

CONFLITOS DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

João Pedro Ribeiro Camargo

Eduarda Lerya Sanches

Resumo: A gestão de conflitos no ambiente de trabalho é uma temática de crescente importância no contexto organizacional contemporâneo, pois interfere diretamente na eficiência das equipes, na produtividade e na qualidade das relações interpessoais. Conflitos podem emergir de divergências de valores, metas, comportamentos e expectativas entre indivíduos ou grupos, sendo inevitáveis nas organizações. Quando bem administrados, podem fomentar inovação, criatividade e melhoria contínua; caso contrário, podem gerar estresse, insatisfação e prejuízos à cultura organizacional. Um tipo de conflito que tem se destacado nas últimas décadas é o conflito intergeracional, decorrente das diferenças de valores e comportamentos entre grupos etários distintos, como os Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e Geração Z. Cada geração é influenciada por seu contexto histórico, o que molda suas prioridades e visões sobre o trabalho. Enquanto gerações mais jovens valorizam flexibilidade, propósito e autonomia, as mais antigas tendem a preferir estabilidade, hierarquia e comprometimento de longo prazo. Pesquisas recentes indicam que, apesar da percepção de exagero por parte de alguns profissionais quanto ao conflito geracional, existem dificuldades reais de comunicação e alinhamento entre as gerações, especialmente em função da tecnologia e das rápidas transformações sociais. Assim, este estudo busca refletir sobre estratégias de gestão que favoreçam a convivência intergeracional, promovam o respeito às diferenças e contribuam para ambientes organizacionais mais integrados, inovadores e colaborativos.

Palavras-chave: Conflito organizacional. Gerações. Clima organizacional. Comunicação intergeracional. Gestão de pessoas.

Abstrat: *Conflict management in the workplace is a topic of growing importance in the contemporary organizational context, as it directly affects team efficiency, productivity, and the quality of interpersonal relationships. Conflicts may arise from divergences in values, goals, behaviors, and expectations among individuals or groups, and are inevitable within organizations. When well-managed, they can foster innovation, creativity, and continuous improvement; otherwise, they may lead to stress, dissatisfaction, and harm to organizational culture. A specific type of conflict that has gained prominence in recent decades is intergenerational conflict, resulting from differences in values and behaviors among distinct age groups, such as Baby Boomers, Generation X, Millennials (Generation Y), and Generation Z. Each generation is shaped by its historical context, which influences its priorities and perspectives on work. While younger generations tend to value flexibility, purpose, and autonomy, older generations often prefer stability, hierarchy, and long-term commitment. Recent studies show that, although some professionals believe*

generational conflict is overstated, real difficulties in communication and alignment exist among generations, especially due to technological shifts and rapid social transformations. Therefore, this study aims to explore management strategies that promote intergenerational coexistence, encourage respect for differences, and contribute to more integrated, innovative, and collaborative organizational environments.

Keywords: Organizational conflict. Generations. Organizational climate. Intergenerational communication. People management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos no trabalho é um tema relevante no ambiente empresarial atual, sendo reflexo direto da eficácia organizacional e da qualidade das relações interpessoais. O conflito pode surgir inevitavelmente em qualquer organização devido a diferenças de opiniões, valores, necessidades e objetivos entre pessoas ou grupos (ROBBINS; JUDGE, 2019). De acordo com Thomas e Kilmann (1974), a forma como o conflito é gerido pode determinar seu impacto positivo ou negativo na dinâmica dos grupos e nos resultados organizacionais.

A teoria da gestão de conflitos sugere que o modo como as divergências são tratadas pode ter um impacto significativo no ambiente de trabalho e no bem-estar dos colaboradores (DEUTSCH, 1973). A resolução eficaz de conflitos pode conduzir a soluções criativas e a um ambiente de trabalho harmonioso, enquanto a má gestão pode ocasionar aumento do estresse, queda na produtividade e deterioração dos relacionamentos interpessoais (RAHIM, 2017).

Diferentes culturas, experiências e perspectivas podem enriquecer as organizações, mas também representam novos desafios na forma de lidar com conflitos (EISENHARDT, 1999). Dessa forma, práticas eficazes e estratégias de resolução são fundamentais para manter um clima organizacional positivo, bem como para promover a colaboração e o engajamento dos funcionários.

O conflito entre gerações é um fenômeno recorrente nas sociedades, marcado por tensões e diferenças entre indivíduos de distintas faixas etárias. Essas discrepâncias refletem, em geral, mudanças culturais, sociais, tecnológicas e econômicas que moldam os valores, comportamentos e expectativas de cada geração. Conforme destacam Mannheim (1928) e Pilcher (1994), cada geração é influenciada pelo contexto histórico em que se desenvolve, o que gera visões de mundo distintas e, muitas vezes, conflitantes.

Nos ambientes familiar, educacional e organizacional, essas diferenças podem gerar desafios na comunicação, no estabelecimento de prioridades e na busca por soluções coletivas (TWENGE, 2017). Por exemplo, as gerações mais jovens, como os Millennials e a Geração Z, tendem a priorizar questões como flexibilidade e inclusão, enquanto gerações mais antigas, como os Baby Boomers, frequentemente valorizam estabilidade e hierarquias consolidadas (PARRY; URWIN, 2011).

Além disso, o avanço acelerado das tecnologias digitais intensificou esses conflitos, criando uma lacuna entre aqueles que se adaptaram rapidamente às mudanças e aqueles que enfrentam dificuldades para acompanhar o ritmo. Estudos como os de Tapscott (2009) evidenciam que as gerações mais jovens, nativas digitais, possuem formas distintas de interação e comunicação, o que pode gerar incompreensões em relação às gerações anteriores.

Portanto, compreender o conflito entre gerações não apenas aprofunda o entendimento das relações humanas, mas também permite o desenvolvimento de estratégias voltadas à convivência e à cooperação intergeracional.

2 OBJETIVO

Este trabalho irá demonstrar, através de pesquisas as principais estratégias e técnicas de gestão de conflitos no local de trabalho e analisar o seu impacto na eficácia organizacional e no bem-estar dos funcionários.

3. DESENVOLVIMENTO

A palavra “conflito” tem origem no latim *conflictus*, que significa desacordo ou choque. Na língua portuguesa, refere-se à “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001, p. 797). Hitt, Miller e Colella (2013, p. 355) conceituam conflito como um “processo por meio do qual uma das partes percebe que seus interesses estão sendo contrapostos ou negativamente afetados por outra parte”.

A diversidade geracional nas organizações é um fenômeno contemporâneo, refletindo transformações culturais, sociais, tecnológicas e econômicas. Cada geração apresenta experiências, valores e visões de mundo distintos, moldados pelo contexto histórico no qual se desenvolveram. Por exemplo, os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, cresceram em um período de estabilidade econômica e social, valorizando a permanência no emprego e estruturas organizacionais hierárquicas bem definidas. Por outro lado, gerações mais recentes, como os *Millennials* e a *Geração Z*, fortemente influenciadas pelo avanço tecnológico e pelo acesso à informação, demonstram maior apreço por flexibilidade, propósito no trabalho e autonomia.

Essas diferenças geracionais podem gerar tensões, especialmente quando as expectativas entre grupos não se alinham. Um exemplo recorrente de conflito envolve a preferência dos mais jovens por jornadas de trabalho mais flexíveis e maior liberdade na execução de tarefas, contrastando com a visão das gerações anteriores, que podem interpretar essa postura como sinal de desorganização ou falta de comprometimento.

A geração *Baby Boomer* é marcada por um crescimento demográfico expressivo no período pós-Segunda Guerra Mundial, principalmente em países como os Estados Unidos, Brasil e outras nações ocidentais. Seus integrantes vivenciaram uma era de prosperidade econômica, avanços tecnológicos e intensas transformações sociais, como os movimentos civis, feministas e a contracultura das décadas de 1960 e 1970. Essa geração é frequentemente associada a valores tradicionais, embora tenha desempenhado papel fundamental em mudanças sociais e culturais significativas.

Estatísticas sobre conflitos intergeracionais

Diversas pesquisas recentes evidenciam a existência de tensões entre diferentes gerações no ambiente de trabalho:

1. **Instituto Datafolha (2023):** levantamento realizado no Brasil revelou que 36% dos entrevistados afirmam ter dificuldades de comunicação com pessoas de outras gerações. A maioria dos conflitos foi identificada entre as gerações X e Y, motivados sobretudo pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas.

2. **Estudo global da PwC (2022):** apontou que 45% dos trabalhadores entre 50 e 60 anos relatam dificuldades para se adaptar às novas exigências do mercado digital. Em contrapartida, 60% dos jovens acreditam que suas competências digitais são mais valorizadas nas organizações.

3. **Pew Research Center (2021):** nos Estados Unidos, 59% dos entrevistados percebem um aumento da divisão entre gerações, principalmente em relação a temas políticos, econômicos e sociais.

Além desses dados, uma pesquisa aplicada por meio de questionário na plataforma LinkedIn revelou que **66% dos respondentes consideram exagerada a ideia de um “conflito de gerações”** no ambiente de trabalho. No entanto, a mesma pesquisa indicou que a *Geração Z*, composta por indivíduos nascidos a partir de 1997, foi apontada como a principal responsável por gerar tensões. Ou seja, mesmo entre os que não reconhecem um conflito geracional formal, há uma percepção clara de quais grupos mais frequentemente desafiam normas estabelecidas.

Gráfico 1 -Pesquisa (2023) : Existe de fato uma guerra entre gerações?

Existe de fato uma guerra entre gerações?

271 votos



Fonte:Gazz Conecta,Muuda Work,Maturi (2023)

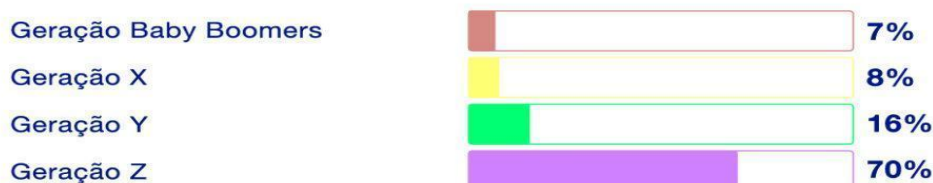
O estudo identificou também que, por ser intermediária, a geração Y aparece como o agente que dá coesão ao grupo, uma vez que compreende a mentalidade das gerações Baby Boomer e X (mesmo quando não concorda com ela), e porque compartilha de alguns anseios da geração Z, ainda no início de carreira.

Para a geração X, os Millenials eram apressados demais. Isso até a geração Z entrar no mercado de trabalho. “A geração Z é ultra ambiciosa, mas não quer passar pela jornada do aprendizado, pelo erro e acerto”, observa Fabiana Alonso, *Human Resources Business Partner da PepsiCo*.

Gráfico 2- Pesquisa (2023) Qual a geração que traz mais problemas hoje no ambiente de trabalho?

Qual a geração que traz mais problemas hoje no ambiente de trabalho?

2465 Votos



Fonte:Gazz Conecta,Muuda Work,Maturi.(2023)

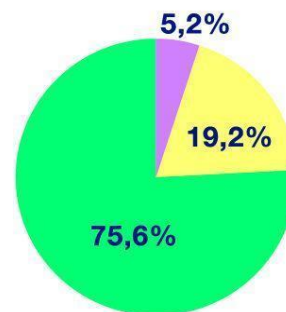
Esse encontro entre visões de mundo tão diversas pode ser uma fonte rica de aprendizado e inovação, mas também pode levar a conflitos e desafios nas relações interpessoais. Na enquete feita pelo *Google Forms*, 79,5% dos gestores acreditam que vivem ou viveram uma “guerra de gerações” e 66,7% apontaram para a geração Z como a que mais causa conflitos nas companhias.

Gráfico 3- Pesquisa (2023) Na sua opinião, qual a geração que hoje melhor contribui para o ambiente de trabalho (em produtividade e sociabilidade)

Na sua opinião, qual a geração que hoje melhor contribui para o ambiente de trabalho (em produtividade e sociabilidade)?

78 respostas

- Geração Baby Boomers
- Geração X
- Geração Y
- Geração Z



Fonte: Gazz Conecta, Muuda Work, Maturi. (2023)

A gestão de conflitos intergeracionais exige estratégias específicas de liderança, comunicação e mediação. Segundo Oliveira e Tamayo (2018), o diálogo entre gerações favorece a construção de consensos e a valorização das diferentes competências, que vão desde a experiência até a inovação tecnológica. Além disso, a escuta ativa, o treinamento em diversidade e a liderança empática são apontados como práticas eficazes para reduzir os choques entre diferentes faixas etárias (LOPES et al., 2020).

Benefícios da diversidade geracional

Conforme Thomas (2006), equipes com diversidade etária tendem a apresentar soluções mais criativas e eficazes. Para Silva e Souza (2017), a troca de experiências entre gerações favorece o aprendizado organizacional e contribui para o desenvolvimento de lideranças mais empáticas.

A convivência intergeracional amplia a visão estratégica da organização, pois combina experiência com inovação, resultando em decisões mais equilibradas e

fundamentadas. As gerações mais jovens trazem ousadia, fluência digital e novas perspectivas, enquanto as gerações mais experientes oferecem maturidade, conhecimento tácito e resiliência. Essa interação favorece a inclusão, reduz estereótipos etários e fortalece uma cultura organizacional baseada na colaboração.

Cada geração pode contribuir de forma única para o ambiente corporativo. Os Baby Boomers oferecem experiência, comprometimento e visão de longo prazo, sendo fundamentais em processos que exigem persistência e conhecimento histórico da organização (ZEMKE et al., 2000). A Geração X destaca-se pelo foco em resultados, pragmatismo e capacidade de gestão, atuando como ponte entre gerações mais velhas e mais jovens, com grande capacidade de adaptação (LOPES et al., 2020). Já os Millennials (ou Geração Y) agregam criatividade, dinamismo e afinidade com a tecnologia, buscando propósito e propondo inovações nos modelos de trabalho (SILVA; SOUZA, 2017). Por sua vez, a Geração Z apresenta alta competência digital, agilidade no aprendizado e visão globalizada, incentivando a transformação digital e novas formas de comunicação e produtividade (GOLEMAN, 2011).

A diversidade geracional, quando bem gerida, impulsiona a inovação organizacional (THOMAS, 2006), aumenta a capacidade de resolução de problemas complexos (ROBBINS, 2016) e melhora a adaptação frente às constantes mudanças do mercado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2018). Assim, mais do que representar um desafio, a gestão intergeracional configura-se como uma oportunidade estratégica para as organizações do século XXI.

Exemplos de boas práticas

Um exemplo de gestão intergeracional bem-sucedida é o da empresa IBM, que promove programas de mentoria reversa. Neles, jovens profissionais das gerações Y e Z compartilham conhecimentos sobre novas tecnologias com colaboradores mais experientes, promovendo a troca de saberes e valorizando todos os perfis etários.

Outra prática relevante é observada na empresa Natura, que implementou grupos de trabalho multigeracionais com foco em inovação. A organização registrou um aumento na geração de ideias e melhorias nos processos internos ao unir a criatividade e fluência tecnológica dos mais jovens com a experiência e visão de mercado dos profissionais mais seniores.

Esses exemplos reforçam a importância de ambientes colaborativos, que promovam o respeito às diferenças e incentivem a formação de equipes mais completas, adaptáveis e inovadoras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional, embora desafiadora, representa uma rica oportunidade para o desenvolvimento humano e empresarial. Ao compreender as singularidades de cada grupo etário e implementar estratégias de gestão baseadas na escuta ativa, respeito mútuo e colaboração, as organizações podem transformar potenciais fontes de conflito em motores de inovação, aprendizado contínuo e vantagem competitiva. Além disso, a diversidade geracional estimula a construção de um ambiente de trabalho mais equitativo, inclusivo e resiliente, onde talentos de todas as idades são reconhecidos e valorizados. Dessa forma, investir na gestão de conflitos intergeracionais não é apenas uma questão de harmonia no ambiente de trabalho, mas um imperativo estratégico para organizações que desejam crescer de forma sustentável em um mercado cada vez mais dinâmico e plural.

REFERÊNCIAS

DATAFOLHA. Conflitos intergeracionais no Brasil. São Paulo: Instituto Datafolha, 2023.

DEUTSCH, M. Resolução de Conflitos: Processos Construtivos vs. Destrutivos. New Haven: Imprensa da Universidade de Yale, 1973.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1999.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional na empresa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LINKEDIN. Pesquisa sobre conflitos geracionais. Disponível em <https://gazzconecta.com.br/gazz-conecta/pesquisas-e-tendencias/pesquisa->

exclusiva-66-dos-profissionais-nao-veem-conflito-entre-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/].

LOPES, L. F. M. et al. Gestão de conflitos intergeracionais nas organizações: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, p. 75–89, 2020.
OLIVEIRA, A. L.; TAMAYO, A. Gestão de pessoas e diversidade etária: desafios da liderança intergeracional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 3, p. 556–567, 2018.

PEW RESEARCH CENTER. *Generational divide on social issues*. Washington, D.C.: Pew Research Center, 2021.

PWC. *Future of Work and Generations*. Londres: PricewaterhouseCoopers, 2022.

RAHIM, M. A. *Managing Conflict in Organizations*. 4. ed. Westport: Praeger, 1985.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

ROBINSON, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SILVA, R. A.; SOUZA, M. F. Diversidade geracional no trabalho: desafios para a gestão de pessoas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 45–63, 2017.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. *Conflito de modo de instrumento Thomas-Kilmann*. 2. ed. Xikang: Xikang Press, 1974

ZEMKE, R. et al. *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM, 2000.