

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

**AMANDA GABRIELLY SANTOS
ANA CLARA NOGUEIRA SANTOS
LAYS SANTOS SILVA**

**COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL EM MICROEMPRESAS: ESTRATÉGIAS
PARA INTEGRAR GERAÇÕES E POTENCIALIZAR RESULTADOS EM
AMBIENTES CORPORATIVOS**

**SÃO ROQUE- SP
2026**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

**AMANDA GABRIELLY SANTOS
ANA CLARA NOGUEIRA SANTOS
LAYS SANTOS SILVA**

**COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL EM MICROEMPRESAS: ESTRATÉGIAS
PARA INTEGRAR GERAÇÕES E POTENCIALIZAR RESULTADOS EM
AMBIENTES CORPORATIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de São Roque, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial, tendo como orientador o Professor Dr. Marcelo Carvalho.

**SÃO ROQUE-SP
2026**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada acadêmica.

À FATEC São Roque, nossa gratidão pela formação de qualidade e por todo o apoio oferecido durante esses anos. Agradecemos também ao Professor Dr. Marcelo Carvalho, pela orientação, dedicação e conhecimentos compartilhados, fundamentais para a realização deste trabalho.

Por fim, agradecemos umas às outras, pela parceria, companheirismo e apoio mútuo em todos os momentos. A união, o comprometimento e a determinação de cada uma foram essenciais para que concluíssemos esta etapa com sucesso.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para nossa formação e para a realização deste trabalho, nossos sinceros agradecimentos.

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações contemporâneas, é cada vez mais comum a presença de diferentes gerações compartilhando o mesmo ambiente de trabalho. Esse cenário de diversidade etária pode enriquecer a troca de experiências, mas também tende a gerar desafios relacionados à comunicação interna, já que cada geração possui hábitos, valores e formas distintas de interação. Geração é definida como “o conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida” (Cerbasi; Barbosa, 2014, p. 15).

Estudos e matérias recentes destacam que a gestão dessa diversidade tem se tornado um fator estratégico tanto para o clima organizacional quanto para a eficácia da comunicação empresarial. De acordo com a pesquisa da *Association for Talent Development – ATD*, 72% dos funcionários entendem que liderar com as diferenças geracionais é um desafio para as organizações (Wright, 2019). De forma complementar, o relatório aponta que as empresas gastam, em média, cinco horas semanais gerenciando conflitos geracionais, o que acarreta uma perda de 12% na produtividade (G1, 2022).

À medida que a organização se expande, os grupos passam a realizar tarefas, focar em objetivos e desenvolver maneiras distintas de pensar e agir (Chiavenato, 2014). Cada grupo possui sua própria linguagem, forma de trabalho e metas a alcançarem, e os diferentes interesses podem gerar a percepção de incompatibilidade. Essa realidade é compreensível quando se observa a convivência de diversas gerações no ambiente corporativo. Cada grupo busca alcançar suas metas no trabalho; além disso, fatores como remuneração e reconhecimento possuem pesos distintos, enquanto a flexibilidade se torna um desejo predominante entre as gerações mais recentes.

Dentre os principais fatores geradores de conflito entre gerações no ambiente de trabalho, destacam-se as diferenças de expectativas, de costumes, de cultura e de formas de trabalho. Cada geração possui suas próprias demandas e, para mitigar os conflitos e os problemas deles decorrentes, cabe aos gestores estabelecerem um ponto comum, caracterizado pela harmonização entre o trabalho em equipe e o talento individual (Perret; Costa, 2018). Nesse mesmo sentido, Wright (2019) destaca que os gestores devem estimular a conscientização dos colaboradores, de modo a minimizar preconceitos e promover o engajamento da força de trabalho.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

Para as microempresas, que possuem menos recursos, o conflito geracional pode acentuar fragilidades na gestão do negócio. De acordo com o SEBRAE (2023), a taxa de mortalidade de microempresas no Brasil é de 21,6% após 5 anos. De acordo com o SEBRAE, a classificação como Microempresa (ME) abrange sociedades empresárias, sociedades simples, empresas individuais de responsabilidade limitada (EIRELI) e empresários individuais devidamente registrados nos órgãos competentes. Enquadram-se nesse regime as organizações que, no respectivo ano-calendário, apresentam receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, conforme estabelecido pela legislação vigente. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar aspectos que possam mitigar o ruído geracional entre os colaboradores de microempresas, identificando assim, aspectos que melhorem a comunicação entre as diferentes gerações. Será conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERAÇÕES

As gerações são classificadas com base em eventos históricos e culturais que influenciam seus princípios e comportamentos. Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 e 1964) se desenvolveram durante uma era de estabilidade pós-guerra, dando importância à fidelidade e à ética profissional. Essa geração é caracterizada por preferir a comunicação formal e demonstrar respeito a hierarquia. Porém enfrentam desafios na adaptação e são mais resistentes ao uso de novas tecnologias. (Forbes Brasil,2022).

A Geração X (1965-1980) destaca-se pela sua procura por equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Marcada por vivenciar a transição tecnológica, esse grupo busca por autonomia e adaptabilidade. De acordo com a Forbes Brasil (2024), 23% da geração tem o principal desejo ter qualidade em processos, planejamento e foco estratégico, e 8% querem ter mais influência na tomada de decisões.

Os Millennials, também conhecidos como Geração Y (1981–1996), cresceram durante a revolução digital e apreciam a adaptabilidade, o sentido no trabalho e o feedback. Estimam por flexibilidade, propósito e qualidade de vida e buscam por reconhecimento e desenvolvimento profissional. Por fim, a Geração Z (1997– 2012) é formada por grupos nascidos na era digital, que prezam por diversidade, inovação e a comunicação dinâmica e informal (Robbins & Judge, 2019).

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

De acordo com Chiavenato (2014), os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com seu padrão de formação e conhecimentos. Essa geração opta por ambientes dinâmicos e inclusivos, com liberdade para se expressar e crescer rapidamente no âmbito profissional.

Nesse contexto, fica claro que as diferenças geracionais vão além da idade, abrangendo valores, experiências e perspectivas distintas sobre o trabalho. Estas características específicas moldam diretamente o comportamento dentro do ambiente organizacional, afetando tudo, desde os estilos de comunicação até a forma como os desafios e as mudanças são gerenciados. Compreender estas distinções é vital para que as empresas alinhem as expectativas, promovam um ambiente harmonioso e impulsionem o desempenho coletivo.

Apesar dos desafios, a comunicação entre gerações proporciona oportunidades necessárias para o aprendizado mútuo e no desenvolvimento da criatividade. Iniciativas como programas de orientação reversa, nos quais jovens trocam conhecimentos tecnológicos com colegas mais velhos, absorvendo a sabedoria e experiência destes, são exemplos de ações que fortalecem as relações entre as gerações.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento das empresas, sendo responsável pela integração entre os diversos níveis hierárquicos e pela disseminação de informações de forma clara e eficaz. Segundo Kunsch (2016), a comunicação é um processo estratégico que vai além da simples transmissão de mensagens, pois envolve relacionamento, cultura e identidade corporativa. Para a autora, comunicar-se bem significa alinhar objetivos organizacionais e individuais, promovendo o engajamento e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014), a comunicação interna tem papel essencial na gestão de pessoas, uma vez que reduz ruídos, favorece a cooperação e contribui para um clima organizacional saudável. A ausência de canais bem estruturados pode gerar falhas de entendimento, conflitos interpessoais e perda de produtividade. Assim, o investimento em práticas comunicacionais eficazes é indispensável para organizações que buscam alto desempenho e integração entre equipes diversas.

A comunicação organizacional também exerce papel estratégico na construção da cultura empresarial e no fortalecimento da identidade institucional. Segundo Torquato (2015),

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

a comunicação interna deve ser compreendida como um sistema integrado, capaz de alinhar discursos, práticas e comportamentos organizacionais. Quando bem estruturada, ela contribui para a transparência nas relações de trabalho, reduz a insegurança dos colaboradores e fortalece a confiança na gestão. Dessa forma, a comunicação deixa de ser apenas operacional e passa a atuar como ferramenta de gestão estratégica. Além disso, a comunicação eficaz impacta diretamente na motivação e no desempenho dos colaboradores. De acordo com Robbins e Judge (2019), a clareza na transmissão de informações e o feedback contínuo são fatores determinantes para o aumento da produtividade e satisfação no ambiente de trabalho. Em contextos intergeracionais, essa prática torna-se ainda mais relevante, pois permite adaptar a linguagem e os canais de comunicação conforme o perfil dos colaboradores, promovendo maior inclusão e compreensão entre as equipes.

2.3 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL

A diversidade geracional, quando mal administrada, pode gerar conflitos, ruídos e falta de alinhamento entre equipes. Robbins (2019) afirma que a comunicação eficaz exige o reconhecimento das diferenças individuais, o que inclui estilos de comunicação, preferências de feedback e percepções de autoridade. Assim, o desafio das empresas é criar uma ponte que una as expectativas de profissionais experientes e jovens talentos.

Conforme Nascimento e Macedo (2022), o maior obstáculo está em adaptar os canais de comunicação de forma que atendam aos diferentes perfis sem privilegiar apenas um grupo. Isso envolve equilibrar práticas tradicionais — como reuniões presenciais e memorandos — com ferramentas digitais, como chats corporativos, e-mails e plataformas de colaboração online.

Além disso, o estilo de liderança exerce papel crucial nesse processo. Líderes que adotam uma postura empática e aberta à escuta ativa tendem a reduzir as barreiras entre gerações. Segundo Chiavenato (2014), a liderança comunicativa é aquela capaz de traduzir objetivos organizacionais em mensagens compreensíveis para todos os públicos internos, promovendo alinhamento e engajamento

Outro desafio relevante está relacionado à interpretação das mensagens, que pode variar significativamente entre as gerações. Segundo Kunsch (2016), a comunicação não depende apenas da emissão da mensagem, mas também da forma como ela é percebida e interpretada pelo receptor. Diferenças culturais, tecnológicas e comportamentais influenciam diretamente esse processo, aumentando a possibilidade de ruídos e conflitos. Assim, torna-se essencial que

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

as organizações invistam em treinamentos e práticas que desenvolvam a competência comunicacional dos colaboradores.

Adicionalmente, a resistência à mudança pode dificultar a implementação de novos canais e práticas comunicacionais. Conforme Prensky (2001), enquanto os chamados “nativos digitais” tendem a se adaptar rapidamente às tecnologias, os “imigrantes digitais” podem apresentar maior dificuldade e até resistência ao uso dessas ferramentas. Esse cenário exige das organizações uma abordagem equilibrada, que considere o ritmo de adaptação de cada geração, promovendo inclusão digital e evitando a exclusão de colaboradores menos familiarizados com as novas tecnologias.

2.4 ADAPTAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO À DIVERSIDADE GERACIONAL

Com o avanço das tecnologias e o surgimento de novas ferramentas digitais, a comunicação passou por diversas transformações dentro das organizações. Esse cenário impactou diretamente o modo como as empresas se relacionam com seus colaboradores, que pertencem a diferentes gerações. A chamada comunicação digital tornou-se importante para o ambiente corporativo, impulsionando adaptações constantes e o desenvolvimento de novas estratégias voltadas à integração entre os públicos internos (Torquato, 2015).

As empresas enfrentam o desafio de comunicar-se de forma eficiente com diferentes gerações, cada uma com hábitos, expectativas e formas próprias de interação. Os Baby Boomers, por exemplo, cresceram em um período de estabilidade e valorizam o compromisso, a hierarquia e os contatos pessoais no trabalho. A Geração X, por sua vez, tem uma postura mais independente, preza pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e busca autonomia nas decisões (Silva & Martins, 2021).

Já a Geração Y, também conhecida como geração do milênio, foi fortemente influenciada pela internet e pelas tecnologias (Tapscott, 2010). Ela valoriza a flexibilidade, o aprendizado contínuo e o trabalho colaborativo. Segundo Rocha (2009), essa geração apresenta um perfil analítico e adaptável, sendo capaz de exercer grande influência sobre o consumo e os processos organizacionais.

Mas recentemente, a Geração Z trouxe novos desafios para o ambiente empresarial. Formada por indivíduos que nasceram em meio à era digital, essa geração é composta pelos chamados “nativos digitais”, que nunca vivenciaram um mundo sem internet. Conforme Prensky (2001), por estarem conectados desde a infância, esses jovens desenvolvem uma

maneira diferente de pensar e agir, apresentando agilidade, multitarefas e forte dependência tecnológica.

Diante disso, a adaptação dos canais de comunicação tornou-se uma necessidade para as organizações. É preciso equilibrar os meios tradicionais, como reuniões e comunicados internos, com plataformas digitais, aplicativos e redes corporativas, de modo que todos os colaboradores consigam se expressar e compreender as informações com clareza.

Consequentemente, é evidente que cada geração apresenta características únicas que moldam diretamente a forma como a comunicação é percebida e utilizada no local de trabalho. Enquanto alguns preferem interações mais formais e estruturadas, outros preferem métodos rápidos, digitais e dinâmicos. Essa diversidade ressalta a necessidade de as organizações compreenderem esses perfis variados, promovendo assim uma comunicação mais clara e acessível, alinhada às expectativas dos colaboradores.

Essa adaptação não envolve apenas tecnologia, mas também a linguagem e o estilo da comunicação, que devem considerar o perfil e as preferências de cada geração. Ao reconhecer essas diferenças, as empresas conseguem fortalecer o engajamento, reduzir conflitos e criar um ambiente mais colaborativo, inclusivo e produtivo, no qual cada grupo etário se sinta parte do mesmo objetivo organizacional.

2..5 ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO ENTRE GERAÇÕES

Para promover uma comunicação eficaz entre gerações, as organizações precisam desenvolver estratégias que estimulem a colaboração, o respeito e o aprendizado mútuo. Programas de mentoria reversa, nos quais colaboradores jovens compartilham conhecimentos tecnológicos com profissionais mais experientes, são exemplos de práticas bem-sucedidas (Tapscott, 2010).

Outra ação relevante é a personalização da comunicação, adaptando linguagens e canais de acordo com o perfil dos públicos (Kunsch, 2016). Plataformas digitais podem ser mais atrativas para as gerações Y e Z, enquanto meios presenciais ou comunicados formais podem atender melhor aos Boomers e à Geração X.

Conforme Fernandes e Mello (2021), a valorização da diversidade geracional não deve ser vista como um desafio isolado, mas como uma vantagem competitiva, pois equipes intergeracionais tendem a apresentar maior criatividade, troca de experiências e capacidade de inovação.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

Assim, o investimento em uma comunicação integrada, humanizada e tecnológica é essencial para fortalecer a cultura organizacional e potencializar resultados.

Diante do crescimento de diversas gerações no ambiente corporativo, as organizações precisam desenvolver estratégias que estimulem a colaboração, o respeito e o aprendizado mútuo. Uma prática nesse processo são os programas de mentoria reversa, nos quais os colaboradores jovens compartilham conhecimentos tecnológicos e de novas tendências com profissionais mais experientes, são exemplos de práticas bem-sucedidas (Tapscott, 2010).

Outra ação relevante é a personalização da comunicação, adaptando linguagens e canais de acordo com o perfil dos colaboradores (Kunsch, 2016). Nesse sentido, plataformas digitais podem ser mais atrativas para as gerações Y e Z, como a troca de mensagens rápidas por aplicativos, enquanto meios presenciais ou comunicados formais podem atender melhor aos Boomers e à Geração X.

Conforme Fernandes e Mello (2021), a valorização da diversidade geracional não deve ser vista como um desafio isolado, mas como uma vantagem competitiva, pois equipes intergeracionais tendem a apresentar maior criatividade, troca de experiências e capacidade de inovação. Um exemplo prático é a criação de equipes mistas para execução de tarefas, essa prática estimula o compartilhamento de conhecimentos e desenvolve a cooperação mútua. Além disso, é necessário que a empresa adote a cultura de feedbacks estruturados, para o acompanhamento do desempenho e alinhamento das expectativas. Para microempresas, tais iniciativas podem ser aplicadas de forma simples e com baixo custo, esse processo pode ocorrer por meio de conversas rápidas ou reuniões mensais.

Um ponto importante é o papel da liderança, pois é responsabilidade do gestor orientar a equipe, incentivar a integração e mediar possíveis os conflitos. Um líder capacitado é capaz de alinhar as expectativas e promover um ambiente aberto ao diálogo. Além disso, quando a liderança demonstra atitudes colaborativas e se mantém aberta à inovação, torna se mais fácil incentivar a cooperação e diminuir ruídos de comunicação nas empresas.

Portanto, é evidente que a integração entre as gerações não se baseia apenas em ferramentas ou estratégias, mas principalmente de uma gestão participativa e mediadora. Ao integrar a comunicação clara e eficaz, engajamento dos colaboradores e uma liderança proativa, a empresa pode criar um ambiente mais produtivo e inovador, potencializando resultados e melhorando o desempenho organizacional.

3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou auxiliando no desenvolvimento de hipóteses, sendo frequentemente realizada por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto ou análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Em relação à abordagem, foram adotadas, de forma complementar, duas abordagens: estudo de caso e pesquisa participante. Estudo de caso é definido como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, especialmente quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Gil, 2002). Quanto à pesquisa participante, o autor indica que ela se caracteriza pelo envolvimento direto do pesquisador na situação estudada, participando das atividades do grupo, buscando compreender os fenômenos a partir da experiência vivida e da interação com os participantes.

A fim de melhor compreender aspectos que possam mitigar o ruído geracional entre os colaboradores de microempresas e ampliar a robustez do estudo, decidiu-se por analisar duas empresas, de setores distintos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa X atua no segmento de assistência técnica especializada em máquinas injetoras de plástico, com ênfase particular em equipamentos de fabricação chinesa. Além dos serviços de manutenção, diagnóstico, instalação e suporte operacional, a empresa também comercializa peças de reposição, atendendo à demanda de clientes que necessitam de componentes específicos para garantir o funcionamento contínuo de seus equipamentos. A organização possui setores distribuídos entre a área corporativa e o chão de fábrica, contando com profissionais especializados em eletroeletrônica e mecatrônica, assegurando um atendimento altamente qualificado. Para a realização da pesquisa, foram selecionados alguns colaboradores de diferentes setores da empresa, permitindo uma análise mais ampla da comunicação e das práticas organizacionais. A empresa oferece suporte técnico em todo o território nacional, atendendo clientes de diferentes portes e setores. Em relação à sua estrutura jurídica, está enquadrada como Microempresa (ME), uma vez que seu faturamento anual é de

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

aproximadamente R\$ 350.000,00, de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação vigente.

A Empresa Y é uma instituição que atua com previdência complementar, especializada na administração de planos de benefícios para seus segurados. Além dos serviços de administração de planos, consultoria previdenciária e suporte aos membros, o instituto também oferece informações e orientações sobre investimentos, atendendo à demanda de servidores que buscam segurança e planejamento financeiro para o futuro.

O instituto possui setores administrativos e técnicos voltados à gestão previdenciária, contando com profissionais especializados em atuária, finanças e direito previdenciário, além de estagiários que auxiliam nas atividades organizacionais. Para o desenvolvimento da pesquisa, participaram alguns colaboradores de diferentes áreas da instituição, contribuindo com informações relevantes para a análise proposta.

Ambas as organizações são classificadas como microempresas (ME), conforme os critérios estabelecidos pela legislação vigente, considerando seu porte e faturamento anual.

3.2. INSTRUMENTO DE COLETA

O questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado com base na literatura sobre comunicação organizacional, comunicação intergeracional e gestão de pessoas, buscando contemplar aspectos relacionados à qualidade da comunicação, ruídos comunicacionais, diferenças geracionais, canais de comunicação, liderança e estratégias de mitigação de conflitos. Após sua elaboração, o instrumento foi submetido à validação de conteúdo por professores especialistas na área, a fim de verificar a clareza, relevância e adequação das questões ao objetivo da pesquisa. O questionário foi estruturado em perguntas fechadas, utilizando escala Likert de cinco pontos, variando entre (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Nem Concordo Nem Discordo, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente, e questões abertas para obtenção de percepções qualitativas dos participantes (APÊNDICE I)

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com a participação de 16 respondentes. Embora a amostra seja numericamente reduzida, ela pode ser considerada representativa em relação ao universo de colaboradores das duas empresas analisadas, contemplando uma parcela relevante dos indivíduos envolvidos no contexto investigado. Além disso, a composição da amostra permitiu

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

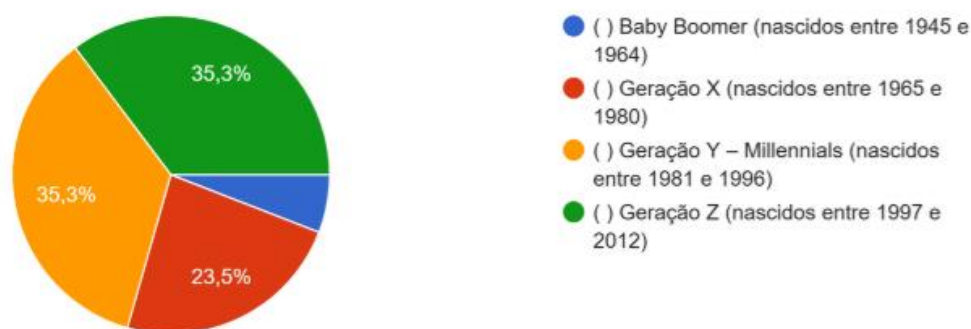
captar diferentes perfis e percepções dos participantes, contribuindo para a adequação das análises realizadas.

A questão 1 buscou analisar a qual geração o respondente pertence. Com base nos resultados obtidos (Gráfico 1), observou-se que 35,3% dos colaboradores pertencem a geração Y (*Millennials*), 35,3% pertencem a geração Z, 23,5% pertencem a geração X e 5,9% pertencem a geração *baby boomers*. Portanto, a heterogeneidade da amostra constitui um elemento favorável à análise do ruído geracional, ao permitir maior variabilidade intergeracional nas avaliações observadas. De modo complementar, na questão 2, avaliou-se a idade dos respondentes. A idade variou entre 21 e 47 anos, corroborando a adequação da amostra

Gráfico 1. A qual geração você pertence.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

A qual geração você pertence?

16 respostas



Em seguida, buscou-se identificar o tempo de trabalho e o cargo ocupado pelos participantes. Novamente, compreendeu-se que a diversidade desses aspectos contribuiria para um contexto analítico mais abrangente e para percepções mais refinadas acerca do fenômeno investigado. Em relação ao tempo de trabalho, observou-se elevada variação entre os respondentes, com registros que variaram de 4 meses a 10 anos de atuação nas organizações analisadas.

Quanto ao cargo ocupado, apenas dois respondentes declararam exercer funções de chefia. Ainda que a participação de gestores tenha sido proporcionalmente reduzida, esse aspecto não compromete a diversidade da amostra nem a lógica analítica adotada no estudo, uma vez que o objetivo não consistia em comparar grupos hierárquicos de forma equilibrada, mas sim captar diferentes experiências e perspectivas organizacionais. Assim, a presença de participantes em distintos níveis funcionais contribui para ampliar a heterogeneidade da amostra e enriquecer a compreensão do contexto investigado.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

Buscou-se então avaliar a percepção dos colaboradores sobre a clareza da comunicação interna da empresa (Gráfico 2). Com base nos resultados obtidos, observou-se que a maioria dos respondentes (88,8%) concordou, parcialmente ou totalmente, que a comunicação na empresa é clara.

A comunicação na empresa é clara.

16 respostas

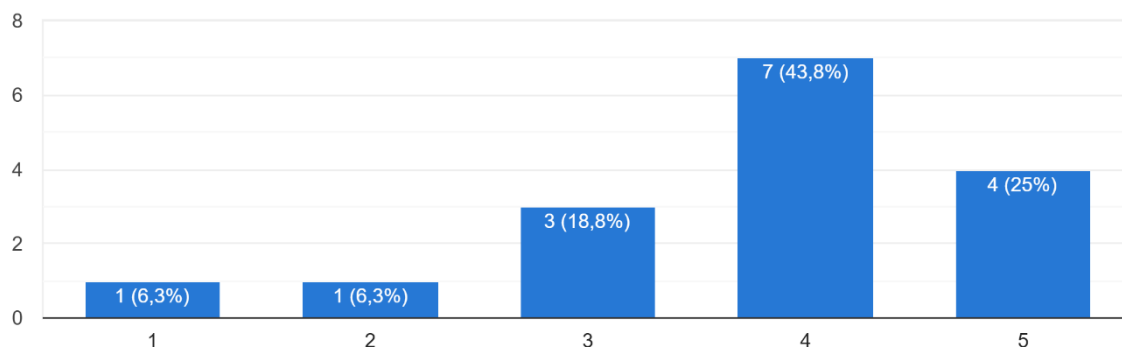


Gráfico 2 . A comunicação na empresa é clara.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

No mesmo sentido, a maioria dos colaboradores declarou que há alinhamento na comunicação entre diferentes setores (62,5%) (Gráfico 3) e que as informações são compreendidas da mesma forma por todos (56,3%) (Gráfico 4).

Há alinhamento na comunicação entre diferentes setores.

16 respostas

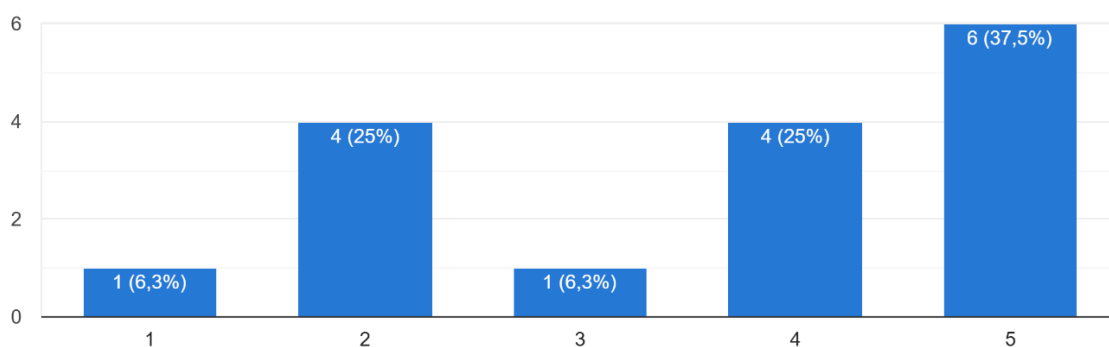


Gráfico 3. A comunicação entre diferentes setores.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

As informações são compreendidas da mesma forma por todos.

16 respostas

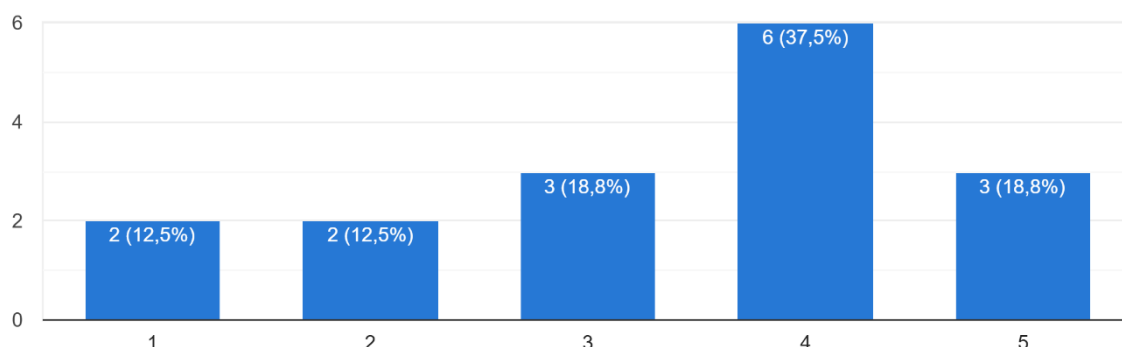


Gráfico 4. A compreensão das informações.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

No entanto, embora os colaboradores relatem uma boa qualidade na comunicação da empresa, em sua maioria relatam perceber a existência de falhas comunicacionais entre colaboradores de diferentes faixas etárias (62,5%), conforme descrito no Gráfico 5.

Existem falhas de comunicação entre colaboradores de diferentes idades.

16 respostas

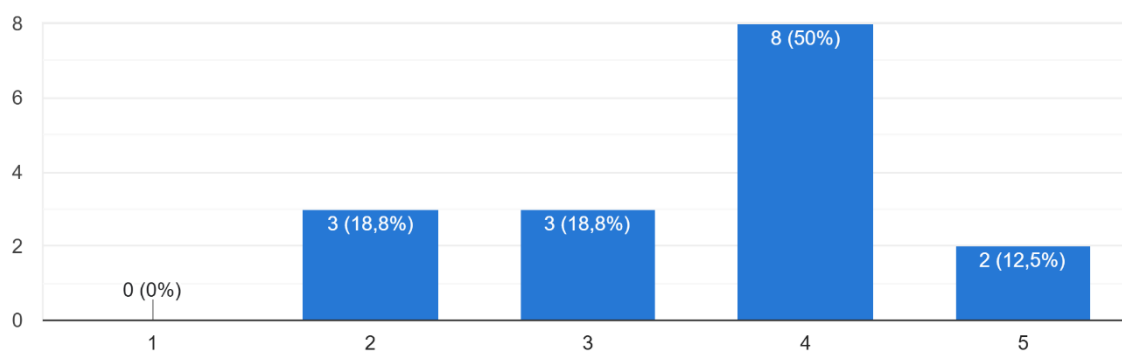


Gráfico 5. Falhas na comunicação entre colaboradores de diferentes idades.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

Os resultados demonstram forte concordância quanto ao impacto das diferenças linguísticas e interpretativas entre gerações (Gráfico 6). 50% concordam totalmente e 37,5% concordam parcialmente, somando 87,5% de concordância. Esses dados evidenciam que variações na linguagem, vocabulário e estilo comunicacional representam fatores relevantes para o surgimento de ruídos e interpretações equivocadas dentro do ambiente organizacional.

Diferenças de linguagens geram mal-entendidos.

16 respostas

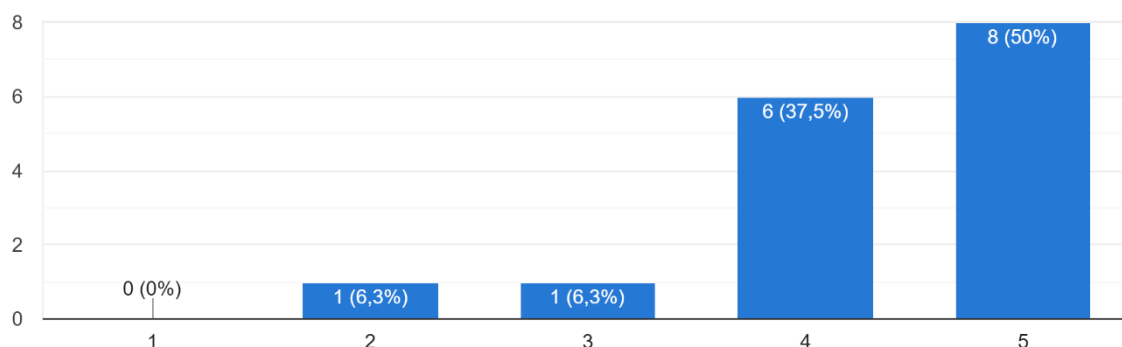


Gráfico 6. Diferenças de linguagens.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

Essa percepção se corrobora quando avalia-se que a interpretação das mensagens varia entre as gerações (Gráfico 7). Esses resultados reforçam a compreensão de que fatores geracionais influenciam diretamente a recepção e interpretação das mensagens, tornando necessária a adoção de estratégias comunicacionais mais inclusivas e adaptáveis.

A interpretação da mensagem variam entre gerações.

16 respostas

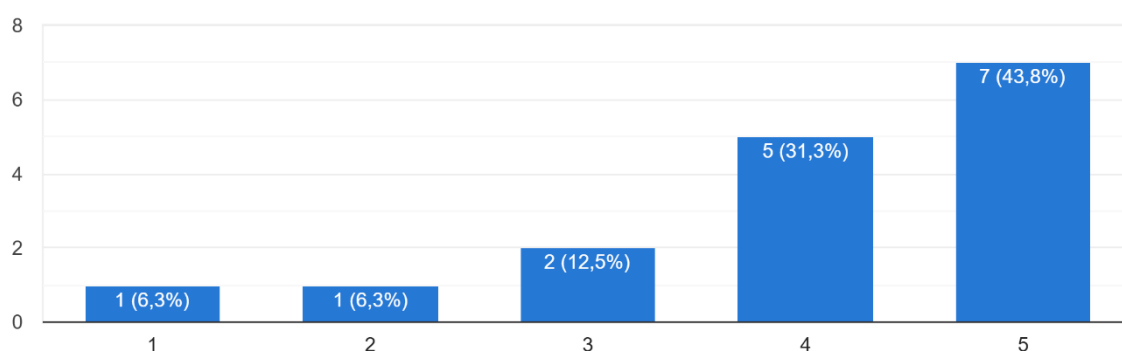


Gráfico 7. Interpretação da mensagem.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

Essas diferenças tendem a gerar retrabalho e erros operacionais. Dentre os respondentes, 37,5% concordam parcialmente e 37,5% concordam totalmente, totalizando 75% de concordância (Gráfico 8). Esse cenário evidencia que a comunicação ineficiente é reconhecida

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

por grande parte dos participantes como um fator que impacta diretamente a produtividade e a qualidade das atividades desenvolvidas.

A comunicação gera retrabalhos ou erros.

16 respostas

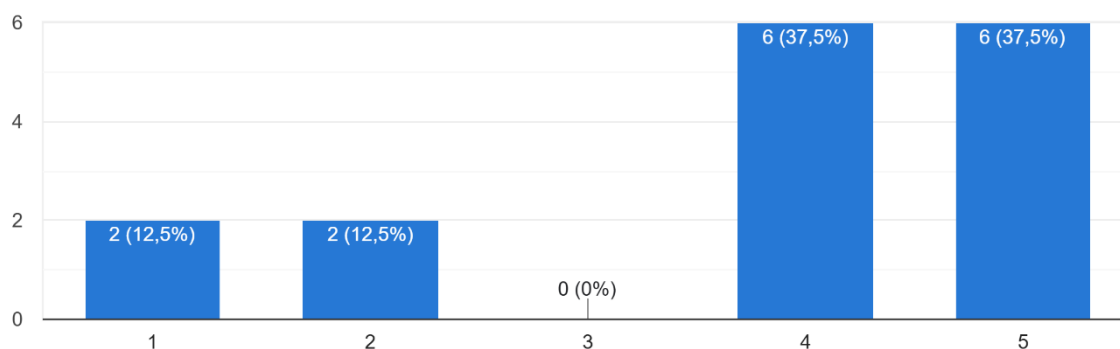


Gráfico 8. Retrabalhos ou erros.
(Elaborado pelas autoras, 2026).

DIFERENÇAS GERACIONAIS

As análises revelam consenso expressivo quanto à preferência das gerações mais jovens por formas de comunicação rápidas e digitais (Gráfico 9). 81,3% concordam totalmente e 18,8% concordam parcialmente, sem registros de neutralidade ou discordância. Esse resultado demonstra alinhamento quase absoluto entre os respondentes e reforça a influência da transformação digital sobre o comportamento comunicacional das novas gerações, exigindo das organizações atualização constante de seus canais e práticas de comunicação interna.

Colaboradores mais jovens preferem comunicação rápida e digital.

16 respostas

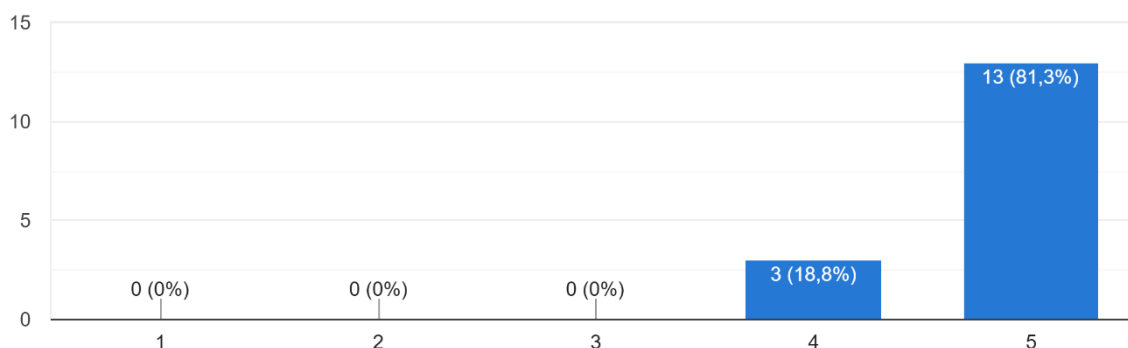


Gráfico 9. Preferência no canal de comunicação
(Elaborado pelas autoras, 2026).

De modo complementar, os resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva quanto à preferência dos colaboradores mais experientes por formas de comunicação mais formais. 56,3% concordam parcialmente e 25% concordam totalmente, totalizando 81,3% de concordância. Esses dados evidenciam que a formalidade ainda é reconhecida como característica predominante entre profissionais com maior tempo de experiência, refletindo padrões tradicionais de comunicação organizacional.

Os resultados apontam forte concordância sobre a existência de diferenças geracionais relacionadas a valores e expectativas no ambiente corporativo, totalizando 93,8% de concordância. Esse cenário confirma que as distinções entre gerações são amplamente percebidas pelos colaboradores e podem impactar diretamente a dinâmica organizacional e os relacionamentos interpessoais.

Outra percepção obtida se deu em relação ao desempenho das equipes. 75,1% dos respondentes demonstram percepção significativa de que as diferenças geracionais influenciam o desempenho das equipes. Esses resultados indicam que as diferenças de comportamento, expectativas e formas de interação entre gerações podem interferir diretamente na colaboração e na eficiência coletiva.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Em seguida, buscou-se verificar se os canais utilizados pela empresa atendem adequadamente todos os colaboradores. Corroborando as percepções obtidas nas análises anteriores, os resultados mostram que a maioria dos colaboradores não enfrentam dificuldades com os canais de comunicação adotados. Dentre os respondentes, 37,5% dos participantes concordam totalmente que os canais utilizados são eficientes, 50% concordam parcialmente (Gráfico 10). Esse resultado reforça a ideia de que mesmo diante de canais adequados, o ruído intergeracional é observado.

Os canais de comunicação atendem todas as gerações.

16 respostas

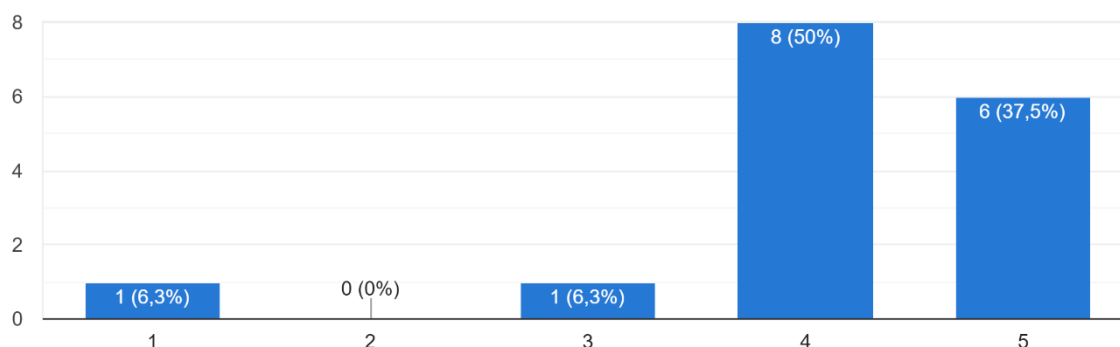


Gráfico 10. Canais de comunicação

(Elaborado pelas autoras, 2026).

Os resultados demonstram, de forma complementar, que o canal utilizado interfere diretamente na compreensão da mensagem transmitida: 43,8% dos respondentes concordam totalmente e 37,5% concordam parcialmente. Esses dados evidenciam que a seleção inadequada dos meios de comunicação pode gerar ruídos interpretativos e comprometer a eficácia da informação. Os resultados também evidenciaram a percepção de concentração excessiva em um único meio de comunicação (n=10; 62,5%), o WhatsApp, o que pode limitar a eficácia comunicacional e comprometer o alcance entre diferentes perfis geracionais.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Com o intuito de ampliar a compreensão do contexto investigado e identificar possíveis variáveis capazes de interferir nos resultados, avaliou-se a percepção dos respondentes em relação à clareza da comunicação da gestão. Novamente, a maioria dos respondentes (n=12; 75,1%) indicou que os gestores se comunicam de forma clara e que adaptam sua comunicação para os diferentes perfis geracionais (n=11; 68,8%).

Para além desse resultado, observou-se uma avaliação fortemente positiva acerca do papel da liderança na mediação de conflitos geracionais (Gráfico 11). Esses achados reforçam a relevância da liderança como elemento estratégico para fomentar integração, reduzir barreiras comunicacionais e favorecer interações mais efetivas entre indivíduos pertencentes a diferentes gerações. Observou-se também uma avaliação bastante favorável quanto à adequação do feedback oferecido pela gestão, pela qual 75,1% dos respondentes indicaram receber um

feedback adequado. Esses resultados indicam que é importante a liderança demonstrar sensibilidade na adaptação das devolutivas, de modo a atender plenamente todos os perfis.

A liderança ajuda a reduzir conflitos entre gerações.

16 respostas

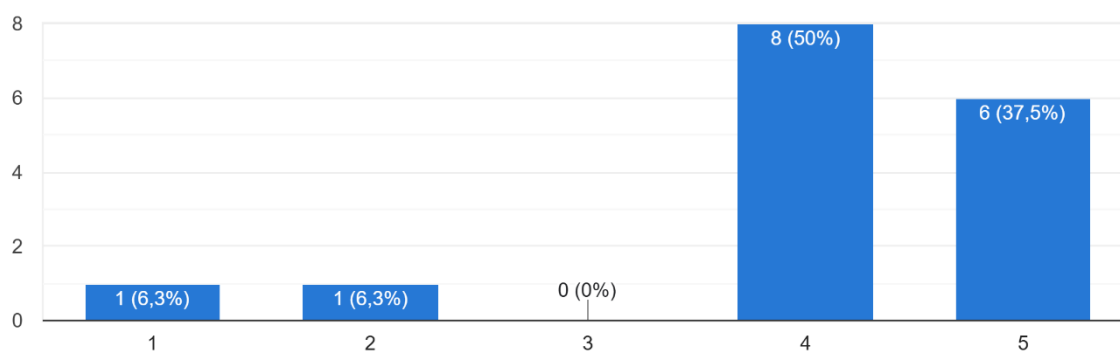


Gráfico 11. Papel da liderança na mediação de conflitos

(Elaborado pelas autoras, 2026).

MITIGAÇÃO DE RUÍDOS

Após essa fase investigativa, buscou-se identificar fatores que poderiam contribuir para mitigar o ruído intergeracional no ambiente organizacional. Os resultados indicam que a maioria dos respondentes percebe diferentes mecanismos como potenciais facilitadores desse processo. Em primeiro lugar, 87,5% dos participantes (n=14) indicaram que a realização de treinamentos pode aprimorar a comunicação interna e reduzir falhas de interpretação entre colaboradores. Além disso, 62,5% dos respondentes (n=10) demonstraram-se favoráveis à adaptação dos meios e da linguagem utilizados pela organização, entendendo que essa adequação pode contribuir para a redução de barreiras comunicacionais e para o fortalecimento das relações interpessoais. Por fim, 87,5% dos participantes (n=14) avaliaram que a organização promove, de forma satisfatória, a interação entre diferentes perfis geracionais, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas profissionais. Ainda que os resultados indiquem percepções favoráveis em relação às práticas adotadas pela organização, 75,1% dos participantes (n=12) afirmaram que a comunicação organizacional poderia ser aprimorada por meio de maior personalização, evidenciando que estratégias comunicacionais mais adaptadas aos diferentes perfis geracionais podem representar oportunidades relevantes para aumentar sua efetividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender de que maneira as diferenças geracionais influenciam a comunicação organizacional e podem gerar ruídos comunicacionais no ambiente corporativo, bem como identificar fatores capazes de mitigar tais efeitos. Os resultados obtidos sugerem que as diferenças geracionais exercem influência significativa sobre os processos comunicacionais, corroborando as proposições do estudo ao evidenciar que aspectos relacionados à linguagem, valores, expectativas e formas de interação interferem diretamente na interpretação das mensagens e nas relações estabelecidas entre colaboradores.

Os achados reforçam perspectivas teóricas que compreendem a comunicação organizacional como um fenômeno socialmente construído, influenciado pelas características e experiências dos indivíduos envolvidos. Nesse sentido, observou-se que o ruído intergeracional não decorre apenas da coexistência de diferentes faixas etárias no ambiente organizacional, mas principalmente das distintas formas de interpretar informações, utilizar canais de comunicação e estabelecer relações profissionais. A percepção predominante de que diferenças linguísticas e interpretativas entre gerações afetam a compreensão das mensagens reforça a relevância das discussões sobre diversidade geracional no contexto organizacional contemporâneo.

Os resultados também indicam que liderança, adaptação comunicacional e mecanismos formais de integração podem atuar como elementos mitigadores dos ruídos identificados. A percepção positiva acerca do papel da liderança na mediação de conflitos geracionais sugere que gestores possuem função estratégica na construção de ambientes mais integrados e inclusivos. Da mesma forma, treinamentos, adaptação da linguagem e maior personalização da comunicação foram identificados como práticas capazes de ampliar a efetividade comunicacional e reduzir barreiras entre diferentes perfis geracionais.

Como contribuição teórica, este estudo amplia a compreensão acerca da relação entre diversidade geracional e comunicação organizacional, demonstrando que diferenças geracionais impactam não apenas aspectos relacionais, mas também processos práticos de interpretação, alinhamento e compartilhamento de informações. Sob a perspectiva gerencial, os achados oferecem subsídios para organizações interessadas em desenvolver estratégias de comunicação mais inclusivas, flexíveis e adaptadas à diversidade etária de seus colaboradores. Em termos práticos, o estudo sugere que políticas de comunicação padronizadas podem apresentar limitações diante da heterogeneidade geracional presente nas organizações.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A utilização de uma amostra reduzida e concentrada em apenas duas

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

organizações limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, o uso de dados perceptivos e autorrelatados pode introduzir vieses relacionados à interpretação individual dos respondentes. Adicionalmente, o caráter transversal da pesquisa impossibilita analisar mudanças temporais nas percepções dos participantes.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem o número de organizações investigadas e contemplem amostras mais heterogêneas, permitindo comparações entre setores, culturas organizacionais e contextos distintos. Também se sugere a utilização de técnicas quantitativas inferenciais e modelos explicativos que permitam mensurar o peso relativo das variáveis investigadas. Complementarmente, abordagens qualitativas ou longitudinais podem aprofundar a compreensão sobre como os ruídos intergeracionais são construídos, negociados e transformados ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

CERBASI, G.; BARBOSA, C. **Mais tempo, mais dinheiro**: estratégias para uma vida equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERNANDES, C.; MELLO, A. Comunicação intergeracional e diversidade nas organizações. **Revista Gestão & Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, 2021.

G1. **Conflito de gerações, entenda o comportamento de cada uma delas**. 30.set.2022. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/acic/noticia/2022/09/30/conflito-de-geracoes-entenda-o-comportamento-de-cada-uma-delas.ghtml> Acesso em 12.nov.2025.

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

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 7. ed. São Paulo: Summus, 2016.

NASCIMENTO, L.; MACEDO, R. Desafios da comunicação entre gerações nas empresas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional**, v. 5, n. 1, 2022.

PERRET, Q.M.; COSTA, G.M.T. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. **Revista de Educação do IDEAU – REI**. Vol. 13, n 27, 2018.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon**, v. 9, n. 5, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson, 2019.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO ROQUE

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

ROCHA, José Teixeira da. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. **Revista de Administração Contemporânea**, 2009.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 29.mar.2023. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=J%C3%A1%20as%20Mes%20t%C3%AAm%20taxa,ap%C3%B3s%205%20anos%20de%20atividade> Acesso em 12.nov.2025.

SILVA, Lucas; MARTINS, Rafaela. As gerações Baby Boomers, X, Y e Z e seus impactos no ambiente de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2, 2021.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

WRIGHT, W. In Association for Talent Development – ATD. **Collaborating in a multigenerational environment**. 21.nov.2019. Disponível em <https://vendordirectory.td.org/webinar/3593> Acesso em 12.nov.2025.

SEBRAE. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

HARDT, Luana Matheus. **As diferentes gerações diante da comunicação e às tecnologias: um estudo na empresa Rota Sistema de Segurança**. 2018. 60 p. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Federal do Pampa, Campus São Borja, São Borja, 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE I

Questionário aplicado aos participantes

Bloco 1 - Perfil do Respondente (caracterização qualitativa)

- 1.Qual sua idade?
- 2.Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 3.Qual sua área/setor de atuação?
- 4.Você ocupa cargo de liderança? Se sim, qual?

TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

BLOCO 2 — Qualidade da Comunicação

1. A comunicação interna na empresa é clara.
2. As informações são compreendidas da mesma forma por todos.
3. Há alinhamento na comunicação entre diferentes setores.
4. Como você descreveria a qualidade da comunicação na empresa?

BLOCO 3 — Ruídos na Comunicação

4. Existem falhas de comunicação entre colaboradores de diferentes idades.
5. Diferenças de linguagem geram mal-entendidos.
6. A interpretação das mensagens varia entre gerações.
7. A comunicação gera retrabalho ou erros.
8. Descreva uma situação em que houve ruído de comunicação entre gerações.

BLOCO 4 — Diferenças Geracionais

9. Colaboradores mais jovens preferem comunicação rápida e digital.
10. Colaboradores mais experientes preferem comunicação formal.
11. Existem diferenças claras de valores e expectativas entre gerações.
12. Essas diferenças impactam o trabalho em equipe.
13. Como você percebe as diferenças entre gerações na empresa?

BLOCO 5 — Canais de Comunicação

14. Os canais de comunicação atendem todas as gerações.
15. Há excesso de uso de um único canal (ex.: WhatsApp).
16. A escolha do canal influencia a compreensão da mensagem.
17. Quais canais funcionam melhor e pior? Por quê?

BLOCO 6 — Liderança e Comunicação

18. Os líderes se comunicam de forma clara.
19. Os líderes adaptam a comunicação para diferentes perfis.
20. A liderança ajuda a reduzir conflitos entre gerações.
21. O feedback é adequado para diferentes colaboradores.
22. Como a liderança poderia melhorar a comunicação?

BLOCO 7 — Mitigação de Ruídos (constructo estratégico)

23. Treinamentos em comunicação seriam úteis.
24. A empresa deveria adaptar linguagem e canais.
25. Programas de integração entre gerações ajudariam.
26. A troca de experiências entre gerações é incentivada.
27. A comunicação poderia ser mais personalizada.
28. O que poderia melhorar a comunicação entre gerações?