

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

Beatriz Pedrozo Alves
Emily Mayumi Kodavara
Laura Antunes Barros
Letícia Emanuelle Camargo Pereira

OS DESAFIOS DA GESTÃO MULTIGERACIONAL E A
ADAPTAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

ITAPETININGA
2025

Beatriz Pedrozo Alves
Emily Mayumi Kodavara
Laura Antunes Barros
Letícia Emanuelle Camargo Pereira

OS DESAFIOS DA GESTÃO MULTIGERACIONAL E A ADAPTAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

ITAPETININGA
2025

“Dedicamos este trabalho àqueles que nos ensinaram que o conhecimento é a chave que abre portas e que o esforço é o caminho para os nossos maiores sonhos. Como disse Sócrates, “a educação é a chama que acende outra chama, sem perder o brilho.”

“Agradecemos primeiramente a Deus. À nossa orientadora, Rejane, pela dedicação, paciência e orientação constante durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Ao professor Edirley, por sempre nos apoiar e reservar seu tempo para nos ajudar, contribuindo de forma valiosa para o nosso aprendizado. Aos nossos pais e familiares, pelo apoio incondicional e incentivo diário. Aos amigos, pela compreensão e motivação que tornaram o caminho mais leve. E a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este projeto fosse possível, registramos aqui nossa sincera gratidão.”

*“Cada geração se imagina mais inteligente
que a que veio antes dela e mais sábia que
a que vem depois.”*

George Orwell

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Os Desafios da Gestão Multigeracional e a Adaptação no Ambiente Corporativo, sendo um estudo qualitativo e bibliográfico. Os problemas analíticos visam investigar como atuais corporações lidam com diferentes gerações em contexto laboral. Buscou então responder esta questão investigativa, usando formulários elaborados pelo Google Forms, pois devido às políticas internas empresariais, tornou-se impossível realizar as avaliações presencialmente, questionários esses enviados tanto via WhatsApp quanto E-mail. Dados coletados estão estruturados nesta forma: mediante questões não apenas objetivas, mas também dissertativas nas diversas organizações do estado de São Paulo, tal pesquisa foi baseada nos autores: Chiavenato (2008), Marras (2010), Santos (2009), Gil (2001) entre outros, aos quais são associados à compreensão das Gestões Multigeracionais. Resultados obtidos apontam que essas instituições precisaram se reestruturar internamente, visando melhorar o clima organizacional.

Palavras-Chave: Gestão Multigeracional, Ambiente Corporativo, Políticas Internas, Dados Coletados.

ABSTRACT

This final project, entitled "The Challenges of Multigenerational Management and Adaptation in the Corporate Environment," is a qualitative-quantitative and bibliographic study. The analytical problems aim to investigate how current corporations deal with different generations in the workplace. This research question was answered using Google Forms, as internal corporate policies made it impossible to conduct in-person assessments. These questionnaires were sent via WhatsApp and email. The data collected are structured as follows: through both objective and essay questions, in various organizations in the state of São Paulo. This research was based on the work of authors Chiavenato (2008), Marras (2010), Santos (2009), Gil (2001), among others, who are associated with the understanding of Multigenerational Management. The results indicate that these institutions needed to restructure internally to improve the organizational climate.

Keywords: Multigenerational Management, Corporate Environment, Internal Policies, Collected Data.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
JUSTIFICATIVA	11
OBJETIVOS	11
Objetivos Gerais:	11
Objetivos Específicos:	11
1. GESTÃO DE PESSOAS	12
2. PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1 Motivação e Engajamento	14
2.2 Comunicação	15
2.3 Trabalho em Equipe	15
2.4 Habilidades e Competências	15
2.5 Treinamento e Aprimoramento	16
3. A DINÂMICA DAS MULTIGERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1 Definição de Multigerações	17
3.2 Características das Diferentes Gerações	18
3.2.1 Geração Silenciosa	19
3.2.2 Baby Boomers	20
3.2.3 Geração X	21
3.2.5. Geração Z	23
4. DESAFIOS DA GESTÃO MULTIGERACIONAL	24
4.1. Conflitos de Comunicação	25
4.2. Diferenças de Valores	26
4.3. Adaptação às Novas Tecnologias	27
5. OPORTUNIDADES EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS	28
5.1. Inovação e Criatividade	29
5.2. Mentoria e Aprendizado	30
6. ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS ...	31
6.1. Promoção da Inclusão	32
6.2. Treinamento e Desenvolvimento	33
6.3. Flexibilidade e Adaptação	34
7. ESTUDOS DE CASO	35

7.1. Empresas de Sucesso	36
7.2. Erros Comuns	37
8. TENDÊNCIAS FUTURAS	38
8.1. Mudanças no Mercado de Trabalho	39
8.2. Impacto da Tecnologia	39
9. METODOLOGIA.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado, cujo tema é os Desafios da Gestão Multigeracional e a Adaptação no Ambiente Corporativo, decorreu no âmbito do curso técnico em recursos humanos, realizado no Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes visando compreender como corporações lidam com diversas gerações, diferentes comportamentos mediante atitudes de cada uma delas perante cenários profissionais, verificar metodologias empresariais, analisando pontos que possam ser melhorados e quais são as maiores dificuldades enfrentadas.

Torna-se evidente os avanços contínuos da competitividade no mercado trabalhista, priorizando tanto profissionais experientes quanto qualificados. Diante disso, a geração Z enfrenta limitações nesse aspecto, uma vez que o preconceito e incompreensão conduzem as corporações à formulação de julgamentos equivocados. Essa postura acomoda empresas, as quais preferem manter veteranos, ao invés de investir na inserção, capacitação e adaptação dos jovens talentos, evitando assim possíveis impactos em seu clima organizacional, embora isso reforce a exclusão desse grupo do contexto profissional atual.

A presente temática originou-se do interesse em compreender as adversidades envolvidas neste contexto, mediante observações da postura adotada pelas instituições e das competências exigidas de um profissional, desconsiderando, inicialmente, que cada geração possui seus próprios valores e formas para pensar ou agir.

Este estudo é extremamente importante, pois independente de cada geração, todas trazem seus próprios benefícios para o mundo atual, portanto elas devem ser tanto respeitadas quanto incluídas em quaisquer âmbitos sociais. Inserir não somente novas perspectivas, como também personalidades no ambiente laboral, obriga que as instituições mudem suas missões, visões e valores, promovendo um melhor clima organizacional com oportunidades iguais a todos.

JUSTIFICATIVA

Esse tema é extremamente relevante, principalmente porque várias gerações trabalham juntas atualmente. Gerenciar pessoas com idades variadas nos ambientes corporativos pode ser algo complicado, pois cada geração tem seus próprios ideais, estilos produtivos, comunicação, entre outros. Portanto, diante das constantes mudanças no cenário laboral, existe a obrigação de ajustar essas ferramentas para administrar melhor as diferentes faixas etárias. Sendo assim, cabe ao Recursos Humanos da empresa elaborar soluções acessíveis às quais resolvam esta problemática, porém precisam também criar uma área profissional mais integrada e dinâmica.

OBJETIVOS

Objetivos Gerais:

É analisar como os profissionais de Recursos Humanos lida com diferentes gerações dentro do mesmo ambiente e analisa novos meios digitais, assim aproveitando a tecnologia para procurar não apenas melhores procedimentos, mas também um melhor espaço corporativo num todo.

Objetivos Específicos:

- Explorar os desafios enfrentados pelos gestores de RH na adaptação aos diferentes perfis profissionais;
- Analisar como a tecnologia influencia na colaboração e nas comunicações entre gerações;
- Propor estratégias para melhorar o engajamento e a integração de diferentes gerações na organização;
- Avaliar os impactos da gestão multigeracional no clima organizacional e na produtividade;
- Estudar casos de sucesso em empresas que implementaram políticas eficazes na gestão multigeracional;

1. GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas, diferente do pensamento comum, surgiu no século XX motivada pelos novos vínculos laborais estabelecidos entre diferentes gerações e os avanços tecnológicos, paralelamente ocorridos nas últimas décadas. Em contrapartida, perante novas mudanças, por conta da criação das leis trabalhistas, as corporações precisaram se adaptar bem como tornar seus colaboradores ponto principal.

Os progressos observados nas últimas décadas têm impulsionado organizações adotarem novas abordagens da gestão com a finalidade de melhorar o desempenho, alcançar melhores resultados, cumprir propósitos institucionais para atender as necessidades dos consumidores. Portanto, tal sucesso das instituições atuais depende do investimento em pessoas, identificação, aproveitamento e desenvolvimento utilizando conhecimento estratégico.

É impressionante. Nunca houve coisa igual. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações (Idalberto Chiavenato, 2008, pág.2).

O setor de Recursos Humanos era encarregado por tarefas administrativas, como gerenciar salários ou recrutar colaboradores, tendo foco exclusivo nas habilidades técnicas, sem capacitações. A Gestão das Pessoas visa impulsionar qualificação com desenvolvimento do maior ativo: Capital Humano. À Administração cabe melhorar as relações tanto entre indivíduos quanto nas organizações. O Departamento de RH coordena processos, incluindo seleção, treinamento e avaliação, assegurando o bem-estar no trabalho.

Afirma Dutra (2009) que, na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, o RH exerce apenas atividades burocráticas, tornando-se conhecidos como departamento pessoal. Falta da definição das diretrizes gerais para as políticas de capital humano, juntamente com escassez informacional, tal prática aproxima essa área de um setor administrativo, mantendo imagem burocrática, associada à ineficiência. Em

geral, acaba sendo uma gestão voltada aos problemas urgentes, esforçada no quesito “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras, além disso, emergenciais, enquanto retratar normas visando contratação, capacitação e remuneração ficam secundárias.

O departamento de Recursos Humanos é fundamental para formação profissional que uma instituição almeja, procurando tanto evolução empresarial quanto aprimoramento do funcionário, sendo essencial buscar atingir expectativas previstas. Diante desse objetivo, essa área procura conscientizar colaboradores sobre a urgência em fundamentar as ações com princípios, exemplos: desenvolvimento ético amplamente responsável das suas funções; competência agindo conforme valores da gestão empreendedora; habilidade nas realizações ocupacionais incorporando inovações tecnológicas; capacidade de cooperação grupal; adaptabilidade às mudanças; compreensão no propósito e metas organizacionais; domínio dos conhecimentos pertinentes ao seu setor; disposição na atuação como especialista interno, entre outros.

Para colocar essas iniciativas na prática, a gestão deve também ter características como visão holística, interesse no trabalho em grupos, boas relações interpessoais, habilidades de planejamento, espírito inovador, adaptabilidade, comprometimento com qualidade, criatividade, aptidões comunicativas, liderança, proatividade e dinamismo.

Costa (2009 *apud* SANTOS, 2009, p. 26), o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

A ideia de gestão de pessoas veio junto do surgimento da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), tomando grande proporção no Brasil ao longo da década de 1990, quando tudo se tornou mais técnico, incluindo o Recursos Humanos. Diante disso, é evidente que tal pauta chegou à tona como propósito para concentrar as iniciativas focadas na evolução dos colaboradores dentro das empresas.

A expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações GIL (2001 p. 17).

Progressivamente, essa abordagem valoriza a humanização nas relações, adaptando-se às modificações que cada geração traz num ambiente profissional. Dessa forma, torna possível criar um local mais satisfatório e harmonioso, beneficiando tanto líderes quanto colaboradores pertencentes à diferentes gerações. Tal convivência multigeracional enriquece as dinâmicas coletivas, promovendo espaços, onde todos podem aprender juntos. Existem diversas metodologias para aprimorar uma Gestão de Pessoas, onde qualquer seleção varia conforme as particularidades das empresas. A administração dos trabalhadores é fundamental ao desempenho positivo da empresa deve ser baseado em fundamentos sólidos.

2. PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Motivação e Engajamento

Visando tornar um ambiente empresarial mais produtivo, é fundamental assegurar tanto as motivações dos colaboradores quanto reconhecer seus esforços. Os gestores responsáveis devem ter em mente que estão lidando com pessoas, e não ferramentas para alcançar objetivos. Portanto, torna-se essencial garantir verdadeiro incentivo às pessoas, bem como alinhar o propósito da organização, permitindo assim que elas possam desfrutar de suas atividades profissionais.

Segundo Santos, Almeida e Valentim (2011), os impulsos humanos resultam de nossas interações constantes diante do mundo ao redor. Quando ausente, tal força dificulta bastante na concretização de propósitos. Por esse motivo, promover o bem-estar dos funcionários dentro das empresas ganha destaque, pois é crucial construir uma atmosfera trabalhista favorável. Significa oferecer um ambiente calmo, arrumado e adequado às exigências profissionais, estimulando tanto foco quanto progresso nas tarefas. Além disso, valorizar espaços comprometidos com saúde mental, respeito mútuo e reconhecimento gera impactos diretos sobre produtividade durante as jornadas, formando equipes não somente mais engajadas, como também orientadas a resultados consistentes.

2.2 Comunicação

A comunicação é fundamental para construir um ambiente de trabalho tanto harmonioso quanto produtivo. Diante disso, torna-se essencial que o diálogo seja baseado na transparência, confiança e pacífico. Os gestores desempenham papéis cruciais nesse processo, utilizando não somente uma linguagem clara, mas também objetiva ao se comunicar com as equipes.

Além disso, feedback é um recurso valioso para o desenvolvimento dos funcionários, permitindo que eles compreendam seu desempenho e identifiquem áreas de melhoria.

Conforme Abreu (2015), uma interação estabelecida entre organização e seus colaboradores no começo do projeto busca prevenir instalação das expectativas fantasiosas. Mesmo ao adotar um método de troca informacional bem estruturado, é bastante frequente o time criar esperanças tão otimistas quanto pessimistas, como expectativa em receber aumento ou medo por demissão após a implementação. Consultorias auxiliam as instituições na condução da comunicação assertiva para que problemas sejam minimizados.

2.3 Trabalho em Equipe

Torna-se indispensável aos colaboradores compreender a importância da coletividade em detrimento dos interesses individuais. Portanto, promover uma troca de opiniões juntamente com momentos descontraídos, as quais promovem o fortalecimento significativo das relações interpessoais, bem como o suporte mútuo entre integrantes do grupo.

Segundo Katzenbach e Douglas (1994), performance grupal é resultado das atuações particulares. Rendimento da equipe, além dos resultados individuais, inclui também efeito do esforço coletivo. Isso quando dois ou mais integrantes devem realizar em conjunto, refletindo a real colaboração de cada membro para empresa.

2.4 Habilidades e Competências

É fundamental reconhecer, individualmente, as características únicas de funcionários, pois todos possuem suas próprias forças, fraquezas, competências, habilidades, entre outros. Sabendo disso, o desenvolvimento dos profissionais cabe à gestão humana da organização, atenuar tanto pontos a melhorar quanto maximizar

qualidades, direcionando igualmente seus membros para áreas determinadas com base nos perfis, compreendendo que administrar pessoas exerce papéis relevantes em cada indivíduo, torna-se essencial para crescimento profissional. Resumindo, uma gerência eficaz não apenas reconhece, mas também valoriza a diversidade, promovendo um ambiente onde colaboradores possam alcançar seu máximo potencial.

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias à sua especificidade (LE BOTERF, 1994 *apud* Adler, 2002, p. 6).

As competências, destacado por Le Boterf (1994), não se resume apenas num simples conhecimento ou nas habilidades das quais adquirimos. Ela menciona nossa capacidade para usar esses métodos de uma forma eficaz em situações concretas, considerando tanto suas particularidades quanto seus desafios. Isso mostra que ser competente é saber fazer, com adaptação e flexibilidade. Envolve também otimizar os recursos disponíveis, podendo dessa maneira alcançar resultados positivos, mesmo quando enfrentamos imprevistos assim como limitações.

2.5 Treinamento e Aprimoramento

Ao compreender profundamente equipe e identificar áreas que precisam melhorar, torna-se possível investir num crescimento profissional através de capacitações. O propósito dessa prática é incentivar a busca constante por aprendizado juntamente com aperfeiçoamento da carreira. O Objetivo consiste em criar um ambiente no qual colaboradores se sintam motivados a evoluir.

A Capacitação e a busca por aperfeiçoamento devem ser contínuos e envolver as duas partes. Dessa forma, é dever dos gestores buscarem ações mencionadas anteriormente, assim como cabe aos colaboradores procurar novos saberes, participar de cursos fora da empresa, pois isso pode contribuir ainda mais para progresso dentro das organizações, conforme destaca Marras (2010).

3. A DINÂMICA DAS MULTIGERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

A metodologia das multigerações nas organizações representa um fenômeno crescente em estruturas trabalhistas contemporâneas, sendo resultado coexistente de diferentes gerações no contexto profissional. Este acontecimento devidamente impulsionado pela longevidade ou as modificações nos requisitos laborais permite trabalhadores com idades diversas permanecer mais tempo ativos. O ambiente organizacional é composto por forças e instituições externas que afetam seu desempenho (ROBBINS, 2001).

As organizações agora se deparam perante equipes compostas por membros das Gerações Silenciosa, Baby Boomers, X, Millennials e Z. Pois cada geração apresenta seus valores com experiências na dinâmica laboral. Essa diversidade geracional pode enriquecer o contexto empresarial mediante da troca de conhecimentos, perspectivas variadas, fomentando criatividade. No entanto, conviver também traz desafios significativos, como conflitos comunicativos, diferenças nas expectativas do desenvolvimento profissional, que necessitam ser geridos eficazmente.

Segundo Dessler (2003), administrar a diversidade representa tanto potencializar os méritos quanto simultaneamente reduzir possíveis obstáculos – como intolerâncias e prejulgamentos. Compreender este contexto é fundamental para empresas implementarem estratégias que promovam ambientes laborais produtivos, aproveitando todo potencial das gerações. Introduzir esse tema no cotidiano empresarial não seria apenas uma questão adaptacional, mas essencial visando o estabelecimento da cultura interna inclusiva, capaz de atender as solicitações do mercado.

3.1 Definição de Multigerações

A ideia de multigerações nas organizações refere-se à interação entre diferentes faixas etárias dentro do ambiente organizacional. Essas idades variadas compreendem, em geral, quatro principais grupos geracionais: Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z, todas elas com características distintas que influenciam suas perspectivas ou comportamentos laborais.

Uma nova geração, tende a mudar seus valores, ideias, pensamentos, atitudes ou visão do mundo. Dessa forma, alteram-se estruturas, modelos, princípios da gestão organizacional visando uniformizar tais necessidades e expectativas de um sujeito com as das organizações. Portanto frequentes mudanças no cenário econômico, político, social e cultural cabem às corporações, como também requerem adaptações contínuas tanto em ajustes nos processos quanto nas práticas gerenciais (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

As diversas faixas etárias trazem uma combinação rica em estilos de trabalho e experiências com habilidades que precisam ser aproveitados, estimulando inovação junto à criatividade. Gerações mais velhas muitas vezes possuem um conhecimento profundo com uma experiência adquirida durante os anos, enquanto as jovens tendem a adotar novas tecnologias, assumem abordagens modernas no trabalho, promovendo troca mútua de saberes. Assim, organizações que acolhem diversidade geracional não apenas enriquecem seu capital humano como também se posicionam estrategicamente para enfrentar oportunidades e desafios do mercado contemporâneo.

Esse ambiente multigeracional pode, no entanto, demandar uma gestão cuidadosa para mitigar possíveis conflitos de valores ou comunicações, o que torna essencial a compreensão das dinâmicas entre as gerações, alcançando assim um espaço corporativo saudável e produtivo.

3.2 Características das Diferentes Gerações

Os Baby Boomers, que abrangem nascidos entre 1946 até 1964, cresceram durante um período de desenvolvimento econômico, sendo conhecidos por sua ética profissional forte e determinação em cumprir objetivos. Eles tendem a apreciar o tempo trabalhado dentro da organização, apresentando uma abordagem mais tradicional ao afazer.

Geração X, composta por nascidos em 1965 até 1980, é muitas vezes vista como ponte entre Baby Boomers e Millennials. Eles são caracterizados pela capacidade de adaptação rápida com mudanças tecnológicas, abordando postura cética relacionada às instituições, equilibrando vida pessoal junto à profissional, atuando eficazmente.

A Geração Y, ou Millennials, nascidos entre 1981 até 1996, são bastante influenciados pela tecnologia, valorizam flexibilidade no trabalho buscando propósitos

que vão além da remuneração. Eles adotam linguagens mais colaborativas, demonstrando preocupação com questões sociais e ambientais.

Por último a Geração Z, começando pelos nascidos depois de 1997 que cresceram no mundo tecnológico, tornando-os altamente proficientes em tecnologia. Eles são reconhecidos pela inclusão, valorizando experiências com potencial para oferecer aprendizado contínuo e um impacto social significativo.

Segundo Soares (2009), gerações presentes nas mesmas instalações profissionais, apresentam necessidades a inovação, flexibilidade e criatividade em tarefas da própria Gestão Corporativa, visando gerir tal convívio. Diferentes grupos etários representam grandes obstáculos aos gestores atuais. Os funcionários de cada época trazem não apenas contribuições como desafios durante dinâmicas do ambiente organizacional, exibindo uma tapeçaria diversificada por habilidades ou perspectivas às quais devem ser usadas para criar um espaço profissional tanto colaborativo quanto inovador.

3.2.1 Geração Silenciosa

A Geração Silenciosa, engloba aqueles nascidos entre 1925 e 1942, ela é caracterizada por experiências marcantes das quais moldaram tanto as definições de mundo quanto os métodos profissionais. Andrade *et. al* (2012) afirma que eles continuamente evidenciaram serem extremamente dedicadas e comprometidas com o trabalho, procurando um equilíbrio nele, considerando não somente a hierarquia, mas também normas definidas sem questionamentos.

Crescendo no auge da Grande Depressão, também vivendo a Segunda Guerra Mundial, os integrantes dessa geração desenvolveram lealdade e valorização das tradições. Em âmbitos profissionais, eles costumam ser obedientes às hierarquias, preferindo sistemas organizacionais estruturados bem como procedimentos claros. Sua mentalidade foi influenciada pela necessidade de proteção mais estabilidade, o que gerou certo desgosto ao perigo dando prioridade para profissões duradouras.

Muitas vezes, esta geração é reconhecida por sua ética de trabalho robusta, além da disposição para trabalhar arduamente, características que talvez possam ser vantajosas ou um desafio em ambientes contemporâneos, onde flexibilidade e inovação são constantemente priorizadas.

3.2.2 Baby Boomers

Os Baby Boomers, nascidos entre 1946 até 1964, representam aquela geração que vivenciou significativas mudanças econômicas, sociais e políticas ao longo do tempo. Segundo Sousa (2016), esses indivíduos foram preparados para seguir tanto o sistema hierárquico quanto disciplinas rigorosas, por serem em grande parte prole dos quais vivenciaram a Segunda Guerra Mundial, mas também pela vivência da ditadura no Brasil.

Este grupo foi amplamente influenciado pela pós-Segunda Guerra Mundial, época marcada pelo crescimento econômico, expansão das classes médias, inovação tecnológica, caracterizados por um forte compromisso com a empresa, juntamente de ética profissional rígida. Eles mantêm uma visão positiva da educação, valorizando experiência acumulada durante circunstâncias laborais. Para Oliveira e Júnior (2021), essa geração aprecia o método embasado no mérito, valorizam conquistas ampliadas do reconhecimento. O dinheiro significa recompensa e motivação indispensável.

No ambiente organizacional, são frequentemente percebidos como líderes naturais, pois possuem habilidades comunicativas desenvolvidas, e também preferem interações presenciais. Oliveira (2010), destaca que a dedicação na esfera corporativa constitui uma das marcas mais visíveis desse grupo geracional. Além disso, esse perfil demonstra forte fidelidade às organizações, refletida em índices menores de rotatividade quando comparado com outras gerações jovens.

São propensos a trabalhar arduamente e normalmente não fazem reivindicações, mesmo com sentimento de desconfiança com relação à liderança. Carregam consigo a expectativa de permanecerem por muitos anos no mesmo emprego (MARTINS, FLINK, 2013, p. 3).

Contudo, enfrentam desafios relacionados à adaptação às atuais tecnologias e flexibilidade exigida pelas novas gerações na empresa. Sobre esse uso tecnológico, apesar de inicialmente demonstrarem resistência, muitos têm atualizado seus conhecimentos, visando ficar proficientes usando ferramentas digitais, reconhecendo a necessidade da adequação buscando continuar relevante. Além disso, trazem consigo um forte comprometimento social, desejando ajudar os mais jovens, assim, contribuindo para uma cultura corporativa que valoriza colaboração com troca das experiências. Baby Boomers, portanto, desempenham certo papel crucial em

ambientes organizacionais, onde sua experiência pode ser valiosa no âmbito administrativo.

3.2.3 Geração X

Geração X, geralmente definida pelos nascidos entre os anos 1965/1980, cresceu num tempo marcado pelas profundas transformações sociais-econômicas. São frequentemente descritos pioneiros em vivenciar a ascensão da tecnologia digital, também como as repercussões de eventos significativos, Guerra Fria por exemplo, transição para economia global e mudanças na estrutura familiar, refletindo aumento nos divórcios, juntamente nas famílias monoparentais.

Profissionalmente, é conhecida pela sua independência pragmática, tendo crescido num espaço onde segurança no trabalho era preocupação grande, levando muitos a adotarem uma perspectiva de faça você mesmo. Ao ingressarem nessa esfera profissional, diversos membros dessa época depararam-se com crises financeiras das décadas 80/90, que influenciou suas expectativas se tratando do emprego e carreira.

Membros da geração X valorizam muito trabalhar para si e tratam as autoridades de maneira informal, costumam procurar uma hierarquia menos rigorosa (SMOLA; SUTTON, 2002; OLIVEIRA, 2009). Outro fator, é que eles apreciam o dinheiro, porém querem obter equilíbrio na sua vida pessoal. Pode-se esperar deles longas cargas horárias, mas em troca desejam ganhar tanto novas experiências quanto treinamento (CONGER, 1998).

A Geração X evidencia forte capacidade para se adequar, sendo diversas vezes vistos como ligação entre as gerações mais velhas, os quais valorizaram lealdade corporativa. No ambiente organizacional, eles normalmente equilibram tanto suas vidas pessoais quanto profissionais, valorizando flexibilidade e independência nos seus deveres. Inclusive, esse grupo é apreciado por sua habilidade em mentoria, pois costumam ocupar posições de lideranças, representando uma fonte valiosa aos jovens, equilibrando costumes com a modernização, contribuindo nas dinâmicas organizacionais desenvolvidas e multifacetadas.

3.2.4. Geração Y (Millennials)

A Geração Y, abrange indivíduos nascidos no início dos anos 1980 até final da década de 1990. Este grupo é amplamente reconhecido pelo crescimento durante uma transição significativa com relação aos avanços tecnologias, marcando o avanço das redes sociais, internet, entre outros. Os Millennials, também conhecidos assim, são caracterizados pela busca por propósitos em sua ocupação, fazendo-os valorizar empresas às quais se alinhem conforme suas crenças ou princípios. Eles preferem um ambiente tanto colaborativo quanto flexível, refletindo na proliferação de modalidades como trabalhos remotos e horários flexíveis.

Outrossim, essa geração é conhecida por serem aderentes tecnológicos, sendo uma peça essencial na produção, inovação, comunicação, entre outros. Tal familiaridade com ferramentas digitais recentes, os posiciona como catalisadores de transformações dentro das organizações, impulsionando não apenas novos métodos operacionais, mas também adotando novas práticas. Outro aspecto importante são suas constantes preocupações nas questões ambientais e sociais, dessas formas eles costumam buscar empresas que demonstrem responsabilidade tanto sustentável quanto social.

Essa geração desafia as organizações adquirirem uma cultura mais inclusiva, onde a comunicação transparente e aberta é fundamental. Contudo, os Millennials enfrentam desafios únicos, como instabilidade econômica que pode influenciar seu engajamento e motivação no ambiente laboral.

Sendo assim, é possível destacar cinco principais características da geração Y no que tange a ascensão de carreira:

Os indivíduos desta geração querem cargos de liderança e crescimento rápido na carreira; eles buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e acreditam que isso é mais importante do que dinheiro e status; os jovens não consideram que o governo sempre pode ter uma forte influência na sociedade, e por último estes indivíduos não envolvem parentes e amigos nas decisões sobre carreira (ZANCHET, 2015, p.35).

Este comportamento acaba por aumentar a rotatividade nas empresas (LINPKIN e PARRYMORE, 2010). Compreender as experiências dos Millennials é crucial para organizações que desejam não apenas atrair, mas também motivar e reter esse grupo dentro de suas estruturas organizacionais.

3.2.5. Geração Z

Geração Z, constituída por indivíduos nascidos entre meados da década 1990 até início dos anos 2010, sobressai perante as pioneiras no cenário completamente digital. Segundo CATHO (2021), esses jovens dentro do ambiente profissional expressam algumas características, tais como: Imediatistas; Interativos; Multitarefas; Nômades digitais; Alta tendência ao empreendedorismo; Individualistas; Capazes de absolver diversas informações e desapegados. Estes traços geram colaboradores engajados, curiosos, dinâmicos e criativos. Eles apresentam uma personalidade que costuma favorecer a empresa, dessa forma, torna-se necessário tanto elaborar métodos para atrair essas habilidades quanto impulsioná-los, mantendo-os estimulados (PONTOTEL, 2020).

Eles possuem grande entendimento quando o assunto é tecnologias ou internet, influenciando não apenas suas vidas pessoais, mas também as expectativas no local onde atua. Os membros pertencentes valorizam tanto autenticidade quanto transparência nas organizações, buscando ambientes que reflitam seus princípios e proporcionem um sentido ao seu propósito.

Além disso, essa geração é caracterizada tanto por sua adaptabilidade quanto pela habilidade de multitarefa, sendo qualificado a alternar entre várias plataformas ou tarefas simultaneamente. No que diz respeito aos anseios profissionais, eles priorizam o equilíbrio através da vivência laboral e familiar, possuindo oportunidades para um desenvolvimento contínuo.

Geralmente, esses jovens costumam ser atraídos por empresas disponíveis para oferecer espaços profissionais tanto inclusivos quanto diversos, aos quais são comprometidos com questões sociais e ambientais, preferindo marcas que demonstram responsabilidade social. Essa geração aprecia não apenas feedbacks constantes, mas também reconhecimentos dos seus esforços, tornando-se desafiador às organizações habituadas a estilos de gestão mais tradicionais.

Essa geração costuma ser influenciada pela tecnologia abrangente, sendo tendenciosos a dificuldades em relacionamentos e também na concentração, apresentam alta capacidades para realizar diversas tarefas simultaneamente, costumam buscar papéis de liderança, dificilmente duram muito tempo nas mesmas organizações. Eles preferem tanto atividades quanto aprendizados dinâmicos, se adaptando às suas respectivas necessidades (IORGULESCU, 2016).

Em termos da aprendizagem, eles tendem valorizar tanto experiências práticas quanto aprendizado colaborativo, ajudando a moldar novas metodologias para os treinamentos no ambiente organizacional. Segundo Tavares (2021), atrair e manter profissionais dessa geração qualificados requer uma atitude proativa das instituições, exigindo mudanças planejadas que possam evitar as dificuldades possíveis de aparecer com o tempo.

Nesta geração, não importa ao que dediquem suas vidas: 76% deles desejariam transformar seu hobby em trabalho. “Filhos de crises econômicas”, eles têm critérios muito bem definidos relacionados a escolhas ocupacionais. Na França, por exemplo, diante da mesma remuneração, 25% escolheriam uma empresa com ambiente mais divertido, 22%, inovador e 21%, ético (GERAÇÃO Z..., 2015).

Portanto, empresas com desejo de integrar efetivamente essa geração nas suas equipes precisam adotar abordagens inovadoras, as quais não apenas reconheçam habilidades técnicas desses jovens, mas também promovam um ambiente que valorize sua voz e contribuição.

4. DESAFIOS DA GESTÃO MULTIGERACIONAL

A gestão multigeracional dentro das empresas apresenta diversos obstáculos que devem ser superados para assegurar um clima profissional eficiente e equilibrado. Entre os maiores desafios está a comunicação, pois diferentes faixas etárias possuem preferências variadas de interação. Enquanto grupos veteranos tendem valorizar encontros presenciais com postura formal, indivíduos mais jovens, como Millennials junto à Geração Z, optam por meios digitais, sendo assim uma abordagem informal, podendo ocasionar mal-entendidos ou atritos.

Portanto, diferenças relacionadas a valores dentre diferentes gerações impactam diretamente ambientes profissionais. Por exemplo, Baby Boomers tendem valorizar estabilidade, enquanto as faixas mais jovens costumam buscar flexibilidade, essa diferença pode causar conflitos nas expectativas laborais. Outro obstáculo relevante é no ajuste às tecnologias recentes, considerando que indivíduos nascidos na era digital apresentam maior facilidade para utilizar recursos tecnológicos, já os integrantes de grupos veteranos frequentemente enfrentam dificuldades com essas

mudanças. Tal contraste ocasiona fragmentações dentro dos times, onde união e cooperação são essenciais.

De acordo com Teixeira *et al* (2010, p. 16), a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

Gestão estratégica inclui uma avaliação externa para antecipar tanto oportunidades quanto ameaças ao bom rendimento corporativo, bem como outra interna analisando não apenas os recursos e limitações da organização, mas também suas principais causas.

Portanto, a fim de que as empresas possam tirar proveito da diversidade geracional como um diferencial, é necessário tanto líderes quanto gestores desenvolverem estratégias eficazes para contemplar essas diferenças, promovendo comunicação clara, respeito e o devido apoio à adaptação tecnológica.

4.1. Conflitos de Comunicação

As organizações multigeracionais enfrentam desafios significativos relacionados aos conflitos comunicativos, os quais surgem devido diferenças nas experiências e maneiras interativas entre diversas faixas etárias. Cada época desenvolve formas comunicativas distintas, influenciadas pelos fatores tanto culturais quanto tecnológicos que marcaram suas adolescências junto da vida profissional. Por exemplo, Baby Boomers preferem conversas, reuniões presenciais, enquanto Millennials e Geração Z, vindas de uma era tecnológica, frequentemente optam pelas plataformas informativas instantâneas.

Estas distinções podem acabar levando a mal-entendidos, frustrações e desentendimentos, especialmente quando essas interações não atendem às preferências individuais.

A Comunicação Empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobre tudo a sua preservação (...); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas (...) NASSAR (2003, p 20).

Diante disso podemos entender que organizações, tendo em vista obter sucesso nas suas atividades diárias, precisa de comunicação eficiente para cada grupo dos seus consumidores, tanto internos quanto externos. Simultaneamente, funcionários devem ser considerados clientes mais importantes pela empresa, após essa etapa, deve-se pensar acerca da interação visando diferentes públicos. Conforme Rosenberg (2006), é necessário redefinir as interações, aprimorando uma escuta ativa, pois quando são cominadas observações com avaliações, costumam encarar isso não somente como críticas, mas também resistir às opiniões expressas. O autor ainda ressalta a importância do aperfeiçoamento nos diálogos, sendo consciente, assumindo responsabilidades e se envolvendo, representando melhoras na percepção interpessoal.

A escuta ativa e adaptação dos estilos interativos são cruciais para minimizar tais divergências. Incentivar empatia, promover treinamentos que abordem as particularidades geracionais podem melhorar o relacionamento entre equipes diversas. Ao criar um ambiente colaborativo onde todos se sintam tanto ouvidos quanto respeitados, essas organizações não só mitigam os conflitos comunicativos, mas também promovem uma melhora no clima de trabalho, tornando-o mais produtivo.

4.2. Diferenças de Valores

As distinções de valores entre gerações têm impacto significativo e influenciam diretamente a interação das equipes multigeracionais nas organizações. Brinkmann, Bizama (2000) e Porto (2005) afirmam que os princípios são parte da vida dos indivíduos, refletindo por si próprios no meio em qual convivem. Oliveira (2004) acrescenta que essas convicções orientam comportamentos e escolhas.

Por exemplo, os Baby Boomers costumam valorizar tanto estabilidade quanto lealdade nas empresas, priorizando uma carreira sólida ao longo do tempo. Incentivar a empatia, ampliada da promoção de treinamentos, aos quais abordam particularidades geracionais podendo facilitar o diálogo, que é crucial para as relações entre equipes diversas. Desenvolvendo ambientes colaborativos onde todos se sintam ouvidos e respeitados, organizações não só reduz conflitos na comunicação, mas também promove um clima organizacional mais produtivo.

4.3. Adaptação às Novas Tecnologias

A adaptação diante das recentes tecnologias é um desafio crucial às equipes multigeracionais nas organizações, uma vez que diferentes faixas etárias apresentam níveis variados de familiaridade e conforto com ferramentas digitais. Enquanto as gerações atuais costumam se adaptar rapidamente, os veteranos, como Baby Boomers ou Geração X, podem requerer apoio adicional para atualização constante. Este cenário costuma gerar ambientes conflituosos, essa ausência do conhecimento tecnológico contrasta em relação ao entusiasmo além da fluência digital dos mais jovens.

A Educação Corporativa é desenvolvida por todos... o colaborador que possuir um conhecimento maior das tecnologias implantadas na empresa passa a ser disseminador de seus conhecimentos a outros colaboradores que possuam dificuldades (GUEDES & CRUZ, 2017, p. 1742-1743).

Assim, torna-se vital para empresas implementarem não apenas iniciativas instrutivas, como simultaneamente encontros imersivos aos quais introduzam tanto novas plataformas quanto ferramentas, mas também fomentem um espírito focado no aprendizado contínuo. Recorrer a guias com distintas idades pode representar uma vantagem estratégica, permitindo que os veteranos transmitam sua experiência enquanto assimilam à velocidade tecnológica trazida pelos mais jovens. Além disso, adotar soluções tecnológicas inclusivas, considerando as diversas habilidades, garante contribuições ativas às inovações do negócio. Conforme Malaquias e Albertin (2011), companhias já enfrentam obstáculos ao executar suas tarefas diárias sem solicitar suportes dos Recursos de Informação.

Tal fato é evidente, quando destaca o grande volume de informações circulando nas empresas tornando mais complexa a realização das atividades diárias. Nesse sentido, as TI têm potencial para melhorar desempenhos em diferentes contextos organizacionais. Entretanto, embora existam evidências sinalizando crescimento competitivo, ainda se observa colaboradores evitando adotar novos recursos digitais.

De acordo com Morgan (1996), os controles vinculados aos poderes tecnológicos ficam mais notáveis nos acordos que inclui reestruturação organizacional ou quando uma equipe visa potencializar seu objetivo dentro da empresa. Portanto, criar um ambiente do qual valorize troca intergeracional e adaptação às novas

tecnologias, as organizações não só mitigam potenciais conflitos, mas também impulsionam tanto a colaboração quanto o engajamento entre suas equipes.

5. OPORTUNIDADES EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS

Ambientes multigeracionais nas organizações oferecem uma gama diversificada de oportunidades que podem impulsionar o desenvolvimento organizacional. Convivências entre diferentes gerações proporcionam um local ideal tanto para trocar experiências quanto ideias, isso tem sido observado em equipes compostas por Baby Boomers, X, Millennials e Geração Z com perspectivas distintas.

Essa diversidade gera impulso valioso à criatividade, pois equipes tratam problemas sob perspectivas distintas, gerando soluções eficazes. Organizações como IBM e Procter & Gamble têm utilizado dinâmicas com objetivo de realizar brainstorming visando novos produtos, esta ação tem gerado inovações significativas. Além disso, tal presença dos colaboradores experientes pode criar um suporte profissional, favorecendo o aprendizado. A colaboração intergeracional possibilita transmissão prática acumulada durante vários anos para as gerações mais jovens, ao mesmo tempo em que estes últimos trazem novas habilidades, principalmente tecnológicas.

A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo (Teixeira *et al* Silveira, Neto e Oliveira, 2010, p. 16).

A análise estratégica inclui uma avaliação contextual externa para antecipar ameaças ao funcionamento eficiente, ampliada de um estudo do ambiente interno, elencando os aspectos positivos e negativos da organização junto das principais causas. Essa sinergia melhora o desempenho no cenário corporativo, aumentando tanto engajamento quanto eficiência vindo dos colaboradores, já que todos se sentem valorizados por suas contribuições. Portanto, quando bem geridas, as oportunidades em ambientes multigeracionais podem não apenas maximizar performances organizacionais, ademais, criar atmosferas empresariais mais harmoniosas.

5.1. Inovação e Criatividade

A existência das múltiplas gerações nas organizações é uma poderosa fonte tanto de originalidade quanto imaginação, visto que cada grupo cria alternativas baseadas em suas experiências e perspectivas distintas. O diálogo entre esses colaboradores proporciona um ambiente propício à colaboração, onde jovens, frequentemente mais familiarizados com inovações digitais, podem introduzir novas abordagens, enquanto especialistas experientes oferecem insights (percepções importantes ou compreensões profundas) valiosos baseados nos anos vividos. Já as diversidades geracionais estimulam os compartilhamentos informacionais, favorecendo criatividade na solução dos desafios.

Em Albuquerque (1999; 2002), as discussões sobre o alinhamento entre liderança tática coletiva com metas institucionais são amparadas pelo modelo das características empresariais para uma estratégia ao envolvimento dos funcionários, os quais englobam componentes configurativos organizacionais, interações laborais junto a estratégias relacionadas à gestão individual. Essas concepções que apontam novidades e direções atuais administrativas de recursos humanos nas empresas submetidas às pressões da competitividade mundial, cujo se projetam transformações tanto nos valores quanto na filosofia coordenativa adotada pelas organizações (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001).

Equipes compostas por membros com diferentes idades podem abordar um desafio no marketing sob ângulos variados, resultando em campanhas mais abrangentes e eficazes. Além disso, ambientes que cultivam a inovação possibilitam uma criação de espaços onde as ideias costumam ser discutidas livremente, promovendo tanto aceitação quanto investigação dos erros como parte essencial do processo criativo.

O reconhecimento e a valorização das competências específicas de diferentes gerações permitem um ambiente que favorece a troca de ideias, o que, por sua vez, fortalece o desempenho inovador das equipes e contribui para a competitividade da organização (FERREIRA *et al.*, 2022, p. 181).

Estudos demonstram como organizações que implementam práticas incentivando diversidade intelectual costumam apresentar desempenhos superiores em termos de inovação, tanto por atrair talentos variados, e simultaneamente, criar um clima onde criatividade é valorizada. Nesse contexto, torna-se indispensável

lideranças reconhecerem contribuições individuais da equipe, utilizando métodos, os quais suportem essa variedade e integrem as várias vozes presentes. Portanto, uma gestão multigeracional bem dirigida não apenas enriquece o ambiente corporativo, mas também alavanca a capacidade inovadora das instituições, gerando vantagens competitivas significativas no mercado.

5.2. Mentoria e Aprendizado

Assim como na mentoria, o aprendizado em ambientes multigeracionais é essencial para um crescimento não apenas profissional, mas também pessoal dos colaboradores, além das contribuições significativas da cultura organizacional. Nesse contexto, as interações entre diferentes gerações promovem trocas de experiências, conhecimentos e habilidades, permitindo que tanto os mais jovens quanto veteranos se beneficiem desse intercâmbio.

As gerações mais novas, trazem consigo familiaridade intensa com tecnologia, enquanto Baby Boomers e a Geração X oferecem visão consolidada dos processos adquirida ao longo da trajetória laboral. Aconselhamento profissional, é um método eficaz para maximizar esse potencial. Uma mentoria estruturada deve ser implementada através de pares, onde colaboradores atuais orientam os veteranos em aspectos tecnológicos, no mesmo sentido que o mentor veterano pode ensinar sobre ética corporativa.

Mentoring é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menores experiências e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2012, p. 11 citado em LOTZ E GRAMMS, 2014, p.235).

Além disso, criação de grupos voltados ao aprendizado intergeracional disponibiliza um espaço seguro para discussões, potencializando novas ideias e melhorias contínuas. Na sociedade contemporânea, inúmeras vantagens são ofertadas pela mentoria, sendo que esta proporciona, desenvolvimento laboral junto a evolução pessoal durante processo. Têm sido realizadas progressivamente 16 análises sobre os benefícios da orientação, modo pelo qual conceito impulsiona crescimento profissional, favorecendo engajamento das equipes (Dobrow, Chandler, Murphy, & Kram, 2012).

Esse ambiente de aprendizado contínuo não apenas aprimora o rendimento pessoal, mas também contribui para uma equipe mais comprometida com metas coletivas. Ao valorizar tanto experiências passadas quanto as inovações, cabe às organizações cultivarem um clima colaborativo mútuo que ressoa positivamente numa estrutura empresarial, resultando em maior satisfação.

6. ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

Visando gerir equipes multigeracionais com eficiência, é fundamental implementar estratégias que promovam a inclusão, possibilitem o desenvolvimento flexível nas abordagens de trabalho. Para Silva (2010), em um contexto organizacional multigeracional, quebrar paradigmas torna convivência pacífica possível, eficiente gerando diferencial competitivo entre os colaboradores dentro delas.

Impulsionar a inclusão pode acontecer através da concepção de um ambiente onde cada funcionário se sinta valorizado, independentemente do seu grupo etário. Isso inclui atividades específicas voltadas ao Team Building (dinâmicas para fortalecer equipes), as quais favorecem essa interação entre gerações, como também promovem valores corporativos que celebram o pluralismo.

Estar disposto a enfrentar desafios cobrados por novas mudanças e atender as variedades entre indivíduos dentro das áreas organizacionais é preciso investir tanto na evolução quanto no estímulo dos colaboradores visando talentos, contando com elaborações de ambientes que os mantenham atraídos não apenas gerando méritos, mas também benefícios estratégicos para instituições (RAMLALL, 2003).

Tanto o treinamento quanto crescimento profissional são essenciais visando garantir que colaboradores estejam capacitados com as qualificações necessárias para ajustar-se às inovações. Treinamentos especializados devem ser facilmente acessíveis a todos, contemplando tópicos, os quais começam em competências técnicas e vão até soft skills (habilidades interpessoais e comportamentais), não apenas como comunicação, mas também trabalho colaborativo, sempre considerando diferentes estilos de desenvolvimento geracional.

A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo Teixeira *et al* (2010, p. 16).

A análise estratégica inclui um estudo do ambiente externo buscando antecipar oportunidades e ameaças no bom desempenho organizacional, avaliando internamente tanto adaptações quanto flexibilidades consideradas cruciais num cenário trabalhista multigeracional, permitindo que políticas organizacionais se ajustem visando particularidades grupais. Baseado nisso, é possível acrescentar propostas com horários flexíveis, opções de home office (trabalhar de casa) e uma atmosfera diversificada nas formas colaborativas. Ao efetuar essas estratégias não só melhora os engajamentos coletivos, como também prepara as empresas para seu futuro mais ágil, juntamente da constante transformação, onde cooperação entre gerações torna-se o grande diferencial competitivo.

6.1. Promoção da Inclusão

Promover inclusão nas organizações multigeracionais torna-se essencial visando garantir ambientes laborais tanto harmoniosos quanto produtivos. Para que isso ocorra, empresas devem adotar práticas valorizando variedade etária, promovendo colaboração entre diferentes gerações. Shore *et al.* (2011) relatam como uma real integração considera variados pontos de vista, fortalecendo inovação junto ao desempenho organizacional. Consequentemente, apenas a presença da diversidade não basta; é preciso elaborar um costume do qual conecte essas divergências, estimulando preservação e competitividade no longo prazo.

Exemplificando, envolve formar equipes de tarefas mistas, reunir colegas diversificando idades nos projetos conjuntos, dando chance aos indivíduos trazerem suas perspectivas únicas. Workshops (oficinas práticas de aprendizagem) e treinamentos, cujo abordem as particularidades geracionais podem ser organizados, facilitando cocriações dos aprendizados.

Outra estratégia fundamental baseia-se em estabelecer métodos, os quais assegurem chances iguais a todos, como iniciativas buscando apoio, onde colaboradores mais experientes orientam jovens, permitindo trocas enriquecedoras. Além disso, é essencial que o comando empresarial esteja comprometido e engajado ao incentivar uma cultura inclusiva, através das capacitações para gestores sobre as questões de diversidade representativa.

Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários. Essa orientação é internalizada pelos funcionários à medida que eles aceitam a cultura organizacional (ROBBINS, 2010, p. 503).

A comunicação clara e transparente também desempenha papel crítico, assegurando que todos os colaboradores se sintam tanto ouvidos quanto respeitados. Por fim, promover inclusão deve ser considerado uma ação constante, onde as organizações precisam adaptar suas políticas conforme necessário, mantendo um ambiente do qual incentive não somente o respeito mútuo, mas igualmente importante na valorização de diferentes gerações.

6.2. Treinamento e Desenvolvimento

Tanto o treinamento quanto desenvolvimento nos ambientes multigeracionais requerem uma abordagem estratégica na qual deve ser levada em consideração as diferentes expectativas, ampliada das preferências dos diversos grupos etários.

Chiavenato (2010, p. 367), afirma que, o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Cada geração possui sua própria forma para aprender, motivar-se e interagir, isso indica que é necessário ajustar os programas de capacitação, visando atender essas diversidades.

Métodos interativos, como aprendizagem híbrida, combinando aulas tanto presenciais quanto online, podem ser particularmente eficazes, pois permitem aos colaboradores jovens se sentirem à vontade com a tecnologia, enquanto oferecem uma oportunidade para os mais experientes compartilharem seu conhecimento e experiência. Além disso, implementar sistemas de mentoria reversa onde as gerações atuais orientam veteranos sobre novas tecnologias, pode fomentar um ambiente dedicado ao aprendizado contínuo.

Cursos voltados para soft skills, como resolução de conflitos também são importantes, uma vez que divergências geracionais podem provocar mal-entendidos. As empresas devem, portanto, priorizar personalização referente aos treinamentos, promovendo um ambiente inclusivo, o qual assegure efetividade das iniciativas

voltadas ao aprimoramento. É fundamental avaliar os resultados por retornos frequentes, pois permite a empresa manter-se receptiva às transformações nas demandas. Financiar crescimento profissional da equipe representa investir na excelência dos produtos e serviços, proporcionando, assim, melhor atendimento (TACHIZAWA *et al*, 2006).

Essa abordagem não só desenvolve competências colaborativas, mas também fortalece os laços entre as gerações, contribuindo para uma cultura corporativa mais harmoniosa e produtiva.

6.3. Flexibilidade e Adaptação

Tanto a flexibilidade quanto adaptação são fundamentais para liderar equipes multigeracionais, uma vez que cada geração traz consigo um conjunto único em valores, comportamentos e expectativas. Instituições adaptáveis não apenas às transformações, mas também com as demandas do mercado faz os espaços profissionais mais propícios ao desenvolvimento de produtos exclusivos (Tushman & O'Reilly, 2013).

Em ambientes laborais onde convivem membros com diferentes idades, as estratégias gerenciais devem ser suficientemente ágeis para atender à essas diversidades. Por exemplo, enquanto Baby Boomers podem valorizar espaços profissionais mais estáveis e hierárquicos, os Millennials ou a Geração Z costumam preferir flexibilidade, incluindo tanto horários adaptáveis quanto home office. Permitir-se adaptar é um importante constructo, derivado da teoria das capacidades. Consiste na habilidade adaptativa, acomodativa e transformativa perante cenários de rupturas (MILES *et al.*, 1978). Essa integração pode acontecer não somente gradualmente, como também evolutivamente (FOLKE *et al.*, 2010).

As adaptabilidades das empresas estão diretamente associadas a maneira tanto de coordenar quanto combinar processos distintivos (PIKE; DAWLEY; TOMANEY, 2010). Isso é moldado pelas posições específicas que uma empresa alcança, como por exemplo, os ativos complementares, níveis acerca do conhecimento aos quais são difíceis negociar e o andamento evolutivo da instituição.

Para promover um clima organizacional favorecendo essa diversidade, é essencial implementar diretrizes das quais permitam o equilíbrio entre as diferentes demandas. Isso pode incluir novas políticas de home office, criar novos horários

flexíveis e a promoções tecnológicas colaborativas que ajudem na comunicação intergeracional.

Além disso, oferecer treinamentos acompanhando o compasso do aprendizado conforme as idades tornam-se essencial, visto que a relação com inovações tecnológicas varia entre pessoas. Maleabilidade fortalece liderança: gestores e coordenadores evidenciam receptividade para alterar método, forma de devolutiva, reconhecendo como determinadas práticas contemplam determinado conjunto, mas não se encaixam em outro. Aspectos tanto culturais quanto comportamentais dos membros da instituição constituem fundamentos na formulação, origem das noções e ideias criativas (Andries & Czarnitzki, 2014; Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu, & Wu, 2013; So-mech & Drach-Zahavy, 2013).

Empresas com essa flexibilidade melhoram a satisfação, além de gerar ambiente inovador, dinâmico e apto para enfrentar desafios causados por mercado em transformação contínua.

7. ESTUDOS DE CASO

Diversas organizações vêm implementando práticas de gestão multigeracional, gerando impactos positivos, e assim demonstrando ser possível unir diferentes gerações em um ambiente trabalhista harmonioso. Como exemplo notório podemos citar a IBM (International Business Machines Corporation), que tem se destacado visando promoção da diversidade etária ao integrar profissionais com distintas faixas geracionais nas suas equipes. Tal empresa criou programas voltados à mentoria, onde colaboradores mais experientes orientam os jovens talentos. Essa iniciativa não apenas fortalece uma cultura organizacional, mas também contribui na retenção do conhecimento, pois agora funcionários veteranos têm abertura para transmitir sua experiência.

Outro caso é o da Accenture, unindo tecnologia à experiência dos colaboradores. Eles têm implementado soluções de inteligência artificial, as quais auxiliam tanto profissionais veteranos quanto novatos a interagir mais efetivamente, minimizando conflitos gerados pela adaptação às novas ferramentas digitais. Por sua

vez, torna-se importante aprender com os erros comuns observados em empresas que não souberam gerenciar diferenças geracionais.

Um exemplo é o Yahoo, que enfrentou significativa rotatividade por conflitos geracionais aliados a uma cultura pouco inclusiva. Esse ambiente causou insatisfação entre os colaboradores, provocando tanto perda de talentos quanto dificuldade para atrair novos. Assim, sucesso ou fracasso na gestão multigeracional depende diretamente da abordagem adotada pelas organizações, as quais devem estar atentas às especificidades e potencialidades etárias no contexto laboral.

7.1. Empresas de Sucesso

Para uma organização alcançar o sucesso, é necessário apresentar desempenho, estando diretamente ligado à forma como indivíduos agem e buscam obter propósito estratégico dentro da entidade onde estão inseridos. Permitindo afirmar que as organizações atingirão esse êxito se apostarem tanto na gestão do capital humano quanto em sua determinação (BOHLANDER, 2003; GIL, 1994).

Diversas organizações vêm implementando práticas de gestão multigeracional, gerando impactos positivos, e assim demonstrando ser possível unir diferentes gerações em um ambiente trabalhista harmonioso. Como exemplo notório podemos citar a IBM, que tem se destacado visando promoção da diversidade etária ao integrar profissionais com distintas faixas geracionais nas suas equipes. Tal empresa criou programas voltados à mentoria, onde colaboradores mais experientes orientam os jovens talentos. Essa iniciativa não apenas fortalece uma cultura organizacional, mas também contribui na retenção do conhecimento, pois agora funcionários veteranos têm abertura para transmitir sua experiência.

Outro caso é o da Accenture, a qual une tecnologia à experiência dos colaboradores. Eles têm implementado soluções de inteligência artificial, as quais auxiliam tanto profissionais veteranos quanto novatos para interagir efetivamente, minimizando conflitos gerados pela adaptação às novas ferramentas digitais. Por sua vez, torna-se importante aprender com os erros comuns observados em empresas que não souberam gerenciar diferenças geracionais.

Um exemplo é o Yahoo, que enfrentou significativa rotatividade por conflitos geracionais aliados a uma cultura pouco inclusiva. Esse ambiente causou insatisfação entre os colaboradores, provocando tanto perda de talentos quanto dificuldade para atrair novos. Assim, sucesso ou fracasso na gestão multigeracional depende

diretamente da abordagem adotada pelas organizações, as quais devem estar atentas às especificidades e potencialidades etárias no contexto laboral.

7.2. Erros Comuns

Um dos erros mais comuns ao lidar com equipes multigeracionais está no generalizar do aspecto geracional, levando os estereótipos prejudiciais para dinâmicas grupais. Por exemplo, acreditar que todos da Geração Y são tecnologicamente proficientes, tanto quanto imaginar Baby Boomers resistentes às mudanças, acaba resultando em interações imprecisas e ineficazes. Outro erro frequente baseia-se na falta de clareza das comunicações, a qual é exacerbada pelas diferenças nas expectativas expressivas entre as gerações. Enquanto alguns preferem interagir pessoalmente, outros podem optar pelos meios digitais, como e-mails ou mensagens instantâneas.

Além disso, não valorizar perspectivas diversas entre gerações conduz decisões menos informadas e gera ausência em contribuições valiosas. Ignorar as necessidades específicas para cada grupo etário quanto a feedback, reconhecimento, desenvolvimento profissional também pode resultar na desmotivação de funcionários.

Toyota Kata de Mike Rother (2009) afirma que resolver conflitos é o mecanismo pelo qual formamos uma instituição, permitindo aperfeiçoamento constante com aprimoramento rápido. Ele ainda ressalta a relevância em explorar as dificuldades sistematicamente para impulsionar desenvolvimento contínuo e flexibilidade das organizações.

É fundamental, portanto, gestores se esforçarem, criando um ambiente voltado ao reconhecimento das contribuições dos diferentes grupos etários, evitando cair na armadilha de tratar a equipe como corpo homogêneo. Promover diálogo aberto, permitindo expressão livre onde todos possam expressar tanto suas preocupações quanto sugestões, facilitando colaboração junto à construção do clima organizacional produtivo. Dessa forma, as organizações devem estar cientes que gerir equipes multigeracionais exige uma abordagem flexível para abordar erros comuns e garantir coexistência harmoniosa.

8. TENDÊNCIAS FUTURAS

Os cenários futuros em organizações com equipes multigeracionais estão fortemente ligadas à evolução tecnológica, ao perfil das novas gerações no mercado trabalhista e mudanças perante as expectativas dos colaboradores. Segundo Swartz, *et al*, (2019), a vantagem da inserção de pessoas que possuem visões distintas do mundo, oferece alta qualidade para aprimorar o potencial transformativo nas empresas.

Com a Geração Z ganhando espaço como parte crescente na força laboral, prevê-se adaptação das empresas às suas preferências, que incluem uma busca por ambientes laborais mais flexíveis, integrados, incluindo valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Esse público tende priorizar diversidade, inclusão, práticas sustentáveis nas corporações, influenciando políticas organizacionais. Além disso, digitalização continua moldando as empresas, promovendo adoção tecnológicas como inteligência artificial, que não apenas otimiza processos, mas também demanda requalificação constante das equipes. Impacto da tecnologia será cada vez mais pronunciado, exigindo colaboração efetiva entre gerações podendo ter níveis distintos quanto à familiaridade em relação a essas novas ferramentas. Assim, comunicação on-line, via redes computadorizadas e satélites, passa integrar o cotidiano organizacional.

Freitas (1999, p. 30-31) faz uma análise dos impactos destas mudanças, do ritmo interdependente ao qual se impõem afirmando:

Nunca pareceu tão claro a todos que a história não é linear nem apenas uma relação de causa-efeito, passível de ser apreendida mediante um mero esforço de análise das variantes envolvidas. Talvez tenhamos, como nunca, a verdadeira noção do que significa a palavra complexidade. Hoje também é mais fácil admitir que apenas um conhecimento inter e multidisciplinar permitirá entender melhor essa realidade multifacetada.

Assim, conceito ligado com aprendizagem contínua ganha força, à medida que o cenário profissional dinamiza, competências exigidas mudam rapidamente, estimulando modelo colaborativo onde experiências dos veteranos unem inovação jovem, formando ciclo virtuoso para evolução e crescimento organizacional.

8.1. Mudanças no Mercado de Trabalho

O cenário profissional atravessa mudanças marcantes nos últimos anos, provocado por fatores como globalização, avanços técnicos, etc, além de novas expectativas entre trabalhadores. Cada geração apresenta conjunto único com competências e princípios, algo que exige das empresas resposta ágil, eficaz.

Grupo Z, por exemplo, atualmente ingressa no mercado, priorizando flexibilidade, propósito, equilíbrio entre vida pessoal e rotina profissional, contrastando totalmente com X ou Baby Boomers, cujas preferências incluíam estabilidade junto a vínculos duradouros dentro apenas duma empresa. Corporações passaram recentemente a adotar políticas voltadas à inclusão visando atrair talentos diversos, reconhecendo como equipes intergeracionais promovem riqueza intelectual, resultando em inovação constante.

Segundo Singh *et al* (2020) as prioridades relacionadas ao trabalho variam significativamente entre distintas faixas etárias, influenciando diretamente nas estratégias adotadas pelo Recursos Humanos, como recrutamento e retenção de talentos. Dessa forma, organizações precisam integrar esses diferentes valores profissionais em suas práticas para garantir a permanência dos colaboradores. Torna-se, portanto, fundamental não apenas compreender, mas também administrar particularidades grupais visando gerações, visto que tais características impactam fortemente tanto na satisfação quanto produtividade no ambiente corporativo.

Com isso, organizações devem adotar práticas gestoras considerando expectativas, preferências conforme cada geração, criando ambientes laborais mais colaborativos. Assim, o futuro do trabalho exige não apenas um entendimento das mudanças no mercado, mas também uma disposição para abraçar a diversidade geracional como vantagem competitiva.

8.2. Impacto da Tecnologia

A tecnologia vem exercendo resultados profundos na dinâmica multigeracional nas corporações, influenciando tanto interações entre diferentes faixas etárias quanto execuções do trabalho. Segundo Velho (2011), as relações perante ciência e inovação segue sendo caracterizada através dos modelos interativos, aos quais contém vínculos internos assim como externos, estando sob influência de diversos agentes. Organizações não representam fator único para levar-se em consideração visando

escolhas inovadoras, tornando necessário considerar também preocupações atuais da sociedade. Rodrigues (1998) já havia observado que os impactos digitais tampouco se restringiam por ações planejadas, superando propósitos esperados pela instituição. O avanço das ferramentas tecnológicas tal qual plataformas comunicativas instantâneas têm facilitado parcerias dentre gerações, permitindo um fluxo informativo mais eficaz.

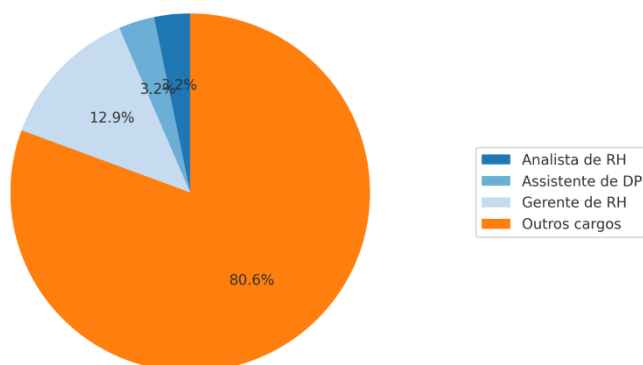
Os avanços técnicos exercem impacto significativo sobre dinâmicas multigeracionais nas organizações, influenciando tanto a interação entre diferentes faixas etárias quanto maneira como atividades profissionais são executadas. Conforme Velho (2011), as relações envolvendo ciência, inovação, ampliada dos meios tecnológicos, continua caracterizada pelos modelos interativos com vínculos internos e externos, sob influências exercidas por múltiplos agentes. Ambientes institucionais não representam um fator exclusivo ao qual deve ser levado em consideração para escolhas tecnológicas, sendo necessário considerar também preocupações sociais. Rodrigues (1998) já havia observado que impactos gerados através de recursos digitais superam ações previamente planejadas, superando finalidades inicialmente esperadas pelas empresas. O avanço das ferramentas baseadas na conectividade instantânea facilita colaboração geracional, promovendo trocas informativas mais ágeis e eficientes.

Por outro lado, tecnologia também pode proporcionar oportunidades para democratização no acesso à informação, com todos os membros da equipe contribuindo de maneiras que melhor aproveitem suas habilidades e conhecimentos. Assim, a implementação das tecnologias deve ser feita cuidadosamente, considerando diferentes preferências dos colaboradores, podendo operar num ambiente tanto harmonioso quanto produtivo. Portanto, ela não é apenas uma ferramenta utilitária, mas um catalisador nas interações multigeracionais, moldando as estruturas organizacionais do futuro, potencializando produtividade e inovação.

9. METODOLOGIA

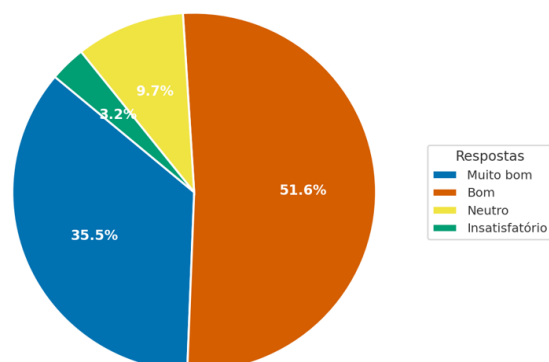
A metodologia realizada neste Trabalho de Conclusão de Curso foi através do Google Forms, onde foi realizado de trinta e um de julho a onze de setembro de dois mil e vinte e cinco com dez perguntas, onde trinta e uma pessoas responderam o formulário, conforme segue os gráficos abaixo.

1. Qual é o seu cargo/função dentro da sua organização?



No gráfico acima, é possível observar que 80,6% dos participantes ocupam cargos distintos da área de Recursos Humanos, enquanto 12,9% foi respondido por Gerentes de Recursos Humanos, 3,2% foi preenchido por Assistentes do Departamento de Pessoal e os outros 3,2% são Analistas de Recursos Humanos.

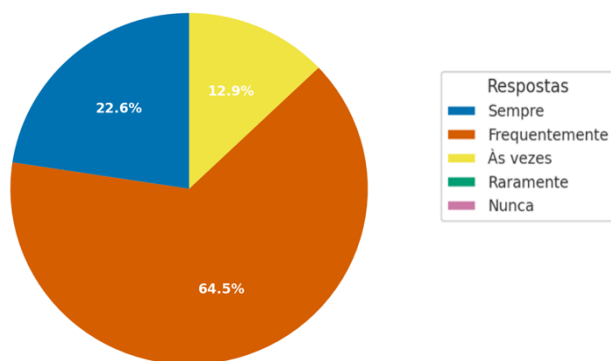
2. Como você avalia o nível de motivação e reconhecimento recebido em sua equipe?



Já nesse gráfico, foi possível perceber que 51,6% considera que o nível de motivação e reconhecimento de sua empresa é bom, já 35,5% julga que o incentivo e

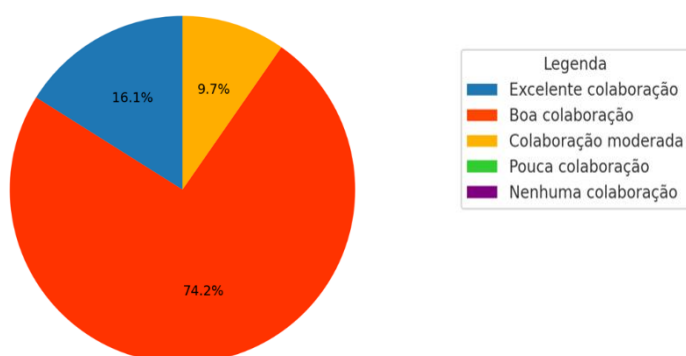
aprovação é muito boa, porém 9,7% afirma ser neutra a validação e o estímulo e apenas 3,2% acredita ser insatisfatório.

3. Você considera que a comunicação dentro da sua equipe é clara, transparente e eficiente?



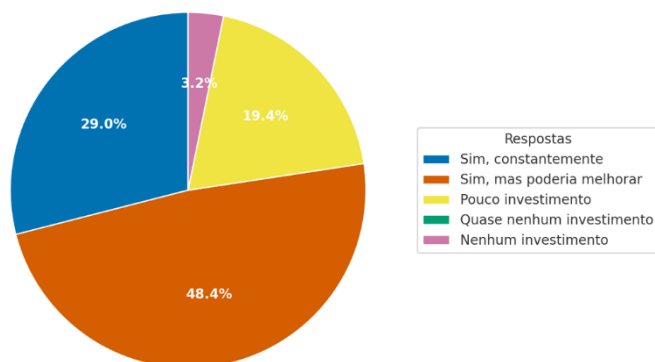
Neste gráfico é possível identificar que 64,5% dos colaboradores que responderam ao formulário acreditam que a comunicação dentro do seu ambiente de trabalho é frequentemente clara, transparente e eficiente, já 22,6% informam que a interação é constantemente clara e eficaz e por fim, 12,9% afirmaram que esse diálogo nem sempre é nítido.

4. Na sua opinião, como é o trabalho em equipe na sua organização? Os membros colaboram efetivamente para alcançar objetivos comuns?



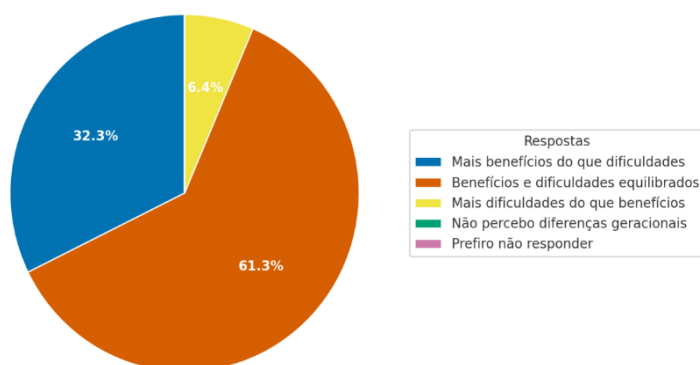
Neste gráfico, é possível perceber que 74,2% acredita que o trabalho em equipe no âmbito laboral é boa, já 16,1% afirma ter uma excelente colaboração, enquanto 9,7% possui uma cooperação moderada dentro da sua organização.

5. Você sente que a empresa a qual você trabalha investe adequadamente no seu desenvolvimento profissional, oferecendo treinamentos e oportunidades de aprimoramento?



Neste gráfico, é possível perceber que 48,4% dos colaboradores afirmam que sua empresa possui sim um investimento no desenvolvimento individual de seus profissionais, porém poderia melhorar. Já 29% afirma que esses investimentos são constantes, porém 19,4% acredita que eles recebem pouca capacitação da instituição para sua evolução e apenas 3,2% não exerce qualificação da organização para seu crescimento pessoal com treinamentos e oportunidades de aprimoramento.

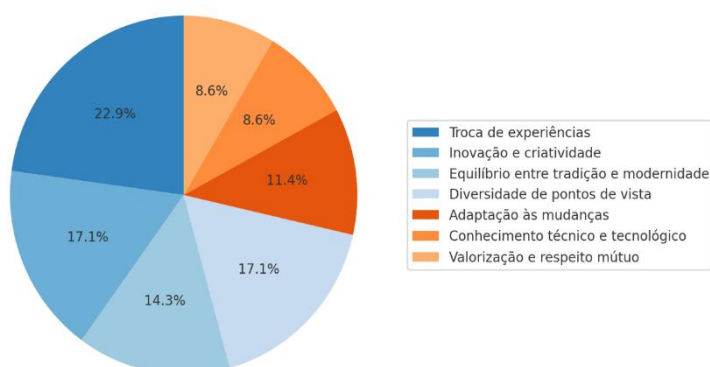
6. Como você percebe a convivência entre diferentes gerações na sua equipe? Essa diversidade traz benefícios ou dificuldades para o ambiente de trabalho?



Este gráfico apresenta como colaboradores de diferentes organizações percebem a convivência entre multigeracionais. Primeiramente, 61,3% destas pessoas

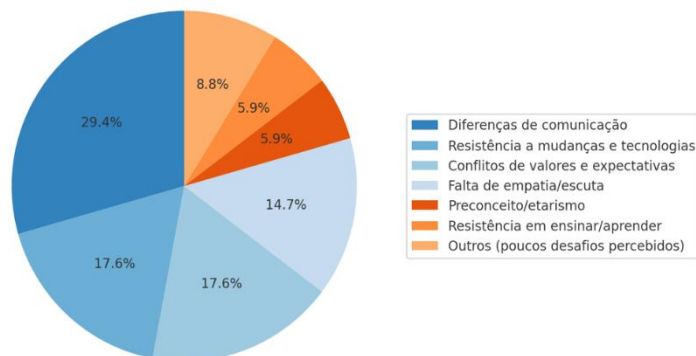
afirmam ser equilibrado os benefícios e as dificuldades, já 32,3% dizem que se tem mais vantagens do que obstáculos, e por fim 6,4% delas perceberam maiores desafios do que fatores positivos em um ambiente laboral com diversas gerações.

7. Na sua opinião, quais são os principais benefícios de trabalhar em equipes compostas por diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Y e Z) dentro da organização?



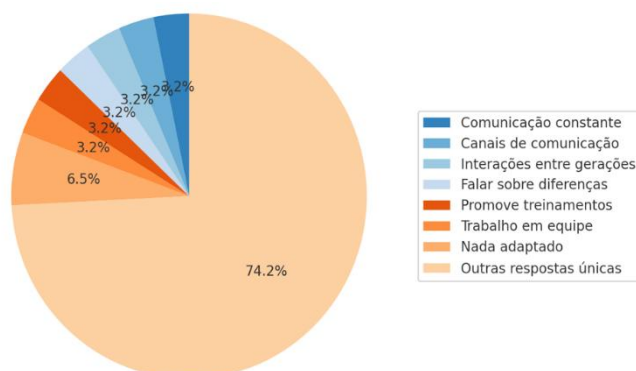
Com base neste gráfico, 22,9% dos colaboradores afirmam que uma das principais vantagens de trabalhar em equipes compostas com múltiplas gerações é a troca de experiências, 17,1% deles acreditam que os benefícios fundamentais são as inovações e criatividade que diferentes grupos etários oferecem, já os outros 17,1% informam que é a diversidade de pontos de vista, 14,3% relatam ser o equilíbrio entre tradição e modernidade dentro da corporação, 11,4% declaram que é a adaptação à mudanças que o local exige, já 8,6% expõem ser o conhecimento técnico e tecnológico que as novas gerações trazem e por fim, 8,6% destes profissionais esclarecem que o principal benefício de atuar em um ambiente multigeracional é a valorização e respeito mútuo.

8. Quais desafios você percebe na comunicação e no relacionamento entre colaboradores de diferentes faixas etárias na sua empresa?



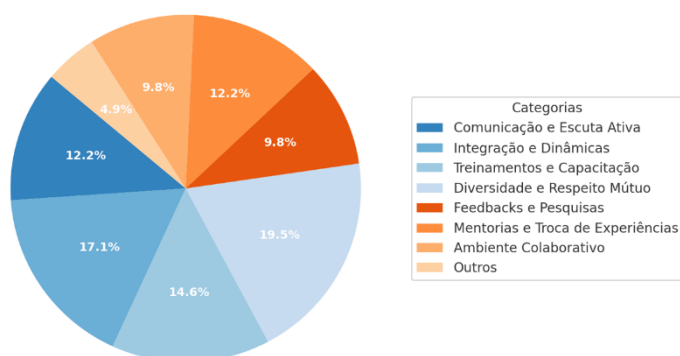
Neste gráfico é possível perceber que 29,4% dos colaboradores dispostos a preencher o formulário afirmam que um dos desafios mais importantes é a diferença na comunicação, já 17,6% acreditam ser resistência a mudanças e tecnologia dos veteranos, porém outros 17,6% relatam que esses obstáculos são dados pelos conflitos de valores e expectativas, 14,7% perceberam ser a falta de empatia e escuta de ambas as partes, já 8,8% esclarecem que poucas dificuldades são percebidas num local corporativo com diferentes gerações, 5,9% expõem certa inflexibilidade tanto em ensinar quanto em aprender, e por fim, outros 5,9% destes profissionais reportam que o preconceito e o etarismo são as principais adversidades sofridas dentro dessas organizações.

9. O que sua organização adaptou para integrar as necessidades e características específicas das diferentes gerações que atuam nela?



No gráfico acima, 3,2% dos colaboradores perceberam que sua organização adaptou um diálogo constante, já 3,2% informam que canais de comunicação foi integrado, outros 3,2% declararam que interações entre gerações é essencial para uma convivência mais eficiente , 3,2% anunciam que falar sobre diferenças é o caminho, outros 3,2% desses profissionais relatam que promover treinamentos foi a melhor adaptação integrada, já 3,2% expõem que o trabalho em equipe é a solução ideal, 6,5% esclarecem que nada foi adaptado em seus ambientes laborais, por fim 74,2% destes funcionários deram respostas divergentes em relação ao que foi ajustado.

10. Que práticas ou estratégias você acredita que a gestão poderia adotar para melhorar a convivência e o desempenho das equipes multigeracionais?



Por fim, este gráfico apresenta dados sobre práticas e estratégias que a gestão de pessoas poderia adotar a fim de melhorar sua convivência e desempenho. 19,5% dos colaboradores afirmaram que para uma melhor harmonia é preciso aperfeiçoar primeiramente o respeito mútuo, 17,1% comunicam que a integração e novas dinâmicas podem fortalecer o relacionamento, já 14,6% expõem que treinamentos e capacitações devem aprimorar o rendimento das equipes, 12,2% informam que a comunicação otimizará a eficiência, já os outros 12,2% declaram que as mentorias e trocas de experiências elevam a interação, 9,8% esclarecem que feedbacks e pesquisas são a chave, porém os outros 9,8% acreditam que um local colaborativo é o ponto de partida para otimizar o ambiente organizacional num todo, e por fim 4,9% tem outras ideias inovadoras para uma excelente performance e parceria entre grupos multigeracionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar os desafios da gestão multigeracional e adaptação no ambiente corporativo, destacando como diferentes gerações, com valores, expectativas e habilidades singulares, interagem dentro do mesmo espaço laboral. Verificou-se que a diversidade etária pode ser tanto uma oportunidade inovadora quanto um obstáculo à produtividade, dependendo das estratégias de administração adotadas.

Essa pesquisa demonstrou que, embora os Baby Boomers e a Geração X valorizem estabilidade, as gerações Y e Z priorizam flexibilidade, inovação ampliado do propósito no trabalho. Essas diferenças, quando mal administradas, podem gerar conflitos comunicativos, resistência tanto às mudanças tecnológicas quanto integração precária. Por outro lado, se bem conduzidas, favorecem colaboração mútua, não somente fortalecem o espírito coletivo, como também ampliam diversas capacidades criativas das organizações.

Observou-se também que a tecnologia exerce papel central nesse processo, estabelecendo uma ponte entre as gerações, mas simultaneamente, caso não haja treinamentos ampliados com estratégias focadas na inclusão digital, pode se tornar fator excludente. Cabe ao setor de Recursos Humanos atuar como mediador, implementando práticas capacitativas, incentivo à escuta ativa, programas para mentoria e políticas organizacionais flexíveis, aptos em contemplar diferentes necessidades.

Conclui-se que a gestão multigeracional é um dos maiores desafios das empresas contemporâneas, mas também uma grande. Ao valorizar a diversidade, promover tanto inclusão quanto estimular o espírito de cooperação entre diferentes faixas etárias, as organizações não apenas reduzem conflitos, como constroem equipes mais engajadas, inovadoras e preparadas para enfrentar constantes transformações do mercado profissional.

Portanto, o sucesso da gestão de pessoas depende do equilíbrio entre tradição, assim como inovação, experiência e criatividade, estabilidade e flexibilidade. Tanto reconhecer quanto integrar essas diferenças é essencial para garantir ambientes laborais harmoniosamente sustentáveis no longo prazo.

REFERÊNCIAS

Livros:

ABREU, Tânia Maria Basseti de; BAZONI, Melina Cecon. **Como superar barreiras na comunicação nas organizações**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da UTFPR, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016.

ADLER, P. S. **Competência e aprendizagem**. In: Fleury, M. T. L.; Fleury, A. (Orgs.). **Gestão de competências: o que é, para que serve e como implementar**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-56.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M^a. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégica de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M^a B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato.- 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONGER, Jay. **Quem é a geração X**. HSM Management, v. 11, n. 1, p. 128-138, 1998.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

FISCHER, A. L; ALBUQUERQUE, L. G. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010**. Anais do XXV Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação e Pesquisa em Administração/ EnANPAD. ANPAD: Campinas, SP, 2001.

FOLKE, C.; CARPENTER, S. R.; WALKER, B.; SCHEFFER, M.; CHAPIN, T.; ROCKSTRÖM, J. **Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability**. Ecology and Society, v. 15, n. 4, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes: como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho. Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.

MARRAS, J. R. (2010). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Atlas.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações**. In: **X CONGRESSO ONLINE –ADMINISTRAÇÃO**. UNIP, 2013. p. 3.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 421p.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre – como entender os conflitos de gerações**. 2012 Editora Integrare, 2012.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre – como entender os conflitos de gerações**. 2012 Editora Integrare, 2012.

Porto, J. B. (2005). **Mensuração de valores no Brasil**. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações** (pp. 96-119). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHER M. **Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results**. New York: McGraw-Hill Professional, 2009.

SANTOS, José Rebel dos. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública**. 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010.

TOYOTA K. **Managing people for improvement, adaptiveness and superior results**. New York: McGraw-Hill Professional, 2009.

VELHO, L. **Conceitos de tecnologia e a política científica, tecnologia e de inovação**. Sociologias, v. 13, n. 26, p. 128-153, 2011.

Revistas:

54 GESTÃO-Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

CATHO. **Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos?** São Paulo: Catho, 2021. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>. Acesso em: 05 ago. 2025, 22h11.

CRUZ, Ana Karolina Pereira da; LOPES, Jaqueline Alves; SILVA, Magali de Carvalho; HOELZ, Jose Carlos. **Educação Corporativa para a Inclusão Digital de Colaboradores 50+**. *Revista Do Encontro De Gestão E Tecnologia*, v. 1, n. 06, p. 119-131, jul. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12788850. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326659526_Educacao_Corporativa_e_Inclusao_Digital_no_contexto_da_Administracao_Publica. Acesso em: 31 jul. 2025, 09h40.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/3038/2048>. Acesso em: 06 ago. 2025, 16h47.

Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E (2012). **A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective**. Journal of Management, 38(1), 210-242. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311415858>. Acesso em: 11 maio 2025, 20h29.

DUTRA, A. (2009). **Gestão de pessoas na área pública**. Curso de Especialização em Administração Pública. SC/Joaçaba: Unoesc. Disponível em:

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/downloadSuppFile/375/190>.

Acesso em: 10 abr. 2025, 09h34.

FERREIRA, Joaquim Henrique; LIMA, José Augusto Rodrigues; PEREIRA, Cristiane Alves. **Reconhecimento e valorização das competências geracionais no ambiente corporativo: impacto na inovação organizacional**. *Revista de Administração e Negócios*, v. 13, n. 2, p. 179-189, 2022. DOI: 10.2307/267675. Disponível em: <https://www.rcaap.pt/noresults.jsp>. **Acesso em:** 31 jul. 2025, 09h49.

IORGULESCU, Maria-Cristina. **Generation Z and its perception of work**. Cross-Cultural Management Journal, Bucareste, V.18, p.47-54, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amanda-Mesquita-4/publication/340851307_A_atuacao_dos_integrantes_da_geracao_Z_nas_organizacoes/links/602ad9cf299bf1cc26cb5d58/A-atuacao-dos-integrantes-da-geracao-Z-nas-organizacoes.pdf. **Acesso em:** 19 maio 2025, 07h34.

MALAGUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. **Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 6, p. 1120-1136, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19481/12689>. **Acesso em:** 25 maio 2025, 14h28.

PONTOTEL. **Quais são as características da Geração Z?** São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>. **Acesso em:** 05 ago. 2025, 22h27.

RODRIGUES, S. B. **A Informática na organização e no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.3, n. 29, p.43-50, Jul/ Set, 1988. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31857586/impacto-libre.pdf?1391435963=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DImpacto.pdf&Expires=1753965794&Signature=LAlxDQvHTkVbRL16fpFaY9kygDIYV01BELqIRbjlLw2R8inuhbi88-1EdOHKITYVkntygNhSEWAT1OREzg-feb-Ztx5i4P9hWycbsNbH2Hnw~egqdKjz4Xx-2AOvpvaAOWof0-2nAc2JaFHFFC-q4NRIDasJVI28ziFSa5aNS6THRcq6M7wbSxBIPV7vddq9gY-N5Tz~XVdCAbilhq3bcn~s9uq0kYQaUmcdl3l8A63FDd-XNvE1To0l7t8930kgAMDcVog3Owa296isSrJ-Z-eK7HycCZup-i7ghS1J8rld03lwPlf0gi~bYYNL5unZRefJOO8lXxDcBwnNio3~jQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. **Acesso em:** 07 ago. 2025, 19h51.

SWARTZ, T.H. *et al.* **The Science and Value of Diversity: Closing the Gaps in Our Understanding of Inclusion and Diversity.** *The Journal of Infectious Diseases*, v. 220, n. 2, p. 33-41, 2019. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488/308>. Acesso em: 04 ago. 2025, 20h39.

TAVARES, Ana Carolina Azevedo Oliveira. **Atração e Retenção da Geração Z: desenvolvimento de um programa de intervenção.** 2022. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>. Acesso em: 05 ago. 2025, 21h54.

Artigos da Internet:

MALAGUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. **Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 6, p. 1120-1136, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24535/1/RODRIGO%20REIS.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025, 15h43.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. **Organizational strategy, structure, and process.** *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978. DOI:10.5465/amr.1978.4305755. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19481/12689>. Acesso em: 20 maio 2025, 19h11.

OLIVEIRA, Michaela Maestri; JUNIOR, Octávio Cavalari. **A rotatividade e a influência das gerações na ênfase na geração Y.** 2021. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/27616/1/administra%c3%a7%c3%a3o_2024_2_albertomelo_conflitoentregeracoes.pdf. Acesso em: 03 ago. 2025, 18h16.

PIKE, A.; DAWLEY, S.; TOMANEY, J. **Resilience, adaptation and adaptability.** *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2010. DOI:10.1093/cjres/rsq001. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19481/12689>. Acesso em: 20 maio 2025, 20h02.

SILVA, Patrícia Gomes da. **Gestão de pessoas para a geração y: Quebra de Paradigmas.** (TCC-2010). Fundação Cultural Campanha Da Princesa - Faculdades Integradas Paiva De Vilhena. Curso Superior de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de->

[pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas](#). Acesso em: 22 maio 2025, 08h18.

SINGH, V., VERMA, S., & CHAURASIA, S. (2020). **Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: A multistage analysis**. International Journal of Manpower, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>. Acesso em: 31 jul. 2025, 09h56.

SOARES, A. C. (2009). **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais**. Disponível em: » <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/> . Acesso em: 24 abr. 2025, 09h10.

SOUSA, Rayanne Fidélis de. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na Procuradoria Geral do Trabalho - PGT**. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração) da Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/27616/1/administra%c3%a7%c3%a3o_2024_2_albertomelo_conflitoentregeracoes.pdf. Acesso em: 03 ago. 2025, 15h02.

ZANCHET, Géssica Rafaela Borba. **Análise das relações conflituosas entre as gerações no contexto da sociedade do conhecimento: um estudo em uma empresa de construção civil**. 2015. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1039/1/ZANCHET.pdf> Acesso em: 20 maio 2025, 08h10.