

**A CONVIVÊNCIA INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES:
Desafios e Estratégias no Comportamento Organizacional
Contemporâneo**

***INTERGENERATIONAL COEXISTENCE IN ORGANIZATIONS:
Challenges and strategies in contemporary organizational behavior***

Amanda Gonçalves¹
Orientadora: Dra. Marinete A. Martins

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a convivência intergeracional nas organizações, investigando os desafios e estratégias relacionados ao comportamento organizacional. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica exploratória e descritiva sobre gestão de pessoas, diversidade etária e relações interpessoais, realizada a partir de livros, dissertações e publicações institucionais disponíveis em sites especializados. O estudo aborda as características das gerações presentes no mercado de trabalho. A análise evidencia que a coexistência de múltiplas gerações influencia diretamente produtividade, clima organizacional e retenção de talentos, podendo gerar conflitos ou favorecer a troca de experiências, aprendizado coletivo e inovação. Os resultados indicam que práticas inclusivas e adaptáveis, como programas de mentoria reversa, políticas de reconhecimento adequadas, flexibilidade no trabalho e estímulo à participação de todos os colaboradores, são eficazes para harmonizar interesses diversos e potencializar o desempenho organizacional. Conclui-se que a gestão estratégica da diversidade geracional é essencial para promover engajamento, cooperação e valorização do capital humano, representando uma vantagem competitiva e contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado, colaborativo e inovador.

Palavras-chave: Convivência Intergeracional; Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas; Diversidade Etária; Clima Organizacional.

Abstract

This study aims to analyze intergenerational coexistence within organizations, exploring the challenges and strategies related to organizational behavior. The research was conducted through an exploratory and descriptive literature review on people management, age diversity, and interpersonal relationships, based on books, dissertations, and institutional publications available on specialized websites. The study examines the characteristics of the generations present in the labor market. The analysis reveals that the coexistence of multiple

¹ Graduanda do Curso de Administração da Universidade de Sorocaba, amanda.gon13@hotmail.com

generations directly affects productivity, organizational climate, and talent retention, potentially leading to conflicts or fostering knowledge sharing, collective learning, and innovation. The results suggest that inclusive and adaptable practices, such as reverse mentoring programs, appropriate recognition policies, flexible work arrangements, and active participation of all employees, are effective in aligning diverse interests and enhancing organizational performance. The study concludes that the strategic management of generational diversity is essential for promoting engagement, cooperation, and the recognition of human capital, representing a competitive advantage and contributing to a more balanced, collaborative, and innovative work environment.

Keywords: *Intergenerational Coexistence; Organizational Behavior; People Management; Age Diversity; Organizational Climate.*

1. Introdução

O mercado de trabalho atual se destaca por reunir diversas gerações atuando simultaneamente, consequência do aumento da longevidade, da postergação da aposentadoria e da entrada precoce das novas gerações na vida profissional. O ambiente contemporâneo é marcado por pessoas de diferentes idades, formações e visões de mundo, refletindo constantes transformações sociais e tecnológicas. Essa diversidade intergeracional, embora traga desafios de comunicação e adaptação, oferece oportunidades de troca de experiências, estímulo à inovação e aprendizado coletivo.

Analisar a convivência entre gerações é fundamental para compreender como diferenças de valores, atitudes e formas de comunicação influenciam o comportamento organizacional. Essas diferenças podem gerar conflitos ou fortalecer relações, contribuindo para um clima organizacional equilibrado e colaborativo. Assim, o tema é relevante para a Administração, principalmente na gestão de pessoas e na valorização da diversidade.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a convivência intergeracional nas organizações, identificando os principais desafios e estratégias que influenciam o comportamento organizacional contemporâneo. Entre os objetivos específicos estão: identificar características das gerações presentes, compreender como suas diferenças impactam relações interpessoais e propor práticas que favoreçam respeito, cooperação e engajamento.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica e análise de estudos prévios. Essa metodologia permite

compreender como organizações lidam com diversidade etária e quais estratégias se mostram mais eficazes para promover convivência saudável e produtiva. Serão discutidos conceitos de comportamento organizacional, gestão de pessoas e diversidade geracional, além de reflexões sobre liderança, comunicação e cultura organizacional.

2. Metodologia

O presente trabalho será conduzido por meio de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória, conforme Gil (2008), busca proporcionar maior compreensão sobre um tema pouco investigado, ajudando a esclarecer o objeto de estudo e orientando a análise da literatura disponível. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo analisar detalhadamente as características e processos do objeto de estudo, oferecendo uma visão estruturada sobre o contexto investigado (Marconi; Lakatos, 2017). Foram priorizadas fontes recentes e relevantes que abordam temas como comportamento organizacional, gestão de pessoas, diversidade etária, relações interpessoais e clima organizacional.

Dessa forma, a revisão bibliográfica permitiu construir um embasamento teórico sólido, identificando os principais desafios e estratégias relacionadas à convivência intergeracional, além de fornecer uma visão crítica e atual sobre o comportamento organizacional contemporâneo. O estudo, portanto, apresenta uma análise estruturada da literatura existente, servindo como base para futuras reflexões e pesquisas sobre o tema.

3. Caracterização das Gerações no Ambiente de Trabalho

A coexistência de múltiplas gerações no mercado de trabalho configura-se como um fenômeno complexo e desafiador. Cada geração apresenta características, valores, expectativas e formas de comunicação distintas, influenciando comportamento, motivação e desempenho. Compreender essas diferenças é essencial para a gestão eficaz de equipes heterogêneas.

Baby Boomers (1946-1964) foram formados em período pós-Segunda Guerra Mundial, marcado por escassez de recursos e crescimento econômico. Valorizam segurança no emprego, reconhecimento profissional, hierarquia e estrutura organizacional. Demonstram ética de trabalho, competitividade e foco em metas, sendo motivados por promoções e benefícios tradicionais (Wang, 2024). Preferem comunicação presencial e *feedbacks* anuais (Zemke, 2008).

Geração X (1965-1980) caracteriza-se por independência, autonomia e adaptabilidade. Cresceu em contexto de transformações tecnológicas e sociais, valorizando equilíbrio entre vida profissional e pessoal e flexibilidade no trabalho. Prefere supervisão mínima, autonomia na execução de tarefas e *feedbacks* frequentes, sendo cética em relação à autoridade formal (Wang, 2024).

Millennials ou Geração Y (1981-1996) predominam na força de trabalho atual. Criados em famílias mais flexíveis e com amplo acesso à tecnologia, valorizam experiências profissionais significativas, desenvolvimento pessoal, oportunidades de crescimento e *feedback* contínuo (Wang, 2024). Demonstram adaptação rápida, orientação para trabalho em equipe e engajamento com valores éticos e sociais, mas apresentam tendência à rotatividade (Batista, 2010).

Geração Z (1997-2010) é nativa digital. Busca propósito, inclusão, diversidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estabilidade financeira. Valoriza ambientes tecnológicos e flexíveis, aprendizado contínuo e *feedback* frequente (Wang, 2024). Prioriza empresas alinhadas a seus valores, demonstrando menor apego à permanência prolongada.

Compreender essas diferenças permite aos gestores desenvolver estratégias de engajamento, comunicação e motivação, promovendo um ambiente inclusivo e produtivo.

Esse entendimento vai além do reconhecimento das características de cada geração: ele permite transformar a diversidade etária em vantagem estratégica. Ao alinhar práticas de gestão, estilos de comunicação, sistemas de reconhecimento e programas de desenvolvimento às necessidades específicas de cada grupo, as organizações conseguem reduzir conflitos, aumentar engajamento e fortalecer a colaboração. Equipes heterogêneas, quando bem conduzidas, combinam experiência e inovação, promovendo aprendizado contínuo, retenção de talentos e um ambiente de trabalho mais coeso e

produtivo. A valorização das contribuições de todas as gerações se torna, assim, um fator essencial para a competitividade e sustentabilidade organizacional.

4. Convivência Intergeracional e Produtividade no Ambiente de Trabalho

A coexistência de diferentes gerações impacta diretamente produtividade e engajamento. Divergências geracionais podem gerar fricções, principalmente quando há grande diferença de idade entre gestores e subordinados. Pesquisa da *London School of Economics and Political Science* (LSE) com 1.450 funcionários no Reino Unido e nos Estados Unidos indica que práticas inclusivas elevam produtividade e satisfação (*The London School of Economics and Political Science*, 2024). Critérios meritocráticos independentes da idade e incentivo à participação de todos os colaboradores reduziram a percepção de baixa produtividade entre *Millennials* e Geração Z em cerca de 50%.

Esses dados evidenciam que a aplicação de políticas inclusivas não é apenas uma questão de justiça organizacional, mas um fator estratégico que pode impactar diretamente a performance da empresa. Ao promover a participação ativa de todos os colaboradores e adotar critérios que valorizem resultados e competências, a organização cria um ambiente mais motivador e menos suscetível a conflitos geracionais. A meritocracia aliada à inclusão permite que talentos jovens se sintam reconhecidos e engajados, enquanto colaboradores mais experientes percebem o respeito à sua experiência, resultando em uma convivência mais harmoniosa e produtiva.

Rafferty (2024) reforça que diversidade geracional exige estratégias de gestão adaptáveis. Diferenças em valores, comunicação e expectativas influenciam trabalho remoto, métodos de comunicação e desenvolvimento de carreira. *Millennials* e Geração Z valorizam flexibilidade, crescimento e integração digital, enquanto *Baby Boomers* e Geração X priorizam estabilidade, hierarquia e comunicação presencial. Programas de mentoria reversa, reuniões individuais e políticas flexíveis de benefícios contribuem para reduzir atritos e aumentar engajamento (Rafferty, 2024).

O ponto central é que a gestão intergeracional deve ser proativa. Não se trata apenas de lidar com diferenças, mas de transformar essas diferenças em vantagens competitivas. Estratégias como mentoria reversa e comunicação personalizada permitem que o conhecimento flua entre gerações, fortalecendo competências digitais dos colaboradores mais experientes e promovendo aprendizado sobre processos e práticas consolidadas aos mais jovens. Além disso, políticas de flexibilidade e benefícios adaptados às necessidades específicas de cada grupo contribuem para a retenção de talentos e para um clima organizacional mais positivo.

A gestão intergeracional, portanto, deve ser estratégica, harmonizando interesses diversos e aproveitando o potencial produtivo de cada faixa etária. Organizações que implementam práticas inclusivas tendem a ter desempenho superior, retenção de talentos e inovação contínua, transformando a diversidade etária em um recurso valioso e sustentável para o crescimento organizacional.

5. Gerenciamento de Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho

A força de trabalho contemporânea é multigeracional, incluindo os *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z, com a Geração *Alpha* prevista para ingressar em breve. Cada geração apresenta expectativas, valores, formas de comunicação e estilos de trabalho distintos, sendo essencial compreendê-las para promover colaboração, produtividade e ambiente harmonioso.

Segundo Paycor (2024), 89% dos participantes da pesquisa *Different Generations in the Workplace Study* consideram a diversidade geracional positiva, e 87% acreditam que diferentes gerações podem aprender umas com as outras. Entre os benefícios observados estão mentoria, aumento da inovação, ampliação de habilidades, melhoria na tomada de decisões e maior proximidade com clientes de diferentes perfis etários.

Esses dados evidenciam que a diversidade geracional não apenas enriquece o ambiente de trabalho, mas também atua como um recurso estratégico para a organização. A convivência entre diferentes gerações permite combinar experiências consolidadas com novas perspectivas, potencializando a

inovação e o aprendizado contínuo. Além disso, o reconhecimento da contribuição de cada grupo etário fortalece o engajamento e o senso de pertencimento, elementos essenciais para a retenção de talentos e a produtividade sustentada.

Gestão eficaz requer atenção a estilos de comunicação, reconhecimento adequado, formação de equipes diversificadas, liderança flexível e promoção da inclusão. *Baby Boomers* preferem comunicação presencial, *Millennials* ou Geração Z, mensagens instantâneas ou e-mails; reconhecimento frequente é valorizado por gerações mais jovens, enquanto pontual é preferido por gerações mais antigas. Programas de mentoria reversa e equipes intergeracionais favorecem a transferência de conhecimento e engajamento.

O desenvolvimento de estratégias adaptáveis permite que as organizações aproveitem o melhor de cada geração. Ao alinhar estilos de comunicação, expectativas e formas de reconhecimento com as características específicas de cada grupo, reduz-se fricção e aumentam-se oportunidades de colaboração produtiva. Equipes intergeracionais e políticas inclusivas contribuem para um ambiente de trabalho mais coeso, estimulando tanto a inovação quanto o crescimento sustentável.

Higginbotham (2025) destaca que estereótipos, diferenças de expectativas de carreira e hábitos de trabalho variados podem gerar fricção. Políticas de mentoria, gamificação, trabalho flexível e cultura inclusiva reduzem conflitos e aumentam produtividade, satisfação e retenção. Compreender particularidades de cada geração e adotar estratégias adaptáveis promove inovação, coesão e crescimento sustentável, permitindo que todos os colaboradores se sintam valorizados.

6. Resultados e discussões

A análise da literatura evidencia que a convivência intergeracional no ambiente de trabalho apresenta desafios e oportunidades significativas. Cada geração traz características, valores e expectativas distintas, que influenciam diretamente o comportamento, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Os *Baby Boomers* valorizam hierarquia, segurança no emprego e comunicação

presencial, enquanto a Geração X preza por autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. *Millennials* e Geração Z buscam flexibilidade, propósito, *feedback* contínuo e integração digital (Wang, 2024).

Estudos demonstram que a implementação de práticas inclusivas, como critérios meritocráticos independentes da idade e incentivo à participação de todos, contribui para reduzir percepções de baixa produtividade, especialmente entre *Millennials* e Geração Z, em cerca de 50% (The London School of Economics and Political Science, 2024). Além disso, políticas de mentoria reversa, reuniões individuais e benefícios flexíveis permitem reduzir atritos, fortalecer o engajamento e promover a transferência de conhecimento entre gerações (Rafferty, 2024).

A pesquisa também evidencia que a diversidade geracional é percebida como positiva pela maioria dos colaboradores. Segundo Paycor (2024), 89% dos participantes consideram essa diversidade vantajosa, e 87% acreditam que diferentes gerações podem aprender umas com as outras. Entre os benefícios relatados destacam-se mentoria, aumento da inovação, ampliação de habilidades, melhoria na tomada de decisões e maior proximidade com clientes de diferentes perfis etários.

Esses resultados sugerem que a gestão intergeracional eficaz exige estratégias adaptáveis e proativas, que reconheçam as particularidades de cada grupo, promovam inclusão, estimulem colaboração e valorizem a experiência de todos os colaboradores. Dessa forma, a diversidade etária deixa de ser um desafio e passa a ser um recurso estratégico capaz de potencializar a produtividade, a inovação e a coesão organizacional.

7. Considerações finais

O presente estudo evidenciou que a convivência intergeracional nas organizações é um fenômeno complexo, mas que oferece oportunidades estratégicas para o desenvolvimento do comportamento organizacional, da inovação e do aprendizado coletivo. A análise das gerações mostrou que cada grupo possui valores, expectativas, formas de comunicação e estilos de trabalho

distintos, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

A coexistência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho pode gerar desafios, como conflitos de comunicação e diferenças nas expectativas profissionais. No entanto, quando bem gerida, a diversidade etária favorece a troca de experiências, a inovação e a construção de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa. Políticas que promovam equidade, programas de mentoria reversa, flexibilidade no trabalho e reconhecimento adequado são exemplos de estratégias capazes de harmonizar interesses diversos e potencializar o desempenho de cada geração.

Portanto, a gestão eficaz da diversidade geracional deve ser estratégica, integrando práticas que promovam engajamento, cooperação e valorização do capital humano. Organizações que compreendem e adotam tais práticas têm maior probabilidade de alcançar resultados positivos, como aumento da produtividade, retenção de talentos e crescimento sustentável. Em síntese, a convivência intergeracional, quando estruturada e valorizada, representa uma vantagem competitiva e humana, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado, inovador e colaborativo.

8. Referências

BATISTA, F. H. A. **Grupos gerenciais e o comprometimento**

organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado) – PPGA, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

DIRECTORS AND BOARDS. **Navigating the multigenerational workforce.**

Disponível em: <https://www.directorsandboards.com/board-issues/talent/navigating-the-multigenerational-workforce/>. Acesso em: 30 out. 2025.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIGGINBOTHAM. **Multigenerational workforce**. Disponível em: <https://www.higginbotham.com/blog/multigenerational-workforce/>. Acesso em: 30 out. 2025.

IMAGINE. **The changing generational values**. Disponível em: <https://imagine.jhu.edu/blog/2022/11/17/the-changing-generational-values/>. Acesso em: 30 out. 2025.

LOGICALIS. **Building an intergenerational workforce of the future**. Disponível em: <https://www.logicalis.com/insights/building-an-intergenerational-workforce-of-the-future>. Acesso em: 30 out. 2025.

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE. **Generational tensions linked to lower workplace productivity in the UK and US**. Disponível em: <https://www.lse.ac.uk/news/latest-news-from-lse/a-january-2024/generational-tensions-linked-to-lower-workplace-productivity-in-the-uk-and-us>. Acesso em: 5 nov. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MSCI. **Understanding a multigenerational workforce**. Disponível em: <https://www.msci.org/understanding-a-multigenerational-workforce/>. Acesso em: 30 out. 2025.

PAYCOR. **Managing generations in workplace**. Disponível em: <https://www.paycor.com/resource-center/articles/managing-generations-in-workplace/>. Acesso em: 5 nov. 2025.

TRINET. **Generations in the workplace: Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z explained**. Disponível em: <https://www.trinet.com/insights/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained>. Acesso em: 5 nov. 2025.

INTERNATIONAL WORKPLACE. **How to remotely manage a multigenerational workforce**. Disponível em:

<https://www.internationalworkplace.com/community-zone/news/how-to-remotely-manage-a-multigenerational-workforce>. Acesso em: 30 out. 2025.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.