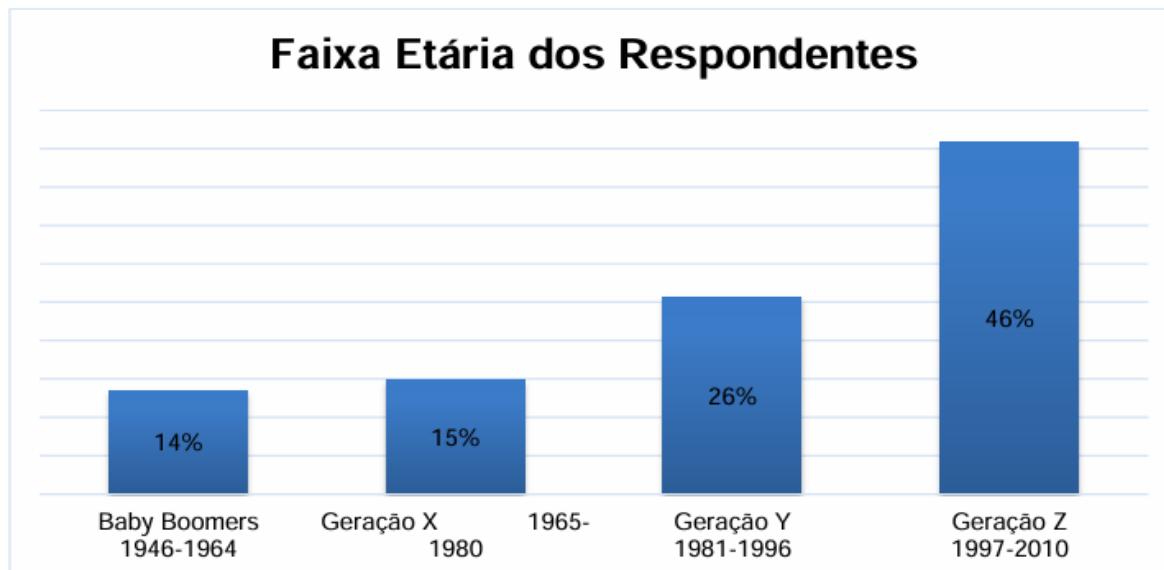
A **pesquisa foi conduzida com base em princípios éticos**, assegurando o anonimato e a voluntariedade dos participantes. Nenhuma informação sensível ou que possibilitasse a identificação dos respondentes foi divulgada.

Em suma, a metodologia adotada buscou aliar rigor científico e sensibilidade interpretativa, proporcionando uma análise ampla e fundamentada sobre os desafios enfrentados pelas lideranças na integração de diferentes gerações em um ambiente organizacional digitalizado.

4006

4. RESULTADOS

Gráfico 1 - Analise da Faixa Etaria dos respondentes

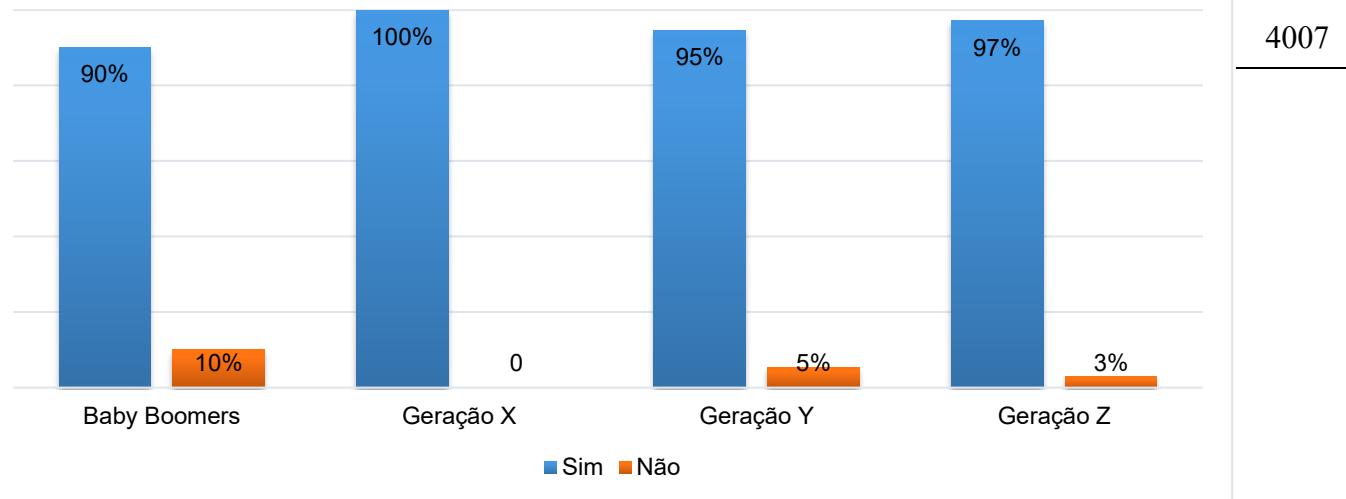


Fontes: Autores 2025

A maioria dos respondentes da pesquisa pertence à Geração Z. Em seguida, estão os integrantes da Geração Y (também chamada de Millennials), Geração X, e os Baby Boomers. Esses dados revelam que o público pesquisado é predominantemente jovem, nascido a partir de meados da década de 1990. A predominância da Geração Z pode influenciar diretamente na percepção geral sobre temas relacionados à convivência entre gerações, já que esse grupo tende a valorizar a diversidade, a tecnologia e formas mais flexíveis de trabalho. Embora em menor número, Baby Boomers e Geração X também contribuem com perspectivas relevantes, ressaltando a importância de estratégias de gestão que contemplem tanto a juventude quanto a experiência.

Gráfico 2 – Percepção sobre Diferenças Geracionais no Ambiente Corporativo

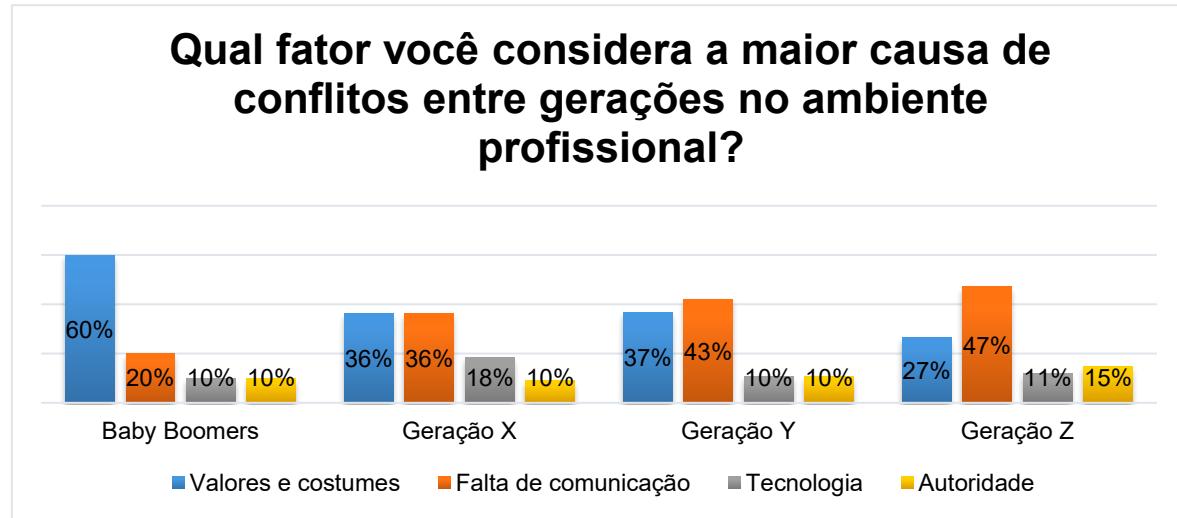
Você acredita que as diferentes gerações no ambiente de trabalho possuem valores e expectativas distintas?



Fontes: Autores 2025

A percepção é praticamente unânime em todos os grupos, reforçando a ideia de que as diferenças geracionais são percebidas por todos os lados e representam um fator importante a ser considerado pelas lideranças no momento de criar estratégias de engajamento, comunicação e desenvolvimento organizacional.

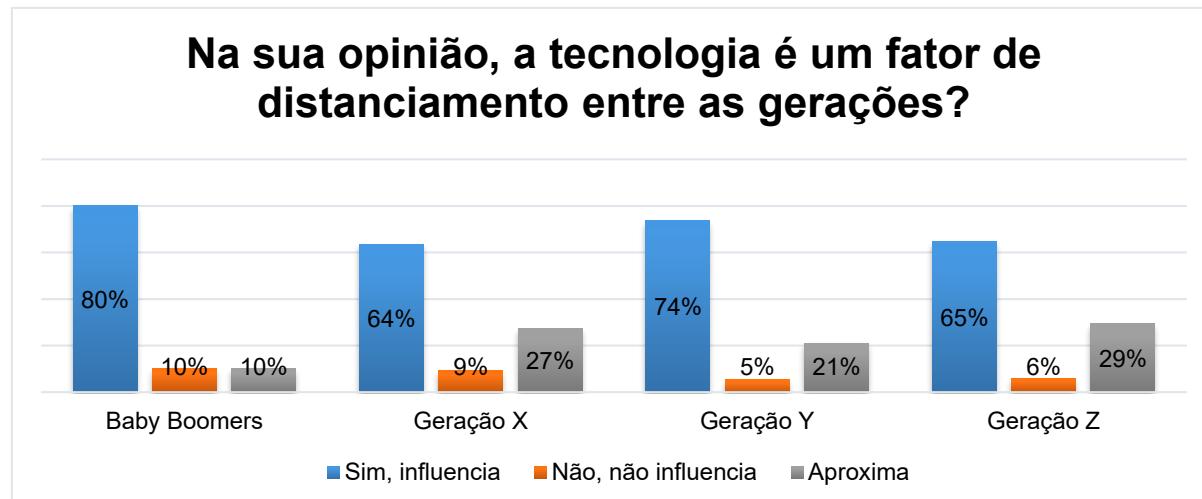
Gráfico 3 – Principais Causas de Conflitos Intergeracionais no Trabalho



Fontes: Autores 2025

Os dados evidenciam que o principal ponto de atrito entre gerações no ambiente de trabalho está nas diferenças de valores e expectativas, sendo esse o fator mais apontado em todas as gerações. Entre os Baby Boomers, a resistência a mudanças tecnológicas também aparece com destaque, o que sugere um desafio na adaptação às inovações digitais. Já entre as gerações mais jovens (Y e Z), a percepção de falta de respeito e os estilos de comunicação distintos ganham maior relevância, indicando a necessidade de estratégias de integração e empatia intergeracional. 4008

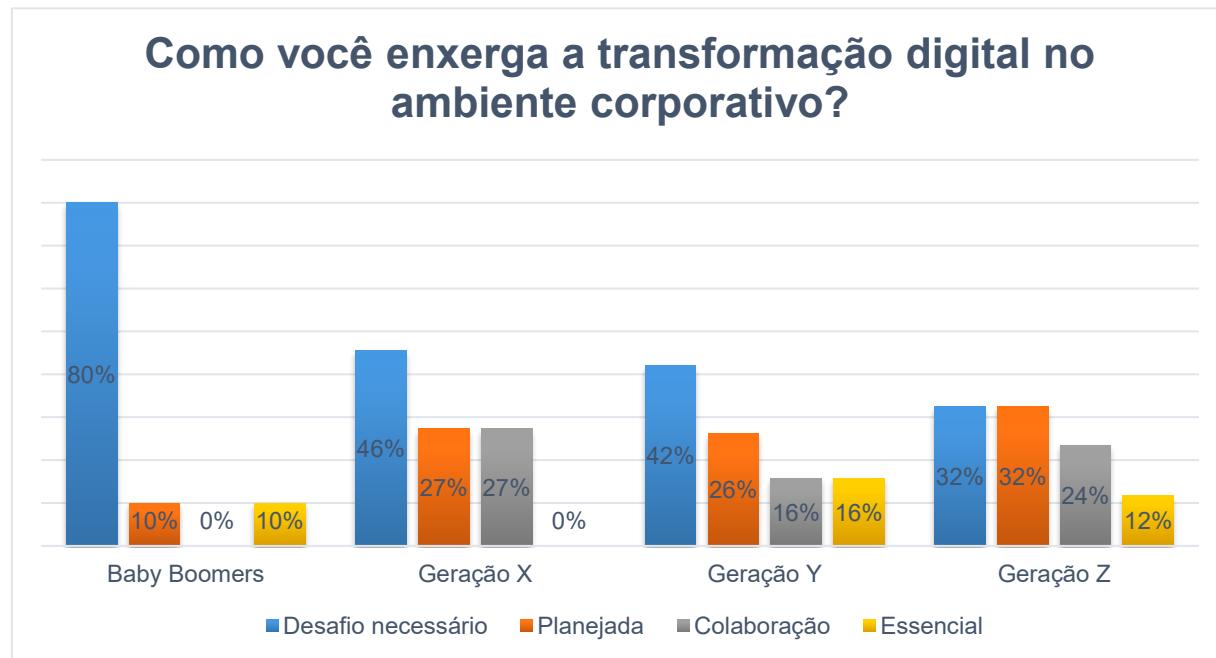
Gráfico 4 – A Tecnologia como Fator de Distanciamento ou Aproximação entre Gerações no Ambiente de Trabalho: Uma Análise Comparativa



Fontes: Autores 2025

A maioria dos respondentes de todas as gerações considera que a tecnologia contribui para o distanciamento entre gerações, sendo esse sentimento mais acentuado entre os Baby Boomers (80%). Entretanto, observa-se um aumento significativo na percepção de que a tecnologia pode aproximar as gerações, especialmente entre os mais jovens: 27,3% da geração X e quase 30% da geração Z enxergam a tecnologia como um fator integrador. Isso sugere que, apesar de existir um receio generalizado quanto ao seu impacto, as gerações mais novas demonstram maior otimismo em relação ao seu potencial de conexão.

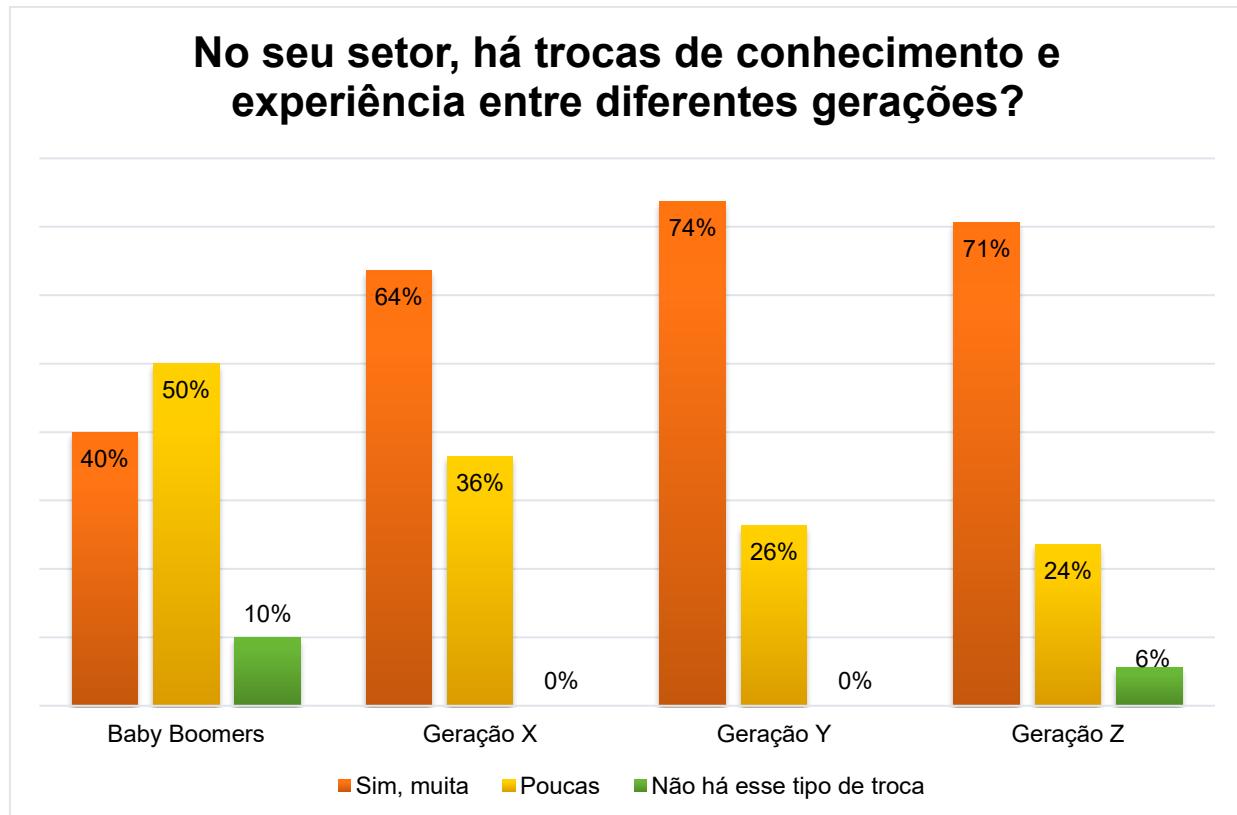
Gráfico 5 – Percepção Geracional sobre a Transformação Digital nas Organizações



Fontes: Autores 2025

As respostas evidenciam uma diferença geracional na forma como a transformação digital é percebida. Os Baby Boomers veem a digitalização principalmente como um desafio que demanda adaptação (80%), com menor entusiasmo por seu potencial inovador. Já as gerações X, Y e Z apresentam visões mais diversificadas: embora ainda reconheçam os desafios, também destacam a transformação digital como uma oportunidade para otimizar processos (até 27,3% na Geração X) e melhorar a colaboração, além de reconhecerem sua importância estratégica. A Geração Z, mais familiarizada com a tecnologia, é a que mais acredita em seu potencial integrador e inevitável. Isso indica que quanto mais jovem a geração, maior a tendência de enxergar a transformação digital como positiva e estratégica, em vez de meramente desafiadora.

Gráfico 6 – Percepções sobre a Compartilhamento de Conhecimento entre Gerações

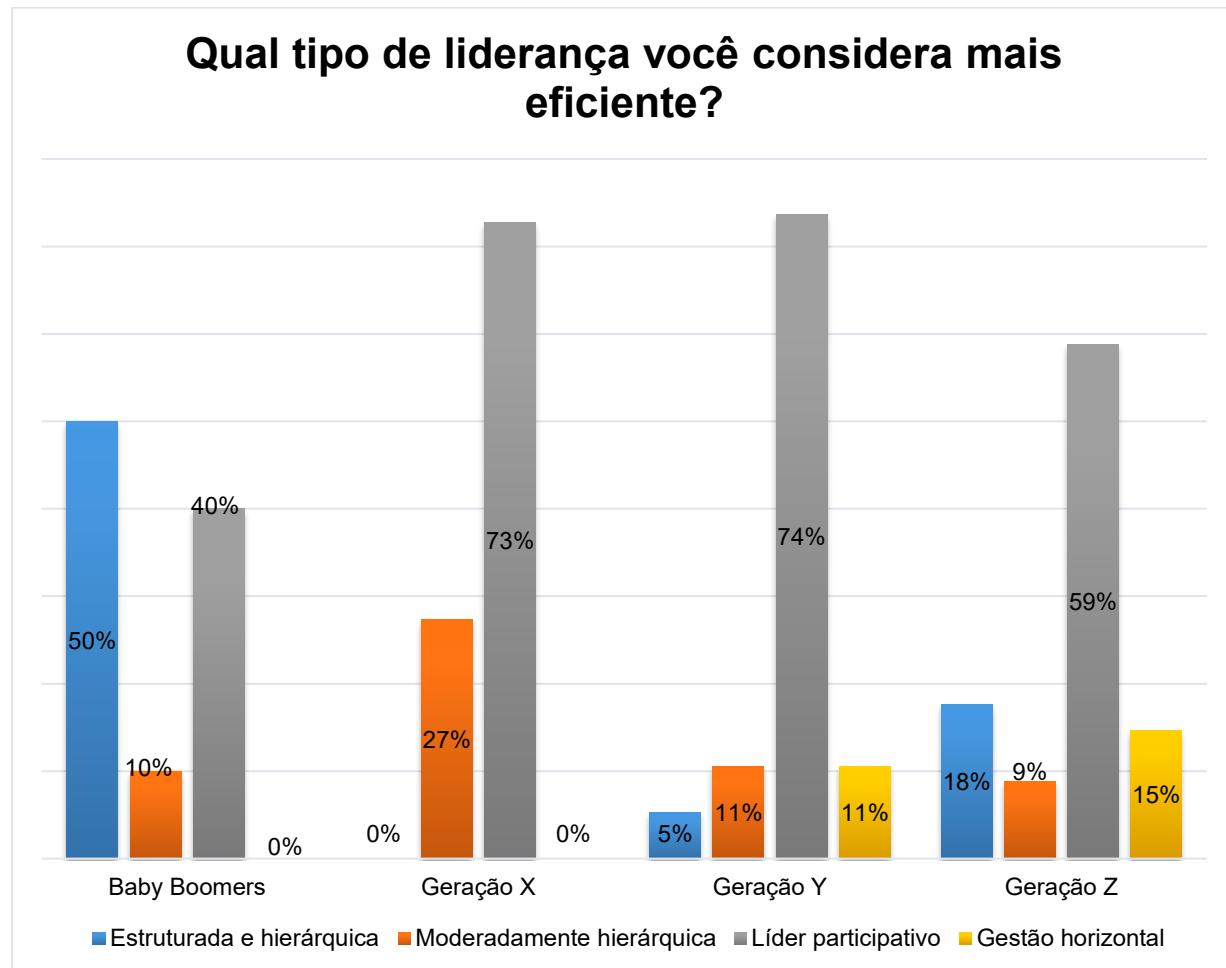


4010

Fontes: Autores 2025

Os dados revelam uma percepção bastante positiva entre as gerações mais jovens (Y e Z) quanto à troca de conhecimentos no ambiente de trabalho: mais de 70% em ambas as gerações relataram observar "muita" troca entre gerações. Já entre os Baby Boomers, essa percepção é significativamente menor (40%), com metade deles considerando que essas trocas ocorrem apenas "poucas vezes". A Geração X está em posição intermediária, com 63,6% apontando uma interação intensa. Essa diferença pode indicar uma disparidade na forma como diferentes gerações experienciam ou valorizam essas trocas. É possível que os mais jovens estejam mais abertos a compartilhar e aprender em contextos colaborativos, enquanto os mais experientes percebem barreiras (tecnológicas, culturais ou comunicacionais) que dificultam essas interações. Ainda assim, a ausência total de interação foi pouco reportada em todas as gerações, o que sugere um ambiente de trabalho em que, apesar de desafios, existe alguma base de convivência intergeracional.

Gráfico 7 – Percepções sobre Estilos de Liderança: Qual Modelo É Considerado Mais Eficiente no Ambiente de Trabalho?

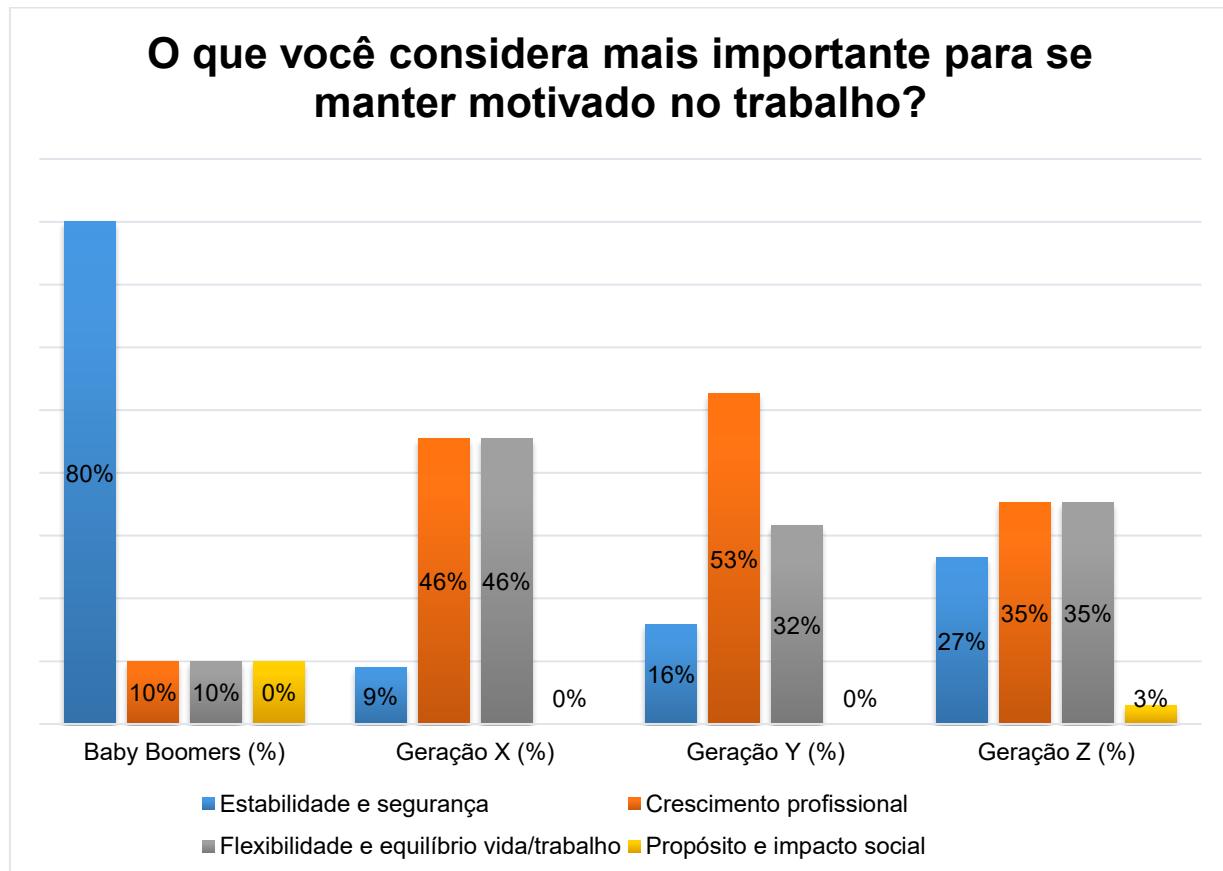


Fontes: Autores 2025

Os dados indicam uma mudança clara nas preferências de estilo de liderança ao longo das gerações. Enquanto os Baby Boomers ainda demonstram forte inclinação por modelos hierárquicos e centralizados (50%), as gerações X e Y revelam ampla preferência por lideranças participativas (72,7% e 73,7%, respectivamente). A Geração Z segue essa tendência, embora com menor intensidade (58,8%), e começa a valorizar também a gestão horizontal e colaborativa (14,7%).

Esses resultados mostram que, à medida que as gerações mais jovens entram no mercado de trabalho, cresce a demanda por líderes abertos ao diálogo, que promovam a participação ativa da equipe e incentivem o feedback contínuo, reforçando a necessidade de modelos de liderança mais flexíveis e adaptativos às novas dinâmicas organizacionais.

Gráfico 8 – Fatores de Motivação no Trabalho: Diferenças Geracionais nas Prioridades e Perspectivas

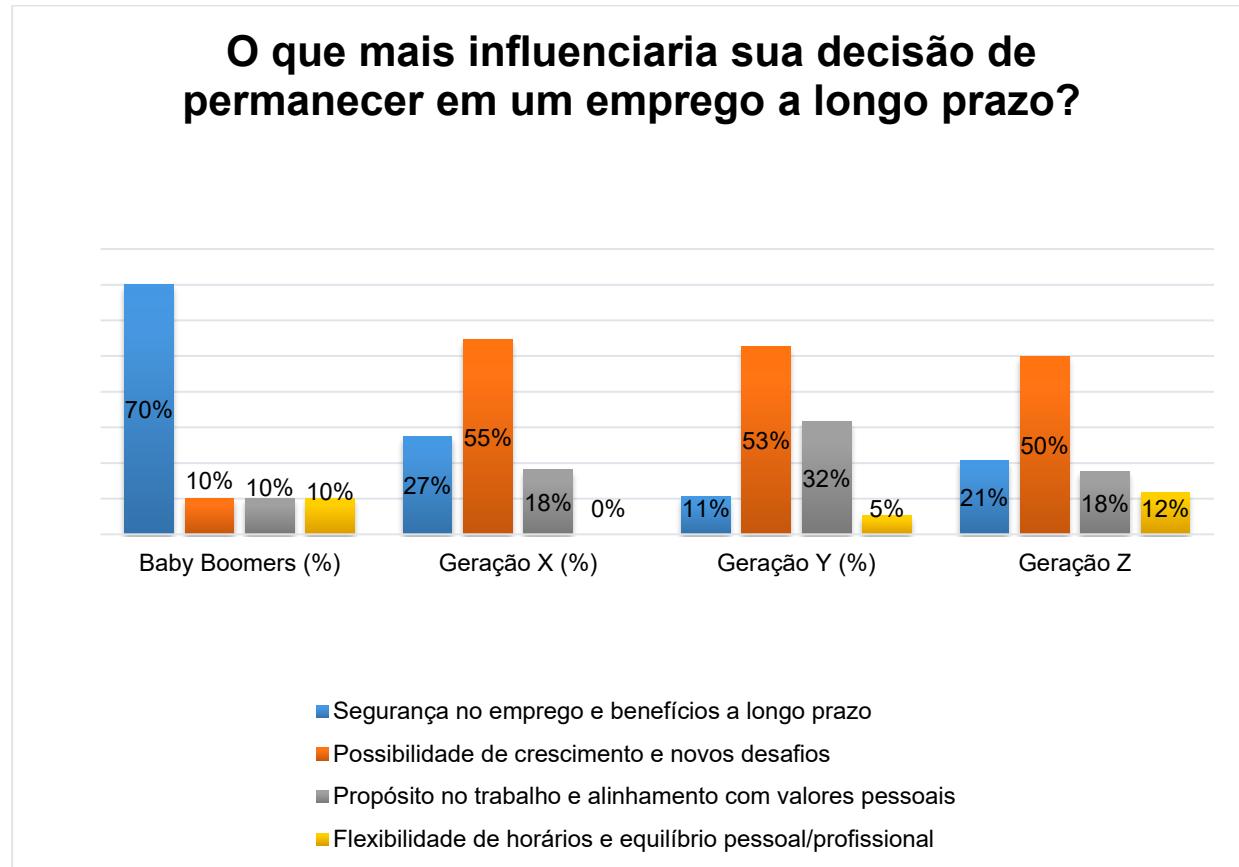


4012

Fontes: Autores 2025

Os resultados evidenciam diferenças claras entre as gerações quanto aos fatores que mantêm os profissionais motivados no ambiente de trabalho. Os Baby Boomers apresentam uma valorização expressiva pela estabilidade e segurança (80%), refletindo um contexto histórico em que a permanência em um emprego era associada ao sucesso profissional. Por outro lado, as gerações X e Y destacam crescimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho como os fatores mais relevantes — cada um com aproximadamente 45% a 52% de preferência. Isso revela uma mudança no foco, de segurança para desenvolvimento e bem-estar. A Geração Z reforça essa tendência ao distribuir suas prioridades entre crescimento (35,3%) e flexibilidade (35,3%), além de já demonstrar alguma sensibilidade ao propósito social do trabalho (2,9%), ainda que em baixa proporção. Esses dados sugerem a necessidade de que empresas adotem estratégias de gestão de pessoas diferenciadas, considerando o perfil motivacional de cada geração para aumentar o engajamento e retenção dos talentos.

Gráfico 9 – Fatores que Influenciam a Permanência no Emprego



Fontes: Autores 2025

4013

As respostas evidenciam a evolução das expectativas das diferentes gerações em relação ao que as motiva a permanecer em uma organização no longo prazo. Os Baby Boomers mantêm um padrão tradicional, com destaque para a segurança no emprego (70%), o que está alinhado com seu histórico profissional voltado à estabilidade. Por outro lado, a Geração X apresenta uma mudança significativa ao valorizar principalmente a possibilidade de crescimento e novos desafios (54,5%), sinalizando uma geração mais ambiciosa e orientada ao desenvolvimento contínuo.

As gerações Y e Z seguem uma linha semelhante, embora mais diversificada: o crescimento ainda é o principal fator (52,6% e 50%, respectivamente), mas o propósito no trabalho já se torna um componente importante (31,6% para a Geração Y e 17,6% para a Z), assim como a busca por flexibilidade, especialmente entre os mais jovens. Esse cenário reforça a necessidade de que as organizações implementem políticas de desenvolvimento de carreira, alinhamento de valores institucionais e programas de flexibilidade, adaptando suas estratégias de retenção à realidade de uma força de trabalho multigeracional.

5. DISCUSSÕES

A pesquisa de campo confirmou que as diferenças geracionais impactam diretamente a comunicação, motivação e integração no ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes pertence às gerações Y e Z, o que influenciou percepções mais favoráveis à flexibilidade, uso da tecnologia e liderança participativa.

Conforme apontado por Grubb (2018) e Comazzetto et al. (2016), os conflitos entre gerações decorrem, principalmente, de diferenças de valores, estilos de comunicação e resistência à mudança. Isso foi evidenciado nos resultados, que destacaram esses fatores como os principais geradores de atrito. A motivação também varia: Baby Boomers priorizam estabilidade, enquanto jovens valorizam crescimento, propósito e flexibilidade, alinhando-se às ideias de Veloso et al. (2012) e Pedroso et al. (2012).

Além disso, a valorização da troca de conhecimento entre gerações mais novas revela um ambiente mais colaborativo do que o previsto por Smola e Sutton (2002).

Os dados indicam que, embora a teoria se mantenha relevante, as organizações precisam adaptar melhor suas práticas. A convivência entre gerações pode ser positiva se houver liderança flexível, incentivo ao diálogo e estratégias de integração.

Em resumo, o estudo confirmou a validade das teorias consultadas, mas também evidenciou novas tendências que exigem atualização das abordagens de gestão de pessoas frente à diversidade geracional e à transformação digital.

4014

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como foco os desafios enfrentados pelas lideranças na integração de diferentes gerações em ambientes corporativos impactados pela transformação digital. O tema revelou-se atual e relevante, dado o aumento da diversidade etária nas organizações e a intensificação do uso de tecnologias que afetam diretamente as formas de comunicação, motivação e colaboração no trabalho.

A pesquisa partiu da seguinte problemática: como as diferenças geracionais impactam a comunicação, a motivação e a integração no ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente diante da transformação digital?. Para respondê-la, foi formulada a hipótese de que essas diferenças, quando não geridas de forma eficaz, tendem a gerar conflitos e barreiras à colaboração, mas que, sob liderança adequada, podem se converter em oportunidades

estratégicas para as organizações.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo confirmaram essa hipótese. Identificou-se que divergências nos valores, nas expectativas profissionais, na adaptação às tecnologias e nos estilos de comunicação são fontes recorrentes de conflito. Em contrapartida, observou-se que as gerações mais jovens, especialmente Y e Z, demonstram maior abertura à inovação, flexibilidade, aprendizado contínuo e troca de conhecimentos, o que reforça o potencial integrador da diversidade geracional quando bem gerida.

Além disso, é essencial que as organizações compreendam os diferentes fatores motivacionais que impulsionam cada geração, como a busca por estabilidade e segurança pelos Baby Boomers, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pela Geração X, e o crescimento, propósito e flexibilidade priorizados pelas gerações Y e Z, a fim de alinhar suas práticas de gestão e aumentar o engajamento e a retenção de talentos.

Conclui-se que a diversidade geracional exige estratégias de gestão adaptativas, que valorizem tanto a experiência dos mais antigos quanto a inovação trazida pelos mais jovens. Como proposta de solução, sugere-se a adoção de programas de mentoria reversa, liderança participativa, investimentos em capacitação digital e práticas de comunicação intergeracional. Essas ações promovem um ambiente colaborativo, reduzem conflitos e fortalecem o engajamento, favorecendo a construção de equipes mais coesas, inovadoras e alinhadas aos desafios do cenário organizacional

4015

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia.** 1^a ed. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em: https://www.jurua.com.br/shop_item.asp?id=22080. Acesso em: 15/02/2025

BORTOLUZZI, F. R.; BACK, G. D.; OLEA, P. M. Aprendizagem e geração X e Y: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 64-89, jul./set. 2016. Disponível em: https://iberoamericanic.org/rev/article/view/169/pdf_69. Acesso em: 19 jan de 2025.

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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 outubro de 2024

DUTRA, Eliana. **Conflito de Gerações e Coaching.** 2010. Disponível em: <https://www.unaerp.br/documentos/1493-426-1494-1-sm/file>. Acesso em: 15 jan 2025.

GRUBB, V. M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** Tradução de A. C. C. Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. E-book Disponível em: Amazon Kindle. Acesso em: 26 de outubro de 2024

JORDÃO, H. M. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações.** Universidade de São Paulo - São Carlos, 2016. Disponível em: <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLCo631-1/geracoes%20xyz.pdf>. Acesso em: 19 jan de 2025.

LYONS, S. T., & KURON, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7rddbTwFGhdKr4845xsHY8S/?lang=pt> Acesso em: 18 de jan de 2025

MULLER, J.; DEWES, F. **O impacto da inserção da geração Y no mercado de trabalho.** Universo Acadêmico, Taquara-RS, 2012. Disponível em: https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012_jmuller_fdewes.pdf. Acesso em: 19 jan de 2025.

PEREIRA, D.; PEDROSO, J. S.; ROBINSON, K.; KROM, V. **Motivação: discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações.** Universidade do Vale do Paraíba, 2012. 4016
Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf. Acesso em: 19 jan de 2025.

PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. *Revista IDEAU*, v. 13, n. 27, p. 1-12, 2018. Disponível em: https://www.caxias.ideal.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf, Acesso em: 21 de outubro de 2024

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, pp. 363- 382, 2002. Disponível em: Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium - Wey Smola - 2002 - Journal of Organizational Behavior - Wiley Online Library. Acesso em: 17 de Janeiro de 2025.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012. Disponível: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007. Acesso em: 26 de outubro de 2024