

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC CIDADE TIRADENTES
EXTENSÃO CEU ALTO ALEGRE**

**Anna Karolina Andrade Geraldo
Bianca Carvalho Rodrigues de Matos
Maria Alcione Ferreira dos Santos
Yngrid Melissa Ferreira de Souza**

**GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS PARA MELHORIA DO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**São Paulo
2025**

Anna Karolina Andrade Geraldo
Bianca Carvalho Rodrigues de Matos
Maria Alcione Ferreira dos Santos
Yngrid Melissa Ferreira de Souza

**GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS PARA MELHORIA DO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentação ao Curso Técnico de
Recursos Humanos da ETEC de Cidade
Tiradentes, orientado pela prof.^a Annie
Alexandra Pinheiro, como requisito para
obtenção do Título de Técnico em
Recursos Humanos.

São Paulo

2025

DEDICATÓRIA

Dedicamos primeiramente a Deus, por ter sido nossa maior fonte de fortaleza ao longo desta jornada. Aos nossos familiares e colegas, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos desafiadores. A instituição que nos proporcionou a oportunidade e a nós, integrantes do grupo com toda nossa força e determinação que foi fundamental para este objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à nossa orientadora e a todos os professores, pelo suporte, dedicação e pelos valiosos ensinamentos que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

EPÍGRAFE

“A maior revolução da nossa geração é a descoberta de que os seres humanos, mudando as atitudes internas de suas mentes, podem mudar os aspectos exteriores de suas vidas”

William James

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso tem como foco a análise dos conflitos geracionais no ambiente de trabalho e sua influência no clima organizacional. Com a presença simultânea de diferentes gerações — como Baby Boomers, Geração X, Millennials (Y) e Geração Z — surgem divergências nos valores, estilos de comunicação, expectativas e formas de trabalho que podem gerar tensões, afetar a produtividade e comprometer a harmonia entre equipes. O nosso objetivo geral é investigar as práticas de gestão de conflitos entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, com o objetivo de propor soluções que contribuam para a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento das relações interpessoais, promovendo um ambiente mais colaborativo e produtivo. Em nossa metodologia utilizamos pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos, revistas e internet. Também foi feita uma Pesquisa de Campo que disponibilizamos através das redes sociais e WhatsApp, para levantamento de dados e coleta de informações através de um questionário. O estudo conclui que a gestão adequada dos conflitos entre gerações contribui significativamente para a construção de ambientes mais inclusivos, saudáveis e produtivos, sendo essencial para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: conflitos geracionais; clima organizacional; comunicação; diversidade; produtividade.

ABSTRACT

The Final Graduation Project focuses on analyzing generational conflicts in the workplace and their influence on organizational climate. With the simultaneous presence of different generations—such as Baby Boomers, Generation X, Millennials (Y), and Generation Z—differences arise in values, communication styles, expectations, and work approaches that can create tension, affect productivity, and compromise team harmony. Our main objective is to investigate conflict management practices among different generations in the workplace, aiming to propose solutions that contribute to improving the organizational climate and strengthening interpersonal relationships, thereby promoting a more collaborative and productive environment. Our methodology involved a literature review through books, articles, magazines, and the internet. We also conducted field research by distributing a questionnaire via social media and WhatsApp to collect data and gather information. The study concludes that effective management of generational conflicts significantly contributes to creating more inclusive, healthy, and productive work environments, which is essential for organizational success.

Keywords: generational conflicts; organizational climate; communication; diversity; productivity.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Justificativa	9
1.2	Problemática	9
1.3	Hipóteses	9
1.4	Objetivo Geral	10
2	GESTÃO DE CONFLITOS	10
2.1.	Conflito de Gerações	10
2.2	Conceito de Conflito Geracional	10
2.3	Gerações: Definições e Características	11
2.4	Impactos dos Conflitos Geracionais no Ambiente Organizacional	12
2.5	Estratégias para Mitigar os Conflitos	12
2.6	Finalidade da Classificação Geracional	13
2.7	Aplicações Práticas das Classificações Geracionais	13
3	CLIMA ORGANIZACIONAL	14
3.1	Principais Dimensões do Clima Organizacional	14
3.2	Modelos teóricos de Clima Organizacional.....	16
3.3	A Importância do Clima Organizacional	17
3.4	Ferramentas de Avaliação do Clima Organizacional	18
4	GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
4.1	Conflitos Geracionais no Ambiente de Trabalho	20
4.2	As Gerações e suas Características	20
4.3	Impacto dos Conflitos Geracionais no Clima Organizacional	21
4.4	Estratégias para a Gestão dos Conflitos Geracionais	21
4.5	A Relação entre Gestão de Conflitos Geracionais e Melhoria do Clima Organizacional	22
5	ANÁLISE DE DADOS	24
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos vem sendo amplamente discutida no âmbito organizacional, pois é essencial para mitigar os conflitos que surgem naturalmente em ambientes de trabalho cada vez mais diversos. Por conta da presença de diferentes gerações no ambiente corporativo, cada um com suas próprias expectativas, valores e modos de trabalho, tem sido evidenciado a necessidade de estratégias eficazes de gestão de conflitos.

Esses conflitos geracionais, se não tratados de maneira adequada, podem afetar negativamente o clima organizacional.

1.1 Justificativa

No ambiente de trabalho, a convivência entre diferentes gerações apresenta desafios significativos para as organizações. Baby Boomers, Geração X, Millenials e Geração Z têm valores e modos de comunicação variados, o que pode levar a conflitos que afetam o ambiente de trabalho. Gerir esses conflitos é crucial para melhorar a produtividade e a retenção de talentos, promovendo uma cultura inclusiva. Estrategicamente lidar com esses enfrentamentos não apenas melhora o clima, mas também valoriza a diversidade geracional, favorecendo o aprendizado e a inovação. Portanto, compreender como gerenciar essas interações é fundamental para o sucesso das empresas.

1.2 Problemática

De que maneira os conflitos geracionais impactam o clima organizacional?

1.3 Hipóteses

- Incentivar uma comunicação eficiente e ajustada às diversas gerações tendem a reduzir conflitos e tornar um ambiente organizacional mais positivo;

- Organizações que implementam práticas de integração intergeracional exibem um ambiente organizacional mais equilibrado, com maior colaboração entre as diversas idades;
- A ausência de um planejamento de gestão de conflitos geracionais eleva os índices de turnover e desmotivação, impactando negativamente o clima organizacional;

1.4 Objetivo Geral

Analisar como a administração de conflitos entre gerações pode ser utilizada como tática para aprimorar o ambiente de trabalho, incentivando a integração e a cooperação entre diversas idades no local de trabalho.

2 GESTÃO DE CONFLITOS

2.1. Conflito de Gerações

O conflito de gerações é um fenômeno observado tanto em ambientes organizacionais quanto no convívio social, surgindo da coexistência de indivíduos de diferentes faixas etárias que apresentam valores, expectativas e estilos de comunicação distintos. Essa convivência pode ocasionar desentendimentos, tensões e, quando bem gerenciada, também gerar inovação e aprendizado mútuo.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações são compostas por pessoas que trazem consigo diferentes percepções, crenças e experiências, o que torna o gerenciamento da diversidade um grande desafio para a liderança contemporânea. Nesse contexto, a diversidade geracional emerge como um fator importante a ser considerado na dinâmica organizacional.

2.2 Conceito de Conflito Geracional

O conflito de gerações pode ser compreendido como a manifestação de divergências entre indivíduos pertencentes a grupos geracionais distintos, resultantes das diferenças nos modos de agir, pensar e comunicar. Para Robbins

(2010), o conflito, em si, não é necessariamente negativo; ele pode ser funcional quando gera novas ideias e soluções para problemas, mas também pode ser disfuncional quando interfere no desempenho do grupo.

Essas divergências ocorrem especialmente em relação à aceitação de mudanças, uso de tecnologias, expectativas sobre carreira e formas de liderança. Em ambientes organizacionais, a falta de alinhamento entre gerações pode comprometer a eficiência dos processos, impactar o clima organizacional e aumentar os índices de rotatividade.

2.3 Gerações: Definições e Características

Para melhor compreensão dos conflitos geracionais, é necessário conhecer as principais gerações presentes no mercado de trabalho atual:

- **Baby Boomers (1946-1964):** Caracterizam-se pela lealdade organizacional, ética de trabalho rígida e valorização de hierarquias. São conhecidos por sua dedicação e resistência a mudanças tecnológicas.
- **Geração X (1965-1980):** Demonstram forte senso de independência, valorizam a qualidade de vida e buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São considerados pragmáticos e adaptáveis.
- **Geração Y ou Millennials (1981-1996):** Cresceram imersos em avanços tecnológicos, valorizam a flexibilidade, o propósito no trabalho e o feedback contínuo. Preferem ambientes colaborativos e abertos.
- **Geração Z (1997-2012):** Nativos digitais, priorizam inovação, diversidade e dinamismo. Estão acostumados a mudanças rápidas e têm altas expectativas quanto à inclusão e responsabilidade social das organizações.
- **Geração Alfa (a partir de 2013):** Ainda em formação, a geração Alfa se destaca por sua familiaridade com inteligência artificial, automação e acesso facilitado à informação desde a infância.

Essas gerações possuem modos de trabalhar, consumir informação e se relacionar que refletem diretamente na maneira como interagem dentro das organizações.

2.4 Impactos dos Conflitos Geracionais no Ambiente Organizacional

As consequências do conflito de gerações podem ser observadas em diversas áreas das organizações. Entre os impactos negativos, destacam-se:

Comunicação ineficaz, devido às diferenças nas preferências de comunicação (presencial, virtual, formal, informal);

- Redução da produtividade, quando as divergências geram obstáculos na colaboração entre equipes;
- Resistência a mudanças, principalmente quando gerações mais antigas têm dificuldades para aderir a novas tecnologias e processos;
- Desmotivação e aumento da rotatividade, em razão da insatisfação e sensação de incompreensão entre os colaboradores;
- Deterioração do clima organizacional, criando um ambiente de tensão e insatisfação.
- Para França e Fleury (2013), a gestão eficaz da diversidade geracional é um dos principais desafios contemporâneos, pois exige políticas de inclusão, flexibilidade e compreensão dos diferentes perfis presentes nas organizações.

2.5 Estratégias para Mitigar os Conflitos

Diversas estratégias podem ser aplicadas para minimizar os conflitos geracionais e transformar a diversidade em um ativo organizacional;

- Promover comunicação aberta e inclusiva, que respeite os estilos de cada geração;
- Incentivar programas de mentoria reversa, favorecendo o intercâmbio de conhecimentos entre diferentes idades;
- Valorizar a diversidade geracional como um diferencial competitivo;
- Oferecer capacitações em gestão de conflitos e inteligência emocional;
- Adaptar estilos de liderança, tornando-os mais flexíveis e sensíveis às expectativas diversas.

A adoção dessas práticas contribui para a criação de ambientes mais colaborativos, inovadores e inclusivos.

2.6 Finalidade da Classificação Geracional

A classificação geracional tem como objetivo principal compreender melhor os comportamentos, aspirações e motivações de diferentes grupos de indivíduos. Com esse entendimento, é possível planejar estratégias de comunicação, liderança e desenvolvimento que sejam mais eficazes.

Compreender as características das gerações é essencial para a construção de relações mais produtivas em todos os âmbitos, desde o ambiente corporativo até as interações sociais.

2.7 Aplicações Práticas das Classificações Geracionais

As classificações geracionais são amplamente aplicadas em diversas áreas práticas, como:

- Desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento customizados para cada perfil geracional;
- Planejamento de comunicação interna que leve em consideração as preferências de cada geração;
- Desenvolvimento de políticas de engajamento e retenção específicas para motivar diferentes perfis;
- Formação de equipes multigeracionais visando a inovação e a troca de experiências;
- Ajustes de produtos e serviços, baseando-se nos comportamentos de consumo característicos de cada geração.

Ao integrar o conhecimento geracional à gestão estratégica, as organizações podem obter vantagens competitivas e fortalecer seu capital humano.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser definido como a percepção compartilhada dos colaboradores em relação ao ambiente interno de trabalho, envolvendo aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento, condições físicas e relacionamento interpessoal. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos, que influencia sua motivação e comportamento.

Diferentemente da cultura organizacional, que representa os valores e crenças mais arraigados na organização, o clima é dinâmico e suscetível a mudanças conforme as ações da liderança e os acontecimentos internos (Schein, 2010). Em outras palavras, enquanto a cultura é mais estável e profunda, o clima representa uma fotografia momentânea da percepção dos colaboradores sobre a organização.

Um clima organizacional positivo contribui significativamente para a produtividade, a inovação, o engajamento e a retenção de talentos. De acordo com Robbins (2011), ambientes de trabalho saudáveis favorecem comportamentos positivos e elevam o desempenho dos funcionários. Por outro lado, um clima negativo pode resultar em desmotivação, conflitos, aumento da rotatividade e queda nos resultados organizacionais.

A gestão eficaz do clima organizacional envolve a utilização de ferramentas como pesquisas de clima, entrevistas e observação direta, que permitem identificar percepções, pontos fortes e oportunidades de melhoria (Marras, 2011). Dessa forma, compreender e atuar sobre o clima organizacional torna-se uma estratégia essencial para a construção de ambientes mais saudáveis, motivadores e sustentáveis, impactando diretamente no sucesso organizacional.

3.1 Principais Dimensões do Clima Organizacional

O clima organizacional é um fenômeno multifacetado que pode ser analisado a partir de diversas dimensões que representam os fatores percebidos pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho. A compreensão dessas

dimensões é fundamental para a gestão eficaz do clima e, conseqüentemente, para o desempenho organizacional.

Segundo Pritchard e Karasick (1973), o clima organizacional é composto por elementos que modulam as percepções individuais e influenciam diretamente a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Entre as principais dimensões destacam-se:

- **Comunicação:** Refere-se à clareza, frequência, transparência e eficácia nos fluxos de informação dentro da organização. Um ambiente de comunicação aberta favorece a confiança e a integração entre equipes;
- **Relacionamento Interpessoal:** Envolve o grau de respeito, colaboração e apoio existente entre colegas, líderes e subordinados. Relações saudáveis fortalecem o espírito de equipe e o compromisso organizacional;
- **Reconhecimento e Recompensa:** Abrange os mecanismos utilizados pela organização para valorizar o desempenho e as conquistas dos colaboradores. A percepção de justiça e reconhecimento impacta diretamente a motivação;
- **Desenvolvimento Profissional:** Trata-se das oportunidades de aprendizado, crescimento e progressão na carreira oferecidas pela organização. Ambientes que estimulam o desenvolvimento tendem a reter talentos e estimular o engajamento;
- **Condições de Trabalho:** Refere-se ao ambiente físico, incluindo aspectos como ergonomia, equipamentos adequados, segurança e bem-estar no local de trabalho. Condições favoráveis reduzem o estresse e aumentam a produtividade;
- **Autonomia:** Relaciona-se ao grau de liberdade que o colaborador possui para tomar decisões e inovar em suas atividades. A autonomia é associada ao aumento da responsabilidade e da satisfação no trabalho;
- **Estilo de Liderança:** Diz respeito à forma como os líderes conduzem suas equipes, influenciando diretamente o clima. Lideranças participativas, justas e inspiradoras tendem a criar ambientes mais positivos.

Cada uma dessas dimensões interage de maneira complexa, configurando o clima organizacional percebido. De acordo com Chiavenato

(2014), a análise dessas dimensões permite à gestão identificar aspectos que necessitam de fortalecimento ou correção, visando criar um ambiente mais produtivo, harmonioso e motivador.

Assim, compreender as principais dimensões do clima organizacional torna-se essencial para que as organizações possam planejar estratégias eficazes de desenvolvimento de pessoas, melhoria da comunicação interna e fortalecimento da cultura de reconhecimento e respeito.

3.2 Modelos teóricos de Clima Organizacional

Diversos estudiosos desenvolveram modelos teóricos para explicar a formação e os efeitos do clima organizacional, cada um destacando fatores distintos que influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

Segundo Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional é composto por variáveis como estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, cordialidade, padrões, conflito e identidade. Os autores defendem que essas variáveis afetam diretamente a motivação e o comportamento dos indivíduos. Para eles:

“O comportamento humano no trabalho é uma função do ambiente organizacional percebido, o qual influencia atitudes e desempenhos.” (LITWIN; STRINGER, 1968, p. 40).

Outro modelo relevante é o proposto por Chiavenato (2014), que enfatiza que o clima organizacional é o resultado das interações humanas no ambiente de trabalho. Segundo o autor, fatores como justiça organizacional, estilos de liderança e qualidade da comunicação são determinantes para a formação do clima. Chiavenato (2014, p. 54) destaca:

“O clima organizacional é uma construção subjetiva, baseada nas percepções dos indivíduos acerca da organização e suas práticas de gestão”.

Moran e Volkwein (1992) apresentam um modelo que associa o clima organizacional às percepções coletivas sobre as políticas, práticas e procedimentos da organização. Para os autores:

“O clima organizacional emerge da interpretação compartilhada que os membros da organização fazem dos eventos e processos organizacionais” (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 8).

Além desses, Reichers e Schneider (1990) sugerem que o clima é influenciado pelas práticas específicas de recursos humanos, como seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas. Assim, a forma como as práticas são implementadas e percebidas molda a percepção coletiva do ambiente organizacional.

Esses modelos demonstram que o clima organizacional é uma construção social e perceptual, sendo impactado tanto por fatores estruturais quanto pelas interações interpessoais e culturais. Dessa forma, a análise do clima organizacional requer a consideração de múltiplas variáveis que atuam de maneira integrada sobre a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho.

3.3 A Importância do Clima Organizacional

O clima organizacional é considerado um dos fatores mais relevantes para o sucesso das organizações, pois influencia diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores. De acordo com Robbins (2011, p. 107):

“Um clima organizacional favorável impulsiona comportamentos positivos, aumentando a satisfação e o desempenho dos colaboradores”.

Um ambiente de trabalho positivo contribui para o aumento da produtividade, melhora a comunicação interna, fortalece o trabalho em equipe e

promove o bem-estar dos colaboradores. Em contrapartida, um clima organizacional negativo pode gerar desmotivação, conflitos, absenteísmo e altos índices de turnover, prejudicando os resultados organizacionais.

Silva (2018, p. 65) destaca que:

“Um ambiente de trabalho saudável e motivador reduz a rotatividade de pessoal, aumenta o comprometimento da equipe e estimula a inovação e a criatividade”.

Além disso, o clima organizacional atua como um termômetro da saúde organizacional, permitindo que líderes e gestores identifiquem possíveis problemas e desenvolvam estratégias de intervenção antes que impactos negativos se agravem. Avaliar continuamente o clima permite alinhar práticas de gestão, desenvolver lideranças mais eficazes e criar políticas organizacionais mais humanizadas.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional também influencia diretamente na capacidade da organização de atrair e reter talentos. Empresas reconhecidas por promoverem um bom ambiente de trabalho tendem a construir uma imagem positiva no mercado, fortalecendo sua marca empregadora e sua vantagem competitiva.

3.4 Ferramentas de Avaliação do Clima Organizacional

A avaliação do clima organizacional é uma prática estratégica fundamental para identificar percepções, sentimentos e atitudes dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Por meio dessa análise, a organização pode reconhecer pontos fortes e áreas de melhoria, desenvolvendo ações para promover um clima mais saudável e produtivo.

Segundo Marras (2011, p. 99), “A avaliação contínua do clima organizacional é essencial para antecipar problemas e desenvolver ações corretivas que mantenham a satisfação e a produtividade”.

Existem diversas ferramentas utilizadas para mensurar o clima organizacional, entre as quais se destacam:

- Pesquisas de Clima Organizacional: consistem na aplicação de questionários estruturados ou semiestruturados para mapear as percepções dos colaboradores sobre fatores como comunicação, liderança, reconhecimento, condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. São instrumentos quantitativos que permitem a coleta de dados em larga escala;
- Entrevistas Individuais ou em Grupo: as entrevistas possibilitam uma abordagem mais qualitativa, permitindo aprofundar as percepções dos colaboradores em relação a temas específicos. Elas são úteis para compreender sentimentos, expectativas e sugestões de melhoria;
- Grupos Focais (Focus Groups): reuniões moderadas que promovem a discussão entre pequenos grupos de colaboradores, permitindo a troca de experiências e a identificação de percepções comuns e divergentes sobre o clima organizacional;
- Observação Direta: consiste na análise comportamental no ambiente de trabalho, identificando aspectos como interação entre colegas, atitudes da liderança, padrões de comunicação e níveis de motivação;
- Análise de Indicadores Internos: a análise de dados como taxas de turnover, absenteísmo, reclamações formais e desempenho pode fornecer indícios sobre o estado do clima organizacional, funcionando como um complemento às avaliações diretas.

Em síntese, o clima organizacional é um fenômeno dinâmico, multifacetado e crucial para o sucesso das organizações. Ele reflete o grau de alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as práticas organizacionais. Assim, a gestão eficaz do clima pode se tornar um diferencial competitivo, promovendo maior engajamento, produtividade e retenção de talentos.

Dessa maneira, compreender, medir e agir sobre o clima organizacional configura-se como uma estratégia fundamental para líderes e gestores que almejam construir ambientes de trabalho mais saudáveis, motivadores e sustentáveis.

4 GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Conflitos Geracionais no Ambiente de Trabalho

Os conflitos geracionais no ambiente corporativo surgem a partir das diferenças de valores, comportamentos, expectativas e formas de comunicação entre colaboradores de distintas faixas etárias. De acordo com Chiavenato (2014), essas diferenças, se não forem bem administradas, podem comprometer significativamente a dinâmica das relações no trabalho.

O aumento da longevidade e a diversidade de gerações convivendo simultaneamente nas organizações intensificam essas divergências, impactando diretamente o clima organizacional (ROBBINS, 2011). Esses conflitos, se não forem gerenciados adequadamente, podem gerar prejuízos como a redução da produtividade, dificuldades de comunicação, aumento da rotatividade de pessoal e a deterioração do ambiente de trabalho. Portanto, compreender as características de cada geração é o primeiro passo para promover a integração e minimizar tensões no contexto organizacional.

4.2 As Gerações e suas Características

O ambiente de trabalho atual é composto principalmente pelas gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z (SILVA, 2018):

- **Geração Baby Boomers (1946–1964):** Valorizam a estabilidade, o trabalho árduo e o respeito à hierarquia;
- **Geração X (1965–1980):** Priorizam a autonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e possuem perfil cético;
- **Geração Y ou Millennials (1981–1996):** Buscam flexibilidade, inovação e propósito nas atividades profissionais;
- **Geração Z (1997–2010):** São nativos digitais, multitarefas, prezam pela diversidade e comunicação instantânea.

Cada geração traz consigo diferentes expectativas em relação ao ambiente de trabalho, formas de reconhecimento, estilos de liderança e métodos de comunicação. Essas diferenças, embora enriquecedoras, podem se tornar fontes de conflito se não forem bem administradas (ROBBINS, 2011).

4.3 Impacto dos Conflitos Geracionais no Clima Organizacional

O clima organizacional, conforme definido por Chiavenato (2014, p. 54), "é uma construção subjetiva, baseada nas percepções dos indivíduos acerca da organização e suas práticas de gestão". Sendo assim, a existência de conflitos geracionais pode alterar essa percepção de forma negativa, comprometendo a motivação, o desempenho e a harmonia entre equipes.

De acordo com Robbins (2011, p. 107), "um clima organizacional favorável impulsiona comportamentos positivos, aumentando a satisfação e o desempenho dos colaboradores". Entretanto, quando há conflitos geracionais não resolvidos, ocorrem efeitos contrários, como:

- Dificuldades na comunicação;
- Resistência a mudanças;
- Redução do comprometimento;
- Sentimento de exclusão ou desvalorização por parte de alguns grupos geracionais.

Tais fatores evidenciam a importância de ações estratégicas para a gestão desses conflitos, visando não apenas à resolução de desentendimentos, mas também à promoção de um clima organizacional mais saudável e inclusivo.

4.4 Estratégias para a Gestão dos Conflitos Geracionais

A gestão eficaz dos conflitos geracionais requer a implementação de práticas que promovam a compreensão, o respeito mútuo e a valorização da diversidade etária. Para Chiavenato (2014), práticas bem estruturadas de gestão

de pessoas são fundamentais para harmonizar as expectativas dos diferentes grupos geracionais.

Algumas estratégias recomendadas incluem:

- Palestras e Workshops sobre Diversidade Geracional: Iniciativas educativas que promovam o conhecimento e a empatia entre as gerações;
- Programas de Mentoria Reversa: Experiências em que colaboradores mais jovens compartilham conhecimentos tecnológicos com os mais experientes, enquanto recebem orientações sobre carreira e mercado de trabalho;
- Políticas de Comunicação Inclusiva: Incentivo ao uso de múltiplos canais e estilos de comunicação que atendam às preferências de diferentes gerações.
- Reconhecimento Personalizado: Adaptação dos sistemas de reconhecimento e recompensa para atender às expectativas específicas de cada geração (SILVA, 2018);
- Ambientes de Trabalho Flexíveis: Adoção de práticas como horários flexíveis e home office, que atendem principalmente às demandas das gerações mais jovens, mas também podem beneficiar colaboradores de outras idades;
- Segundo Silva (2018, p. 65), "um ambiente de trabalho saudável e motivador reduz a rotatividade de pessoal, aumenta o comprometimento da equipe e estimula a inovação e a criatividade".

4.5 A Relação entre Gestão de Conflitos Geracionais e Melhoria do Clima Organizacional

A adequada gestão dos conflitos geracionais impacta positivamente o clima organizacional, fortalecendo o senso de pertencimento e a colaboração entre os membros da equipe. Quando a diversidade geracional é reconhecida como um ativo estratégico, cria-se um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde diferentes perspectivas são valorizadas e utilizadas para a inovação (ROBBINS, 2011).

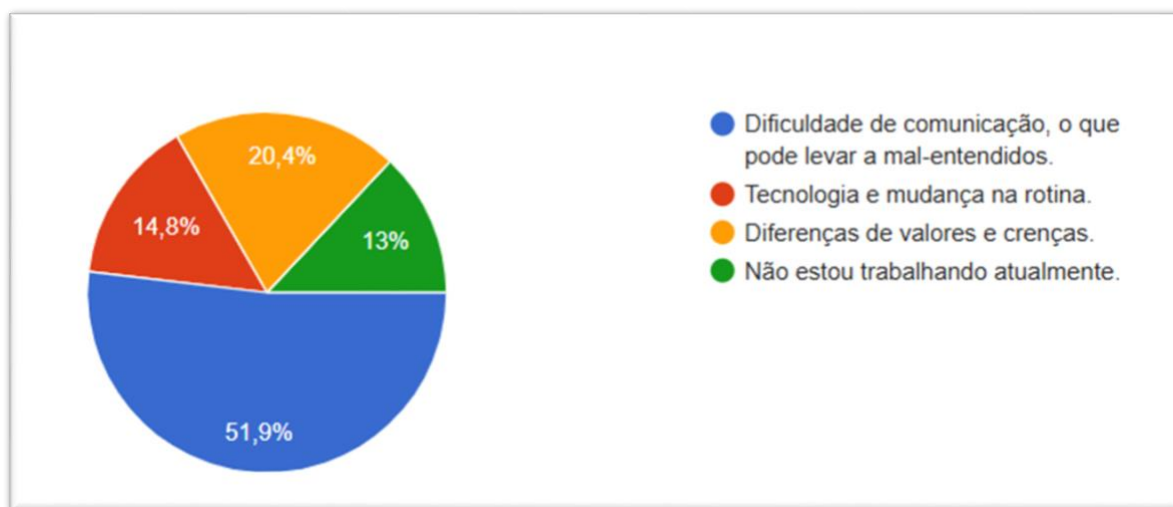
Chiavenato (2014) ressalta que o clima organizacional influencia diretamente a motivação e o comportamento dos colaboradores. Assim, investir em práticas que promovam a integração geracional é fundamental para o fortalecimento de um ambiente organizacional saudável, dinâmico e orientado para resultados sustentáveis.

5 ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os conflitos geracionais no ambiente de trabalho, realizamos uma pesquisa por meio de um questionário eletrônico, elaborado com perguntas fechadas e direcionado a profissionais de diferentes faixas etárias. A coleta de dados teve como foco identificar as percepções, experiências e sugestões dos colaboradores em relação à convivência entre gerações, buscando compreender como essas diferenças influenciam no clima organizacional.

A pesquisa permitiu levantar informações relevantes sobre temas como comunicação, reconhecimento, convivência e percepção de julgamento entre gerações. A seguir, apresentamos os principais resultados obtidos por meio dos gráficos, acompanhados de uma breve análise interpretativa.

Figura 1: Onde você trabalha, quais as principais causas para esses conflitos?



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

De acordo com os dados obtidos, a maior parte dos participantes (51,9%) apontou a dificuldade de comunicação como a principal causa dos conflitos geracionais. Esse resultado revela que, em um ambiente corporativo onde coexistem diferentes gerações, a comunicação pode se tornar um obstáculo à convivência harmoniosa, especialmente quando não há clareza ou abertura ao diálogo. Além disso, 20,4% destacaram as diferenças de valores e crenças como fator relevante, o que mostra como o contexto histórico, social e cultural de cada

geração influencia nas relações de trabalho. A tecnologia e as mudanças na rotina também foram apontadas por 14,8%, reforçando a ideia de que a adaptação às transformações constantes é um desafio para muitos profissionais.

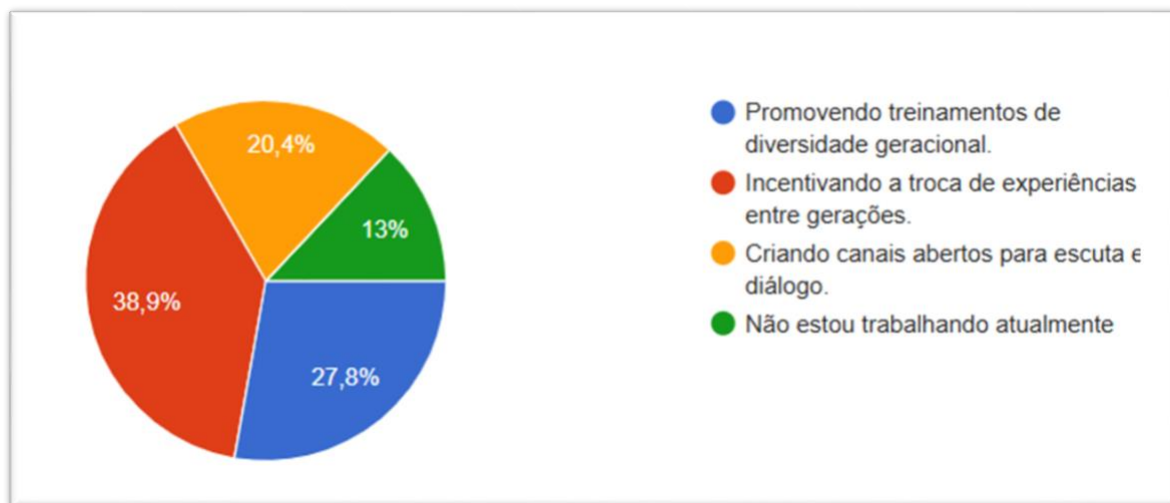
Figura 2: Você sente que existe julgamento entre as gerações no ambiente de trabalho?



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

A percepção de julgamento entre gerações ainda é presente no ambiente corporativo. Segundo os dados, 48,1% dos entrevistados afirmaram que esse julgamento ocorre em situações específicas, enquanto 14,8% relataram que ele é constante. Essa realidade pode gerar sentimentos de exclusão e diminuir a motivação dos profissionais, uma vez que o julgamento entre colegas, principalmente com base na idade ou geração, contribui para um ambiente menos acolhedor e colaborativo. A análise mostra que, embora nem sempre visível ou recorrente, o preconceito geracional existe e precisa ser abordado com estratégias de sensibilização e respeito mútuo.

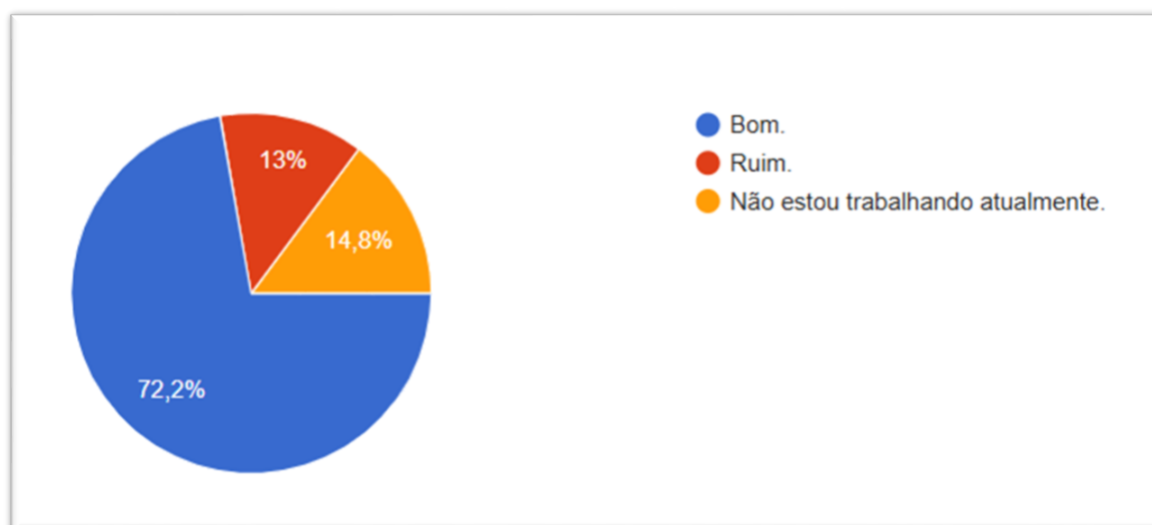
Figura 3: Como você acredita que a empresa poderia melhorar a convivência entre diferentes gerações?



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

Os dados mostram que 38,9% dos participantes acreditam que a melhor forma de promover a convivência entre gerações é incentivando a troca de experiências. Isso reforça a importância da valorização do conhecimento intergeracional, onde os mais experientes compartilham vivências e os mais jovens contribuem com novas perspectivas e tecnologias. Já 27,8% sugerem treinamentos voltados à diversidade geracional, o que demonstra uma abertura para iniciativas que eduquem e preparem os colaboradores para lidar com as diferenças. A criação de canais de escuta e diálogo, apontada por 20,4%, também se mostra essencial para que todos possam expressar suas ideias e se sentir ouvidos.

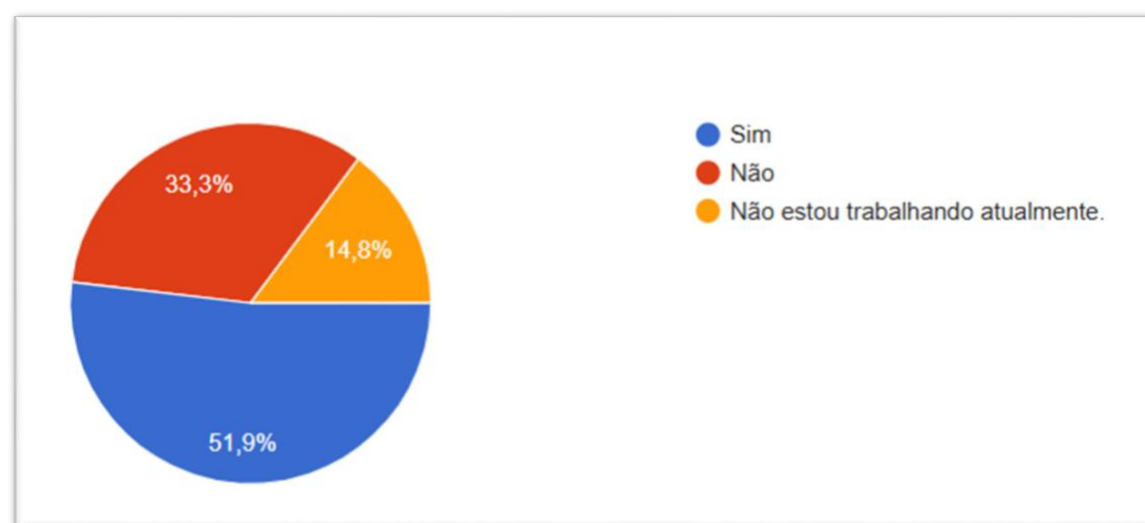
Figura 4: Como você descreveria o clima organizacional de onde trabalha?



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

A maioria dos respondentes (72,2%) descreveu o clima organizacional como bom, o que indica que, apesar dos desafios geracionais, ainda prevalece um ambiente positivo. Esse resultado é relevante, pois o clima organizacional influencia diretamente na produtividade, satisfação e permanência dos colaboradores. No entanto, os 13% que classificou o clima como ruim evidenciam que ainda há pontos de atenção. Um bom clima depende de fatores como comunicação eficiente, respeito às diferenças e valorização dos profissionais, independentemente da geração a que pertencem.

Figura 5: Você se sente valorizado e reconhecido em seu trabalho?



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

Mais da metade dos entrevistados (51,9%) afirmaram se sentir valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho. Embora seja um dado positivo, os 33,3% que não se sentem reconhecidos mostram que ainda há espaço para melhorias nas práticas de valorização profissional. O reconhecimento é um fator crucial para a motivação e retenção de talentos, e deve ser adaptado às características de cada geração, uma vez que expectativas e formas de reconhecimento variam entre os grupos etários. Estratégias personalizadas e ações contínuas são fundamentais para garantir que todos os colaboradores se sintam parte da organização.

E com base nos dados apresentados, é possível perceber que os conflitos geracionais impactam diretamente o clima organizacional, principalmente pela dificuldade de comunicação e pela falta de estratégias que promovam integração entre as gerações.

Apesar desses desafios, os gráficos mostram que há um ambiente predominantemente positivo, o que demonstra abertura para melhorias. A troca de experiências, o respeito às diferenças e o reconhecimento adequado são pontos essenciais para fortalecer o convívio entre as gerações no ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados obtidos, é evidente que a relevância de compreender e gerenciar os conflitos geracionais no ambiente organizacional como um fator essencial para o fortalecimento do clima organizacional e para o desempenho das equipes. A presença simultânea de diferentes gerações no mercado de trabalho — como Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — traz à tona uma diversidade rica em experiências, visões de mundo e formas de se comunicar. Contudo, essa pluralidade, se não for bem conduzida, pode se tornar fonte de tensões, ruídos na comunicação e queda na produtividade.

Através de embasamento teórico e da pesquisa de campo aplicada, foi possível constatar que a principal causa desses conflitos está relacionada à dificuldade de comunicação entre gerações. O julgamento mútuo, a resistência à mudança e a falta de estratégias eficazes de integração também surgem como desafios recorrentes. Por outro lado, também foi identificado que a maioria dos profissionais percebe o clima organizacional de maneira positiva, o que demonstra um ambiente propício à implementação de melhorias.

Em síntese com as estratégias apontadas, como programas de mentoria reversa, treinamentos sobre diversidade geracional, canais de diálogo abertos e políticas de reconhecimento personalizadas, revelam-se eficazes para promover o respeito mútuo e a valorização das diferenças. Investir nessas práticas permite transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado e inovação, fortalecendo o engajamento e o senso de pertencimento dos colaboradores.

Concluimos, portanto, que a gestão adequada dos conflitos geracionais não apenas melhora o clima organizacional, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, colaborativa e preparada para os desafios contemporâneos. Cabe aos líderes e ao setor de Recursos Humanos adotarem uma postura proativa, promovendo ações que integrem as gerações e valorizem o potencial único de cada uma delas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA HSM. Além **do conflito: como as gerações podem moldar o futuro do mercado de trabalho de maneira mais sustentável**. Revista HSM. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/alem-do-conflito-como-as-geracoes-podem-moldar-o-futuro-do-mercado-de-trabalho-de-maneira-mais-sustentavel/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ROBERT HALF. **Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho**. Robert Half, 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/pt/insights/gestao-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 28 fev. 2025.

PONTOTEL. **Conflito de gerações no trabalho: desafios e estratégias para melhorar a convivência entre gerações**. Pontotel, 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/conflito-de-geracoes/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BAUDSON, Hannah. **Como lidar com o conflito de gerações**. Grupo Selpo, 2024. Disponível em: <https://www.gruposelpo.com.br/blog/conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em 12 de novembro de 2024.

CONEXA SAÚDE. **Conflitos entre gerações: como solucionar tais problemas na empresa**. Conexa Saúde - blog, 2022. Disponível em: <https://www.conexasaude.com.br/blog/conflitos-entre-geracoes/> Acesso em 07 de setembro de 2024.

EMPLOYER. **Baby boomers, X, Y, Z: várias gerações em um único escritório. Quais são os desafios do RH?** Employer, 2017. Disponível em: <https://employer.com.br/baby-boomers-x-y-z-varias-geracoes-em-um-unico-escritorio-quais-sao-os-desafios-do-rh/> Acesso em 15 de agosto de 2024.

MESQUITA, Aline. **Como o RH deve lidar com o conflito de gerações no trabalho**. Oitchau, 2024. Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/conflito-de-geracoes-no-trabalho/> Acesso em 07 de setembro de 2024.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. São Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestao-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41> Acesso em 10 de novembro de 2024.

PEREIRA, Ana. **Liderança Humanizada: quais são suas características e como desenvolver?** Grupo Selpo - 2024. Disponível em: <https://www.gruposelpo.com.br/blog/lideranca-humanizada-eproposito/#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20humanizada%20%C3%A9%20>

um%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20focado%20n%C3%A3o,com%20mais%20empatia%20e%20proximidade. Acesso em 15 de agosto de 2024.

RIBEIRO, Ana Paula da Silva; MENDES, Carlos Eduardo. **Conflitos de gerações: encontro da experiência com a inovação**. Revista Conexão: Gestão e Negócios, 2023. Disponível em: <https://editora.faculdefmb.edu.br/wp-content/uploads/2023/05/Revista-Conexao-Conflitos-de-geracoes-Encontro-da-Experiencia-com-a-Inovacao-2.pdf> Acesso em 05 de setembro de 2024.

TIME PONTOTEL. **Conflito de gerações no trabalho: desafios e estratégias para melhorar a convivência entre gerações**. Pontotel, 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/conflito-de-geracoes/>. Acesso em 06 de novembro de 2024.