

Compreendendo o ambiente multigeracional de uma empresa de tecnologia: diferenças, impactos e papel da liderança

Understanding the multigenerational environment of a technology company: differences, impacts and the role of leadership

*Beatriz Lunardon Lara*¹
*Thaís Helena Zero de Oliveira Pereira*²

Resumo

O atual ambiente corporativo brasileiro é formado por diferentes gerações atuando simultaneamente, podendo ocorrer conflitos culturais devido às divergências de opiniões, valores e crenças de cada grupo, moldados pelo contexto histórico em que nasceram. Nesse cenário, os gestores desempenham um papel fundamental na busca de equilíbrio e sinergia entre os estilos de trabalho e motivações das diversas gerações. A cultura organizacional também influencia as ações e decisões dos colaboradores, sendo responsabilidade dos líderes não apenas propagá-la, mas também construir relacionamentos colaborativos e administrar conflitos de forma eficiente, promovendo assim o desempenho e a inovação dentro da organização. À vista disso, esse trabalho teve como objetivo analisar de que forma os conflitos decorrentes das diferentes culturas geracionais impactam colaboradores e desempenho organizacional. Com delineamento descritivo e abordagem qualitativa com apoio de dados estruturados, essa pesquisa coletou dados, através de questionário aplicado, da área de sistemas de uma empresa brasileira de grande porte do setor de tecnologia. Os resultados foram analisados e comparados ao posicionamento e reconhecimento de mercado da companhia, demonstrando que o bom desempenho da organização em projetos de tecnologia possui relação com a eficaz gestão de conflitos internos, se somada à colaboração entre as gerações da área estudada, uma vez que cada uma possui suas características, mas quando gerenciadas adequadamente e com objetivos comuns, suas diferenças podem beneficiar as organizações, promovendo ambientes inovadores e garantindo longevidade às empresas.

Palavras-Chave: diversidade geracional; inovação; gerações; impactos organizacionais.

¹ PECEGE, ESALQ/USP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3070-476X>. E-mail: blunardon@hotmail.com.

² PECEGE, ESALQ/USP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9528-7549>. E-mail: thaishelenazero@gmail.com.

Abstract

The current Brazilian corporate environment is made up of different generations acting simultaneously, and cultural conflicts may occur due to differences in opinions, values and beliefs of each group, shaped by the historical context in which they were born. In this scenario, managers play a fundamental role in seeking balance and synergy between the work styles and motivations of different generations. Organizational culture also influences employees' actions and decisions, and it is the responsibility of leaders not only to propagate it, but also to build collaborative relationships and manage conflicts efficiently, thus promoting performance and innovation within the organization. In view of this, this work aimed to analyze the impacts of conflicts for employees and the company, resulting from the diversity of generational cultures in an area of technology. With a descriptive design and a qualitative approach, this research collected data, through an applied questionnaire, from the systems area of a large Brazilian company in the technology sector. The results were analyzed and compared to the company's market positioning and recognition, noting that the organization's good performance in technology projects is related to the effective management of internal conflicts, combined with collaboration between generations in the area studied, since each generation has its own characteristics, but when managed properly and with common objectives, their differences can benefit organizations, promoting innovative environments and ensuring longevity for companies.

Keywords: generational diversity; innovation; generations; organizational impacts.

* * *

1 Introdução

O ambiente corporativo, atualmente, é formado por múltiplas gerações que são classificadas de acordo com o contexto histórico em que cresceram e tornaram-se presentes no mercado de trabalho (Robbins, 2005). No Brasil, a idade da população economicamente ativa compreende pessoas entre 16 e 64 anos (BNDES, 2018), coexistindo assim, quatro gerações nas organizações: *Baby Boomers*, X, Y (ou *Millennials*) e Z.

A convivência das gerações nas organizações, torna o local de trabalho um ambiente com diversidade, que como definição, compreende-se a inclusão de todos, ou seja, não é apenas definida por raça ou gênero, e sim um conceito que engloba idade, formação educacional, experiência profissional e de vida, origem geográfica, estilo de vida e personalidade (Hanashiro e Carvalho, 2005).

Esses profissionais multigeracionais que atuam nas empresas, enfrentam conflitos culturais diariamente, uma vez que há divergência de

opiniões, pensamentos, expectativas, experiências e valores entre pessoas de idades variadas na companhia, a qual também possui cultura própria, interferindo diretamente nas relações, produtividade e alcance dos objetivos organizacionais (Taylor, 2005).

Nesse contexto, os gestores têm como principal atividade produzir mudanças, necessárias para oferecer um ambiente seguro e produtivo, acompanhando as tendências de mercado (Kotter, 2017).

Diante desse desafio, a liderança adaptativa, definida como pessoas que possuem habilidade de inovar e aprender em um mundo de constante mudança, conduz para o entendimento das particularidades de cada indivíduo que carrega consigo expectativas, motivações e experiências próprias, buscando sinergia e meios para que tanto líderes quanto liderados entendam essas diferenças, promovendo ações que auxiliem no equilíbrio entre os diferentes estilos de trabalho e motivações, para, conseqüentemente, obter os resultados necessários para a empresa (Heifetz, 2009).

Por esse motivo, está entre as principais competências de liderança, a capacidade de construir relacionamentos colaborativos e respeito às diferenças. Por conseguinte, problemas com relacionamentos interpessoais está entre os principais paralisadores de carreira, podendo tornar-se um entrave à ascensão profissional (Center for Creative Leadership, 2022).

Por outro lado, as empresas também possuem sua própria cultura, chamada de cultura organizacional, ou seja, um padrão de comportamentos e aprendizagem compartilhados por um grupo, que determina o que foi aprendido e solucionado, de maneira bem-sucedida, diante dos desafios impostos pelo ambiente em que se encontravam, de maneira consciente ou não. Essas práticas nem sempre são visíveis ou tangíveis, mas moldam a forma de agir e pensar daquele grupo, que entendem essas ações como as corretas a serem tomadas (Schein, 2016).

A cultura organizacional é determinada através dos rituais que praticam, dos valores definidos, das políticas e práticas aplicadas, história e fundadores da empresa, ambiente e símbolos, norteando os colaboradores e

companhia na tomada de decisões, gerando expectativa quanto aos comportamentos dos funcionários, refletindo os interesses e compromissos da organização. Os líderes, como representantes organizacionais, são responsáveis por difundir a cultura da empresa durante a execução de tarefas e gerir conflitos (Taylor, 2005).

Esses conflitos podem ajudar a alavancar o desempenho de equipes e empresas se houver uma boa gestão, visto que se tratados visando melhorias e desenvolvimento, proporcionam um ambiente saudável, permitindo que novas ideias e processos inovadores sejam criados (Ferreira, 2007).

As empresas líderes de mercado já possuem consciência dessa necessidade de mudança e adaptação, visto que se ajustam com rapidez às exigências em transformação dos clientes e *stakeholders*, criando, dessa maneira, novas oportunidades à frente dos concorrentes. Saber lidar com a não-linearidade do mercado, gerações diferentes num mesmo contexto de trabalho, o rápido incomparável avanço tecnológico, o surgimento de novas necessidades, excesso de informações e *stakeholders* multigeracionais, faz com que seja necessário cocriar e inovar a todo tempo, uma vez que os avanços tecnológicos são responsáveis pela maior parte das mudanças e estímulos que as organizações sofrem. Já o relacionamento interpessoal no ambiente corporativo pode interferir no sucesso de uma organização, dado que pessoas são agentes de mudança podendo alavancar um time ou arruinar empresas, sendo assim, a forma como os conflitos são conduzidos podem determinar diferentes resultados e, apesar da liderança empresarial conviver com gestão de mudança há anos, muitas companhias ainda não se ajustaram à nova realidade (Grubb, 2018).

Nesse cenário, onde o setor de tecnologia conduz os avanços tecnológicos e impulsiona mudanças nas organizações, é possível que os conflitos geracionais enfrentados diariamente, nessa área, auxiliem na formação de um ambiente mais inovador?

Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma os conflitos decorrentes das diferentes culturas geracionais impactam

colaboradores e desempenho organizacional, sendo necessário permear pelos objetivos específicos: i. caracterizar gerações; ii. verificar a percepção dos conflitos geracionais no ambiente de trabalho pelos colaboradores; iii. compreender o papel da liderança em ambiente com diversidade geracional; e, iv. comparar resultados alcançados pela empresa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico, com foco na caracterização das gerações; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos; e, por fim, a seção 5 traz as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo concentra-se na caracterização das gerações e na compreensão de suas principais particularidades, considerando o contexto organizacional em que estão inseridas. Nesse sentido, apresenta-se a seguir a definição e classificação das gerações, bem como suas principais características.

2.1 Gerações e suas características

Para compreender a dinâmica dos conflitos em ambientes multigeracionais, faz-se necessário, inicialmente, conceituar o termo gerações. Estas são definidas com base no contexto histórico-social e na proximidade do ano de nascimento, o que possibilita que determinados grupos compartilhem acontecimentos sociais significativos, experiências e vivências que influenciam a formação de comportamentos, crenças, valores, prioridades e visões de mundo (Mannheim, 1972).

Nesse sentido, as diferenças geracionais podem influenciar diretamente a forma como os indivíduos interpretam, vivenciam e respondem às situações no ambiente organizacional. Assim, a emergência de conflitos pode ser compreendida como um fenômeno inerente à interação entre

indivíduos com trajetórias, experiências e referenciais distintos, fortemente condicionados pelo período histórico em que se desenvolveram (Grubb, 2018).

A partir dessa definição de gerações, a literatura tem buscado classificar as gerações conforme seus períodos de nascimento e respectivos contextos históricos, identificando características comuns entre os indivíduos de cada grupo. Essas características, amplamente discutidas por diferentes autores, foram sintetizadas na Tabela 1.

Geração	Nascimento	Contexto histórico	Características
<i>Baby Boomers</i>	1946 - 1964	Nascidos pós segunda Guerra Mundial. No Brasil, passaram por um período de ciclo de governos militares e mudanças políticas. No âmbito social, movimentos sociais e de direitos civis, moldando formas de se relacionar uns com os outros. Presenciaram a primeira transmissão de TV em cores.	Valorizam a carreira, ascensão social e profissional, possuem orientação por trabalho em equipe, são dedicados, otimistas, tem dificuldade em lidar com conflito e pensar fora do padrão.
X	1965 - 1980	Nascidos num período de baixa natalidade devido também ao lançamento da primeira pílula anticoncepcional. Amadureceram em um período de globalização e com acesso a novas tecnologias, casos de AIDS, crises de energia e mulheres entrando no mercado de trabalho.	Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estabilidade e independência, são céticos e informais, rejeitam regras e estruturas definidas.
Y (Millennials)	1981 - 1997	Cresceram junto ao avanço da tecnologia, melhora na economia e uma sociedade que valorizava a democracia. Essa geração possui facilidade com tecnologia e comunicação, uma vez nasceram no período de criação de computadores pessoais e celulares, por exemplo.	Valorizam a liberdade financeira, conforto, são dinâmicos, inquietos, interativos e realistas. São preocupados com causas ecológicas e justiça social. O ambiente profissional é utilizado para atingirem seus objetivos, por isso, não se prendem a empresa em que trabalham quando uma concorrente oferece novas possibilidades de aprendizado.

Z	1998 - Atual	Maior diversidade em termos de etnia e religião, com sua principal característica definida pela tecnologia. Estão crescendo durante a criação e amplo uso dos smartphones, redes sociais, internet com conexão super-rápida, fácil acesso a muitas informações e inovações tecnológicas.	Valorizam o crescimento profissional, porém possuem pouca experiência. São realistas, práticos e tem como objetivo satisfazer suas necessidades financeiras. Não gostam de estereótipos e nem de se definir.
---	--------------	--	--

Tabela 1. Caracterizando Gerações

Fonte: Resultados originais da pesquisa; Filho e Francisco, 2022; Grubb, 2018; Jacques et al., 2015; Pew Research Center, 2023

A partir dessas definições e características, torna-se possível avançar para a análise empírica proposta neste estudo, conforme delineamento metodológico apresentado na seção a seguir.

3 Métodos

O estudo, de natureza aplicada, buscou desenvolver conhecimento para uso prático, utilizando como metodologia o estudo de caso para investigar e compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, com delineamento descritivo para apurar características de determinados eventos (Silva e Menezes, 2005; Yin, 2014; Gil, 2017).

Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com apoio de dados estruturados obtidos por meio de questionário com escala do tipo Likert, visando compreender as percepções dos colaboradores.

Para que fosse possível atingir o objetivo dessa pesquisa, além dos termos e cenário apresentado na Introdução, procedeu-se ao levantamento bibliográfico para definir o conceito e caracterização das gerações, que norteia este trabalho.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa multinacional brasileira, do setor de tecnologia desenvolvedora de softwares e prestadora de serviços de informática, com matriz no interior do Estado de São Paulo, que

possui mais de 500 clientes ativos - entre organizações públicas e privadas - e faturamento superior a 1,4 bilhão no ano de 2022.

Inicialmente, para compreender o contexto organizacional da empresa estudada, procedeu-se pesquisa acerca da empresa no que tange ao reconhecimento de mercado no ano de 2022, baseando-se nos prêmios recebidos, possibilitando o cruzamento de dados com a segunda pesquisa.

Na sequência, realizou-se pesquisa com colaboradores da área de sistemas internos da organização. Todos os detentores de contrato de trabalho por tempo indeterminado e estagiários foram convidados a participar, mediante e-mail.

O questionário utilizado para coleta de dados previa a participação voluntária dos respondentes, de forma livre, assegurando a possibilidade de desistência a qualquer momento, bem como a confidencialidade, o sigilo das informações obtidas e o anonimato dos participantes. Dessa forma, somente as respostas daqueles que concordaram em participar foram consideradas neste estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário na ferramenta Google Forms, em julho de 2023, totalizando 32 respostas de um universo de 35 colaboradores da área, o que corresponde a uma taxa de adesão de 91%.

Com o objetivo de compreender e analisar as percepções das diferentes gerações quanto ao ambiente e à equipe de trabalho, o instrumento contemplou 14 questões, organizadas em três seções: i. perfil do respondente; ii. conhecimento em tecnologia; e iii. percepção sobre o ambiente de trabalho. Destaca-se que, na seção referente ao perfil, o termo sexo foi utilizado com base na distinção entre sexo e gênero, sendo o primeiro associado a atributos biológicos e o segundo à identidade de cada indivíduo (Carvalho, 2011).

As questões foram estruturadas majoritariamente como perguntas fechadas, com alternativas de múltipla escolha, utilizando-se escala do tipo Likert, na qual o respondente indica sua percepção em uma escala de 1 a 5, sendo 1 a menor intensidade e 5 a maior intensidade.

Após a coleta, os dados foram tabulados em tabelas, com base na média aritmética das respostas, e analisados conforme apresentado na seção de Resultados e Discussão.

Por fim, comparou-se os indicadores apontados no questionário com os dados da organização e o papel que a liderança exerce nos conflitos e ambiente, contribuindo para o desenvolvimento e análise da problemática abordada neste trabalho.

Cumpramos ressaltar que após o preenchimento do Formulário de Direcionamento Ético (FDE), ferramenta desenvolvida com o objetivo de auxiliar o pesquisador no processo de decisão quanto à submissão do Projeto de Pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com os dados deste contexto, este não foi conclusivo quanto à necessidade de submissão ao CEP, uma vez que se trata de pesquisa onde não seriam identificados os respondentes e as respostas às questões abordadas não incidiriam riscos aos colaboradores.

Os dados foram analisados de forma descritiva, com base na interpretação das médias obtidas e na articulação com a literatura sobre comportamento organizacional e diversidade geracional.

Com base nos procedimentos metodológicos descritos, os dados obtidos foram analisados conforme apresentado na seção de Resultados e Discussão.

4 Resultados e Discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados, bem como sua análise à luz do referencial teórico, buscando compreender as relações entre diversidade geracional, conflitos e desempenho organizacional.

Após a realização das pesquisas, os dados foram tabulados, possibilitando a realização das análises apresentadas a seguir.

Quanto ao contexto de mercado em que a empresa se encontrava em 2022, último período apurado anterior à pesquisa, verificou-se que a

organização foi reconhecida com prêmios na área de tecnologia, através de projetos entregues e o desempenho apresentado neles, conforme Tabela 2.

Prêmios

Premiação Agilidade Brasil 2022
Anuário Época Negócios 360 - Tecnologia, Software e Serviços
Prêmio WSA 2022 - Negócios e Comércio
Prêmio 100+ Inovadoras no uso de TI
Top 3 - Prêmio Valor Inovação 2022
Prêmio Empresa + Digital

Tabela 2. Reconhecimento de Mercado em 2022

Fonte: Resultados originais da pesquisa; Agile Trend (2022); Época Negócios (2022), WSA Brasil (2022); ITForum (2022); PWC (2022); Plus Digital Institute (2022)

A partir das informações da Tabela 2 e quantidade de clientes ativos na empresa - acima de 500 - identifica-se a aprovação do mercado quanto às práticas internas e resultados apresentados nos projetos pela organização, demonstrando que equipes multigeracionais influenciam na cultura organizacional e imagem da companhia, podendo ser um diferencial competitivo, assim como alavancar os resultados financeiros.

Passando à análise dos dados coletados junto aos colaboradores, a Tabela 3 apresenta os dados da seção Perfil, no que tange a sexo, cargo ocupado e área de formação, demonstrando que o público é constituído por 78,1% de homens e 21,9% de mulheres, sendo que as mulheres estão concentradas todas na função de Analista, com formação nas áreas de Exatas ou de Humanas e Sociais, e os homens permeiam todos os níveis de cargo e com formação nas mesmas áreas.

Sexo	Cargos	Formação		Total
		Ciências Exatas	Ciências Humanas/Sociais	
Feminino	Gestor	0	0	0
	Analista	5	1	6
	Assistente	0	1	1
	Estagiário	0	0	0
Masculino	Gestor	3	1	4
	Analista	17	1	18
	Assistente	1	0	1
	Estagiário	2	0	2
Total				32

Tabela 3. Perfil dos respondentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A tabela 4 também corresponde à seção do perfil, apresentando a classificação por gerações e os respectivos cargos ocupados, sendo possível identificar que o cargo de gestor é ocupado por colaboradores das diferentes gerações, à exceção da Geração Z, que é a que compreende pessoas da faixa etária economicamente ativa de 16 a 25 anos. Também se nota que a geração mais nova ocupa os cargos iniciais e há um crescimento profissional para os colaboradores da geração Y e anteriores.

Geração	Cargo	Quantidade
<i>Baby Boomers</i>	Gestor	1
	Analista	0
	Assistente	0
	Estagiário	0
X	Gestor	1
	Analista	3
	Assistente	0
	Estagiário	0
Y (Millennials)	Gestor	2
	Analista	12
	Assistente	0
	Estagiário	0
Z	Gestor	0
	Analista	9
	Assistente	2
	Estagiário	2
Total		32

Tabela 4. Geração x Cargos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em uma análise holística, percebe-se que, em sua maioria, os colaboradores são formados em ciências exatas (87,5%) e do sexo masculino

(78,1%), que também representam em sua totalidade os ocupantes de cargos de gestão, distribuídos entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y.

A geração Y, apresenta a maior parte dos colaboradores (43,8%) seguidos da geração Z (40,6%), sendo que esta, apesar de nascida no período marcado pela tecnologia, não ocupa cargo de gestor, corroborando com os argumentos do PROCED-FIA (2021), de que essa geração ainda não possui experiência suficiente no mercado de trabalho e habilidades técnicas/comportamentais desenvolvidas de forma satisfatória para vagas de liderança. A tabela 5 apresenta a percepção dos colaboradores, referente às questões das Seções 2 e 3: Tecnologia e Ambiente de Trabalho.

Seção	Questão	Média
Tecnologia	Você considera sua aprendizagem com o tema tecnologia: Escalar linear de 1 a 5 – Muito fácil – Muito difícil	2
	Como você se atualiza sobre os assuntos da atividade/área que trabalha: Caixa de seleção múltipla.	Estudo (livros, cursos) 96,9% Youtube (75%).
	Na sua rotina de trabalho, quão frequentes são os conflitos geracionais? Escalar linear de 1 a 5 – Muito raros – Muito frequentes	2
Ambiente de trabalho	Na sua opinião, quão bem as diferentes gerações se comunicam e se compreendem? Escalar linear de 1 a 5 – Muito mal – Muito bem	3
	Quanto a resolução de problemas e tomada de decisões, como você percebe a abordagem das diferentes gerações? Escalar linear de 1 a 5 – Muito diferentes – Muito semelhantes	3
	Na sua opinião, quão bem as gerações conseguem encontrar pontos em comum e trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns? Escalar linear de 1 a 5 – Muito mal – Muito bem	4
	Para você, quão dispostas as diferentes gerações estão em aprender uma com as outras e trocar experiências? Escalar linear de 1 a 5 – Pouco dispostas – Muito dispostas	3
	Na sua rotina, quanto as diferenças geracionais afetam o ambiente emocional e o clima organizacional na área em que atua? Escalar linear de 1 a 5 – Muito negativamente – Muito positivamente	3
	Na sua percepção, quanto um ambiente multigeracional é propício para gerar insights de inovação? Escalar linear de 1 a 5 – Pouco propício – Muito propício	4
	Para você, o quanto trabalhar com diferentes gerações tem agregado na sua experiência e maturidade profissional? Escalar linear de 1 a 5 – Nada agregou – Agregou muito	4

Tabela 5. Percepções dos colaboradores

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Verifica-se que houve uma média de 4 pontos, entre as gerações, afirmando que trabalhar em ambiente multigeracional agrega de forma positiva na evolução profissional, bem como torna o ambiente de trabalho propício para inovação. Esse fato tem ligação direta com a forma com que as gerações conseguem encontrar pontos em comum para trabalhar em conjunto com um objetivo comum, questão que também obteve média 4.

As gerações integradas, colaborando de forma harmoniosa, agregando com suas experiências e pontos de vista, em uma mesma área de interesse e gerenciadas de maneira adequada, geram times de alto desempenho e colaboram para o crescimento de cada indivíduo e do projeto em que atuam. Nesse sentido, evidencia-se que a diversidade geracional pode atuar como um fator impulsionador da inovação e do desempenho organizacional, conforme apontado pela literatura sobre cultura organizacional e gestão de pessoas (Vergara, 2009; Schein, 2016). O que também justifica a média 2 demonstrada nas questões sobre conflitos geracionais e facilidade com o tema tecnologia, uma vez que existe ponto em comum entre as gerações. Esse elemento de identidade auxilia no entendimento e andamento das atividades, unindo os indivíduos, fazendo com que suas diferenças sejam integradas e se sobressaiam ao criar uma equipe (Vergara, 2009).

Apesar dos participantes demonstrarem entendimento que os conflitos no ambiente são raros, as questões que englobam comunicação, abordagem e resolução de problemas e troca de experiências, apresentaram média 3.

As respostas evidenciam que gerações como os *Baby Boomers* e *X*, possuem maior vivência no ambiente corporativo e comportamento organizacional, mas que a convivência com as gerações *Y* e *Z* trazem diferentes perspectivas e novas possibilidades de resolução de problemas, resultando em troca de experiências e desenvolvimento geral do time, tornando a empresa mais competitiva. Uma vez que cada geração possui suas características, é comum que existam ruídos na comunicação e que a abordagem e resolução de problemas sejam diferentes, visto que o

aprendizado também é resultado de experiências vividas e tentativas de resolução de problemas (Wagner e Hollenbeck, 2012; Grubb, 2018).

O ambiente emocional e clima organizacional engloba diversos fatores, como as regras estabelecidas pela organização, comportamentos dos colaboradores, liderança, cultura e normas, estabelecendo restrições e podendo inibir atitudes ou desmotivar profissionais (Grandey, 2003). Entretanto, a pesquisa aplicada não abrangeu esses fatores, impossibilitando uma análise mais detalhada nesse aspecto.

Nesse cenário, é possível compreender que os colaboradores não consideram as divergências de opinião, com base nas gerações, como conflito, mas sim um ativo para aperfeiçoamento do trabalho, desenvolvimento individual e inovações.

Entretanto, após uma análise conjunta de todas as respostas obtidas, que contemplam questionamentos sobre os conflitos, comportamentos e ações das gerações envolvidas, observa-se que as gerações que ocupam cargos de liderança (*Baby Boomers*, X e Y) foram capazes de compreender e incorporar as diferentes perspectivas das gerações e conduzir de forma eficaz as interações, trocas e sinergia, entre elas e a geração mais nova.

Fazendo um comparativo com os dados de mercado, no que tange aos prêmios de inovação, com os dados da tabela 5, que aponta a média 4 nesse quesito, ou seja, em que os respondentes afirmam que o ambiente multigeracional é propício para gerar ideias inovadoras, fica evidenciado que a diversidade e a inclusão tornam as empresas mais criativas e inovadoras que seus concorrentes, corroborando com os apontamentos da Accenture (2020).

Enquanto a pesquisa aplicada na organização demonstra as percepções dos colaboradores, a análise dos dados financeiros fornece uma visão objetiva e quantitativa da saúde e desempenho financeiro da organização. A combinação desses dados possibilitou o relacionamento entre desempenho da empresa e gestão de conflitos internos.

À luz dos resultados apresentados, cabe ressaltar que a presente pesquisa levou em consideração para a análise dos dados, a diversidade, definida como uma junção de pessoas com identidades grupais diferentes interagindo em um único sistema social, em evidência no mercado. A representatividade e identificação com as empresas têm se tornado relevante para os clientes, empregados e consumidores, fazendo com que as diferenças sejam reconhecidas, valorizadas e respeitadas. Este tema pode mudar não só a forma com que as empresas se posicionam e agem internamente, como também a maneira como são vistas e conseqüentemente, avaliadas por seus clientes, uma vez que seus colaboradores, parceiros, investidores e contratantes, podem determinar como critério de escolha em suas avaliações, fornecedores que defendem suas causas (Fleury, 2000; Teixeira, 2022).

5 Considerações Finais

Após a caracterização das gerações e a percepção demonstrada pelos colaboradores ativos no ambiente multigeracional, ficou evidente, através do objetivo dessa pesquisa, com a análise dos impactos dos conflitos das diferentes culturas geracionais, que embora o grupo estudado possua características diferentes, quando gerenciados pela liderança de maneira apropriada e harmoniosa, buscando um objetivo e resultado em comum, e estando dispostos a colaborar entre si, trocando experiências, cada qual com suas visões, quando alinhadas a objetivos comuns, essas diferenças podem ser transformadas em ativos estratégicos, impactando positivamente a produtividade, a inovação e os resultados organizacionais, contribuindo para o sucesso organizacional, especialmente no fortalecimento da imagem institucional, expansão de mercado e desempenho financeiro. Desta forma, o desempenho satisfatório da organização estudada em projetos de tecnologia está relacionado tanto à gestão eficiente e adaptativa dos conflitos internos quanto a colaboração entre as gerações da equipe estudada, tornando a

coexistência das múltiplas gerações produtiva e sinérgica, garantindo a empresa longevidade.

Considerando que projetos são gerenciados e executados por pessoas e, com base na área estudada nessa pesquisa, foi possível relacionar o sucesso da empresa com o relacionamento entre as pessoas, de gerações diferentes, contribuindo e agregando aos projetos suas vivências e percepções, cada qual com sua visão de mundo, que, quando bem gerenciadas e alinhadas, geram resultados promissores, o que pode ser notado não só pelos prêmios recebidos pela organização, mas também pelo faturamento apresentado em 2022.

Entretanto, é preciso lembrar que, assim como hoje temos presença de determinadas gerações em cargos de liderança, a tendência é que no futuro gerações mais recentes ocupem essas funções, seguidas pela próxima geração. Dessa forma, é crucial se preparar para as mudanças que a entrada dessas gerações nesses cargos e gerações emergentes entrando no mercado de trabalho gerarão. Sendo assim, a investigação objeto desta pesquisa contribuiu para demonstrar a importância do investimento em liderança e treinamentos sobre diversidade geracional, ambientes inclusivos e diversos estilos de trabalho, com iniciativas de troca de conhecimento como o *mentoring* e *mentoring* reverso, que devem ser ações valorizadas pelas companhias, visto os benefícios expostos.

O estudo possui algumas limitações que poderão ser explorados em pesquisas futuras, com aplicação do questionário em diferentes empresas para comparação, bem como o posicionamento de mercado das organizações. Para melhor refinamento, especificações e imersão no assunto aqui abordado, deixa-se como sugestão os temas: as gerações no mercado de trabalho e os impactos no clima organizacional; as gerações, os cargos que ocupam e suas ambições; e mudanças nas dinâmicas organizacionais com foco nas gerações emergentes.

Agradecimentos

Aos meus pais, marido e filho, que me apoiaram, compreenderam e incentivaram ao longo do desenvolvimento deste estudo, tornando possível alcançar este marco significativo em minha jornada.

Referências

Accenture (2020). *Getting to equal: The Hidden Value Of Culture Makers*. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Getting-To-Equal-2020-Research-Report.pdf. Recuperado em: 19 ago. 2023.

Agile Trend (2022). *Premiação Agilidade Brasil*. Disponível em <https://agiletrendsbr.com/premiacao-agilidade-brasil-2022/#:~:text=Premiação%20Agilidade%20Brasil%20-%20Vencedores%202022,premiacao%20e%20compartilharam%20cases%20incríveis>. Recuperado em: 30 jul. 2023.

BNDES, *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. (2018). O crescimento da economia brasileira 2018-2023. Disponível em https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%20018-2023_P.pdf. Recuperado em: 06 jun. 2023.

Carvalho, M. P. (2011). O conceito de gênero: uma leitura com base nos trabalhos do GT Sociologia da Educação da ANPED (1999-2009). *Revista Brasileira de Educação*, 16, 99-117.

Center of Creative Leadership (2022). *As competências de liderança mais importantes*. Disponível em <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/most-important-leadership-competencies/>. Recuperado em: 15 maio 2023.

Época Negócios (2022). *Época NEGÓCIOS 360º: conheça as 30 melhores empresas do Brasil em 2022*. Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/360/noticia/2022/10/epoca-negocios-360-conheca-30-melhores-empresas-do-brasil-em-2022.html>. Recuperado em: 30 jul. 2023.

ITFORUM (2022). *As 100+ Inovadoras no Uso de TI: o ranking de 2022!* Disponível em <https://itforum.com.br/noticias/as-100-inovadoras-no-uso-de-ti-o-ranking-de-2022/>. Recuperado em: 30 jul. 2023.

Imprensa Oficial (2022). *Diário Oficial empresarial - Balanços Patrimoniais*. Disponível em <https://balancos.imprensaoficial.com.br/Condiario.asp>. Recuperado em: 04 jun. 2023.

Ferreira, H.M.G. (2007). Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. Centro universitário de Volta Redonda – UNIFOA, Três Pocos, Volta Redonda, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/1019>. Recuperado em: 15 maio 2023.

Filho, P.P.C. & Francisco, A.L. (2022). O convívio multigeracional no ambiente corporativo e as revoluções industriais: Revisão sistemática da literatura. *Revista Trabalho (En) Cena*. Palmas, TO, Brasil. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/13410>. Recuperado em: 15 maio 2023.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. 1ed. UFRGS. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf>. Recuperado em: 11 dez. 2023.

Gil, A.C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ed. Editora Atlas S.A, São Paulo, SP, Brasil.

Grandey, A.A. (2017). When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*. Vol. 46. Disponível em <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/30040678>. Recuperado em: 31 jul. 2023.

Grubb, V.M. (2018). *Conflito de Gerações: desafio e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autêntica Business, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Hanashiro, D. M. M. & Carvalho, S.G. (2005). Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. *Revista Eletrônica De Administração*, 47.

Heifetz, R. A. (2009). *Leadership Without Easy Answers*. 1ed. Belknap Press. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, EUA.

Heifetz, R.; Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive Leadership*. Harvard Business Press, Cambridge, Massachusetts, EUA.

IBGE, *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. (2010). Estatísticas de gênero. Disponível em

<https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=128,-1,1,2,-2,-3&ind=4726>. Recuperado em: 04 jun. 2023.

Jacques, T. C.; Pereira, G. B.; Fernandes, A. L. & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9, 67-85.

Kotter, J.P. (2017). *Liderando mudanças*. 1ed. Alta Books, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Mannheim, K. (1972). *Ideologia e Utopia*. 2ed. Zahar Editores, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4624195/mod_resource/content/2/MANNHEIM%2C%20KARL.%20Ideologia%20e%20Utopia.pdf. Recuperado em: 13 maio 2023.

Pew Research Center (2023). *Idade e Gerações*. Disponível em <https://www.pewresearch.org/topic/generations-age/>. Recuperado em: 14 maio 2023.

Plus Digital Institute. (2023). *Prêmio Empresa + Digital*. Disponível em <https://plusdigitalaward.com/premiacoes-antiores.html>. Recuperado em: 30 jul.2023.

PROCED-FIA, *Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração*. (2021). Competências de lideranças mais procuradas. Disponível em <https://proced.fia.com.br/competencias-lideranca/>. Recuperado em: 30 jul. 2023.

PWC, *Price Waterhouse Coopers*. (2022). Prêmio Valor Inovação Brasil 2022. Disponível em <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil-2022.html> Recuperado em: 30 jul. 2023

Robbins, S.P. (2005). *Cultura Organizacional*. 11ed. Pearson Education do Brasil, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Schein, E.H. (2016). *Organizational culture and leadership*. 5Ed. Willey, Hoboken, Nova Jersey, Estados Unidos.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4ed. UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.5206&rep=rep1&type=pdf>. Recuperado em: 11 dez 2023.

Taylor. C. (2005). *Walking the talk: a cultura através do exemplo*.3Ed. Labrador, São Paulo. São Paulo, Brasil.

Teixeira, C. (2022). Comunicação Inclusiva como posicionamento das organizações, *In: Congresso Brasileiro de Diversidade, Equidade e Inclusão*, 2022, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Anais, p. 57-60.

Vergara, S.C. (2009). *Gestão de Pessoas*. 8Ed. Atlas, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento Organizacional. Criando vantagem competitiva*. 3Ed. Saraiva, São Paulo, São Paulo, Brasil.

WSA BRASIL, *World Summit Awards*. (2022). Prêmio WSA 2022 anuncia os vencedores na Digitalks. Disponível em https://www.premiowsa.com.br/post/vencedores_2022. Recuperado em: 30 jul. 2023.

Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5Ed. Bookman Editora Ltda., Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Recebido em Novembro de 2023.
Aprovado em Dezembro de 2025.