

OS IMPACTOS DOS CONFLITOS GERACIONAIS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

THE IMPACTS OF GENERATIONAL CONFLICTS ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF ORGANIZATION

Isabelly Almeida Rodrigues, Letícia Azevedo Ferreira da Silva, Luciana Maria Guimarães, Mariana Marcia Rezende da Costa

Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista Rubens Lara, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
E-mail: isabelly.rodrigues@fatec.sp.gov.br

RESUMO – *O clima organizacional pode ser impactado por diversos fatores, e um entre eles é a diferença geracional presente nas organizações. Este estudo, de natureza qualitativa e bibliográfica, fundamenta-se em pesquisas já publicadas, analisando os impactos e conflitos decorrentes da convivência de distintas faixas etárias no ambiente organizacional. Os resultados evidenciam que os conflitos estão relacionados principalmente à comunicação, ao uso de tecnologias e às diferenças de pensamento, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal. Conclui-se que é necessário que as empresas invistam em estratégias, em articuladas com a gestão de Recursos Humanos, para minimizar esses impactos e promover um ambiente saudável para todos.*

Palavras-chave: Gerações; Clima Organizacional; Conflitos; Impactos; Recursos Humanos.

ABSTRACT – *The organizational climate can be impacted by several factors, one of which is the generational gap present in organizations. This qualitative and bibliographic study is based on previously published research, analyzing the impacts and conflicts arising from the coexistence of different age groups in the organizational environment. The results show that conflicts are mainly related to communication, the use of technology, and differences in thinking, both professionally and personally. It is concluded that companies need to invest in strategies, in conjunction with human resources management, to minimize these impacts and promote a healthy environment for everyone.*

Keywords: Generations; Organizational Climate; Conflicts; Impacts; Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional de uma empresa configura-se como a percepção coletiva acerca de sua atmosfera interna, refletindo o nível de satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, quando esse clima envolve fatores relacionados às interações interpessoais, observa-se a manifestação de atitudes e comportamentos que tendem a ser incentivados ou reprimidos no contexto organizacional.

A pluralidade etária no ambiente organizacional tem se intensificado progressivamente e tende a se consolidar nos próximos anos. De acordo com uma pesquisa realizada pela WeWork e publicada por Krunfli (2024) - empresas de destaque na área de Recursos Humanos -, a geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2010, deverá representar aproximadamente 25% da força de trabalho até 2025. Esse cenário evidencia que a presença dessa nova geração no mercado de trabalho tende a promover mudanças significativas, questionando padrões organizacionais que podem já não se adequar ao contexto globalizado contemporâneo.

Nesse panorama, observa-se que as diferenças geracionais afetam diretamente o clima organizacional. De acordo com Letícia Pavim, CEO da WeWork, antes os profissionais eram muito enquadrados no que deveriam fazer, entretanto, atualmente, a geração Z está mais exposta a possibilidades e, por isso, é extremamente vocal e com uma velocidade muito maior para mudanças (Krunfli, 2024). Essa percepção converge com a análise de Leal (2021), ao apontar que, enquanto as gerações mais antigas - como os *Baby Boomers*, a Geração X e os *Millennials* - foram socializadas em um contexto que valorizava maior subordinação ao empregador, as gerações mais recentes - como a Geração Z - apresentam um perfil mais questionador, desafiando paradigmas organizacionais previamente consolidados.

Além disso, segundo Silva *et al.* (2025), a heterogeneidade etária no contexto organizacional implica desafios, conflitos e divergências de perspectivas, mas também favorece a troca de experiências, a inovação e a colaboração. Nesse contexto, promover um ambiente em que prevaleça a convivência harmoniosa é fundamental para as organizações, uma vez que possibilita o aproveitamento das diferentes competências e a construção de um clima organizacional mais diversificado e inovador.

Dessa forma, a problemática deste artigo consiste em entender de que maneira as diferenças geracionais impactam o clima organizacional e os relacionamentos internos. Com

isso, mediante revisão bibliográfica de caráter qualitativo, esta pesquisa tem como objetivo estudar as influências das distinções geracionais sobre o clima organizacional, a partir de evidências presentes na literatura, e, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, entender as estratégias voltadas ao engajamento, à liderança e à retenção de talentos, de modo a mitigar os desafios decorrentes dessa questão.

Quanto à estrutura desta pesquisa científica, está organizada em: introdução, materiais e métodos, resultados e discussão, bem como conclusão. Ademais, o estudo justifica-se pela necessidade de compreender que, para as organizações, o investimento em estratégias de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional não apenas contribui para a melhoria dos indicadores de desempenho, como também favorece a criação de um ambiente diverso, inclusivo e acolhedor para todas as faixas etárias, promovendo um clima organizacional saudável.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa científica possui uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, por priorizar a interpretação de estudos já publicados sem o uso de dados primários e pesquisas quantitativas. Desse modo, busca-se estudar, sistematizar e compreender como as diferenças de gerações impactam o clima organizacional nas empresas.

Dito isso, os dados deste artigo foram obtidos a partir de fontes secundárias, como artigos científicos, publicações de matérias e livros, em português e inglês, entre os anos de 2017 a 2025. Além disso, a busca por estas amostras foi dividida em três etapas: busca nas bases *Google Scholar*, *Scielo*, Periódicos CAPES e outros repositórios acadêmicos relevantes; leitura breve das introduções, objetivos e resumos; e definição das bases a serem utilizadas, buscando por meio de palavras específicas que abordassem as relações acerca das diferenças geracionais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa científica estão organizados em quatro partes: as principais características que compõem as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z; a identificação dos impactos que as equipes multigeracionais exercem sobre o clima organizacional; o levantamento de estratégias que as empresas podem adotar para minimizar tais impactos; bem como a discussão

acerca das implicações e do papel do setor de Recursos Humanos na transformação e aprimoramento do clima organizacional.

3.1. Características das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z

De acordo com Milhome (2022), a geração conhecida como *Baby Boomers* - composta por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964 - é amplamente caracterizada pela dedicação e pela forte ligação com o trabalho. Nesse sentido, ainda segundo o autor, os profissionais que nasceram nessa época tendem a assimilar novas tecnologias de maneira mais gradual, utilizando-as principalmente para fins tradicionais, como realizar chamadas telefônicas, e no ou efetuar pesquisas simples na internet.

Além disso, no ambiente de trabalho, essa geração costuma valorizar a estabilidade profissional e a ascensão na carreira, muitas vezes associando tais objetivos a altos níveis de dedicação e produtividade, ainda que isso implique reduzir a relevância do equilíbrio entre vida pessoal e desempenho profissional (Vieira, 2020).

A geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, foi marcada pela ditadura militar, pelo surgimento do computador pessoal, do telefone celular, da internet e do e-mail (Dot Digital Group, 2020). Desse modo, no âmbito profissional, conforme Lírrio *et al.* (2020), esse grupo geracional almeja ascensão na carreira visando alcançar uma aposentadoria confortável e, para isso, buscam constantemente aprimorar suas competências para obter resultados efetivos. Contudo, o autor afirma que, muitas vezes, essas escolhas profissionais podem comprometer sua qualidade de vida, uma vez que tendem a atribuir maior relevância à satisfação no trabalho do que ao equilíbrio entre crescimento pessoal e bem-estar.

Apesar disso, segundo Colet *et al.* (2020), a geração X aprende com facilidade quando o assunto é tecnologia, adaptando-se bem às mudanças. Ainda, segundo os autores, há uma linha tênue no modo como consomem informação, equilibrando-se entre o mundo *online* e *offline*, e, no cotidiano organizacional, valorizam o hábito de aprender e compartilhar conhecimento, promovendo uma aprendizagem colaborativa pautada na troca de conteúdos e no envolvimento das pessoas com o ambiente de trabalho.

Já as pessoas nascidas entre os anos de 1981 e 1996, denominada geração Y ou *millennials*, cresceram ouvindo sobre o maior desastre atômico do mundo - o acidente de

Chernobyl -, vivenciou a descoberta da AIDS e acompanhou de perto os avanços tecnológicos, bem como a popularização da internet (Dot Digital Group, 2020).

De acordo com Milhome (2022), trata-se de um grupo geracional marcado pela autonomia e pela capacidade de exercer múltiplas funções, que valoriza o trabalho em equipe, adota uma postura informal e imediatista, possui potencial inovador e está sempre conectado, embora não renuncie à comunicação presencial.

No contexto do mercado de trabalho, conforme Mahmoud *et al.* (2020), a geração Y valoriza a empresa onde atuam, porém estão constantemente em busca de melhores oportunidades. Desse modo, desejam ser tratados de igual para igual, independentemente do nível hierárquico, e almejam uma remuneração competitiva, atrelada a metas e objetivos bem definidos. Com isso, os *millennials* demonstram menor inclinação a priorizar a segurança no trabalho, mostram-se mais ansiosos por novos desafios e tendem a ser mais tolerantes com erros do que as gerações anteriores.

Por fim, a geração conhecida como Z ou *centennials* - frequentemente descrita como aquela que “tem o poder de mudar o mundo” - compreende os nascidos entre 1997 e 2012 (Dot Digital Group, 2020). Desse modo, características como realismo, independência, valorização da consciência coletiva, disposição para assumir riscos, ausência de medo de expor opiniões, busca por autenticidade, preocupação com o ecossistema e a sustentabilidade, além da tecnologia como parte intrínseca de sua identidade, definem a geração Z (Vieira, 2020).

Conforme Milhome (2022), no mercado de trabalho, sendo recém-chegados, mostram-se imediatistas e buscam crescimento rápido na carreira. Tendem ao individualismo, apresentam dificuldade em realizar trabalhos em equipe e em compreender a si mesmos. Não apreciam a burocracia e valorizam a possibilidade de trabalhar remotamente. Fortemente guiados por um propósito, os *centennials* se preocupam com a razão de ser da empresa, o que lhes confere uma motivação adicional para além do desenvolvimento profissional.

3.2. Impactos no clima organizacional

Segundo Leal (2021), a abrangência de faixas etárias é um fenômeno contemporâneo que influencia diretamente as transformações econômicas, sociais, culturais e tecnológicas. Ainda conforme o autor, ao longo de cada geração, são apresentadas visões de mundo e valores

distintos, baseados em contextos de vida e experiências histórias, o que contribui para o crescimento dos ambientes multigeracionais e impacta o clima organizacional nas empresas.

No contexto das organizações, é primordial entender como motivar, engajar, ter uma comunicação assertiva, saber lidar com os conflitos e principalmente gerenciar de maneira eficaz as diferenças entre as gerações (Camargo e Sanches, 2025). Desse modo, a compreensão do clima organizacional tem sido amplamente debatida como um dos fatores centrais para a gestão de pessoas, definindo-se como a percepção coletiva dos colaboradores acerca das práticas políticas e processos da organização, funcionando como um "termômetro" do bem-estar interno. Nessa perspectiva, Santos e Abella (2017, p. 219) afirmam que “o clima é algo que não se pode visualizar ou palpar, mas pode ser percebido dentro da organização por meio dos comportamentos apresentados pelos seus colaboradores [...]”.

De acordo com Milhome (2022), um dos principais fatores que influenciam negativamente os conflitos geracionais no ambiente corporativo é a dificuldade na comunicação entre as gerações, o que pode gerar desafios no estabelecimento de prioridades e na busca por soluções coletivas. Nesse sentido, um estudo feito pelo Instituto Datafolha (2023), apontou que 36% dos participantes encontram desafios ao se comunicar com pessoas de faixas etárias distintas, sendo os maiores atritos observados entre as gerações X e Y, especialmente devido à velocidade das mudanças tecnológicas.

Ademias, outro conflito geracional que impacta no clima organizacional é a barreira tecnológica. Segundo uma pesquisa realizada pela PwC (2022), aproximadamente 45% dos profissionais com idade entre 50 e 60 anos relatam dificuldades em se ajustar às exigências do mercado digital. Em contraste, 60% dos jovens percebem que suas habilidades digitais recebem maior valorização dentro das empresas.

Nesse panorama, um estudo feito pela Pew Research Center (2021), realizado nos Estados Unidos, revelou que cerca de 59% dos entrevistados notam um aumento da divisão entre gerações, principalmente em assuntos políticos, econômicos e sociais. Esse resultado demonstra que, entre parte das gerações mais antigas, ainda persiste uma postura mais rígida, marcada pela ideia de que apenas sua visão deve prevalecer, o que intensifica os conflitos com os mais jovens.

3.3. Implicações para a Gestão de Recursos Humanos (RH)

Conforme Oliveira (2023), para que o clima organizacional seja considerado adequado é necessário que predominem, no ambiente de trabalho, atitudes positivas que favoreçam a convivência. Para isso, torna-se fundamental a atuação de uma gestão de RH eficaz e a implementação de programas que estimulem a geração de conhecimentos e o aprendizado entre os colaboradores.

Segundo Lopes *et al.* (2020), uma ação importante que o RH pode implementar é incentivar os grupos de trabalho multigeracionais a pensarem em conjunto. Ou seja, colocar em prática iniciativas que envolvam ouvir de forma participativa e a colaboração em equipe, de modo que as ideias de diferentes gerações resultem em inovações, possibilitando melhorias na criatividade, na fluência tecnológica e, principalmente, nos processos internos por meio da miscigenação de gerações.

Para Silva e Souza (2017), a troca de experiências entre gerações contribui para o aprendizado organizacional e fortalece a formação de lideranças mais empáticas. Dessa forma, é fundamental que os gestores estejam aptos a conectar diferentes gerações, promovendo o bem-estar coletivo e gerando transformações significativas na cultura organizacional.

Nesse sentido, cabe ao RH estruturar e criar um ambiente acolhedor e renovador, que minimize conflitos ou problemas internos. No que diz respeito às lideranças, por exemplo, proporcionar treinamentos em diversidade e liderança empática constitui uma prática importante para reduzir os choques entre as faixas etárias e promover o diálogo entre gerações (Oliveira e Tamayo, 2018).

3.4 Discussão

Durante esta pesquisa científica, observou-se que muitas organizações reconhecem a importância de manter um clima organizacional saudável em equipes multigeracionais, mas, na prática, demonstram resistência em implementar mudanças efetivas. Isso porque algumas empresas temem os impactos que as transformações podem gerar, enquanto outras não sabem exatamente como conduzir esse processo ou têm incertezas quanto aos seus resultados.

Segundo Chiavenato (2003), a mudança implica ruptura, transformação e até perturbação do estado vigente, o que naturalmente gera insegurança. Todavia, ela só se torna eficaz quando os impulsos positivos superam os negativos, o que reforça a necessidade de promover mudanças conscientes e planejadas que favoreçam a convivência entre diferentes gerações.

Outrossim, um dos principais conflitos identificados na literatura ocorre entre as gerações X e Y, especialmente pela diferença de adaptação às transformações tecnológicas, pois para muitos representantes da geração X, os *Millennials* já eram considerados apressados e impacientes. Com isso, esse cenário tornou-se ainda mais desafiador com a entrada da geração Z no mercado de trabalho, caracterizada por seu perfil questionador, inovador e pela pouca disposição em seguir rotinas rígidas.

Apesar disso, verificou-se que a geração Y pode desempenhar um papel mediador nos ambientes de trabalho, pois consegue compreender tanto as gerações anteriores quanto a geração Z, ainda que nem sempre concorde com suas ideias. Para Guimarães *et al.* (2021), as diferenças geracionais não devem ser vistas apenas como fontes de atritos, mas também como oportunidades de inovação e complementaridade de competências. Nesse sentido, a diversidade etária pode se transformar em um ativo estratégico, desde que bem conduzida pelas organizações.

Ademais, a literatura também aponta que empresas inclusivas e preparadas para lidar com a pluralidade etária têm maior capacidade de reduzir tensões e criar ambientes psicologicamente seguros. Nesse sentido, Martins (2025) reforça que a cultura organizacional e a liderança compartilhada são determinantes para transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado coletivo e crescimento organizacional. Essa perspectiva dialoga com Chiavenato (2014), ao destacar que o fortalecimento de valores organizacionais positivos e práticas colaborativas favorecem a construção de ambientes de trabalho mais integradores.

Além disso, Silva e Souza (2017) destacaram que, em ambientes de trabalho com faixas etárias diferentes, um dos modelos de liderança mais indicados é o da gestão empática, que prioriza a comunicação aberta e o respeito mútuo. Dessa forma, práticas colaborativas e valores organizacionais compartilhados fortalecem a construção de ambientes organizacionais mais integradores, favorecendo a gestão flexível e adaptativa em contextos multigeracionais.

Portanto, ao compreender as necessidades e características únicas de cada geração — *Baby Boomers*, X, Y e Z —, os gestores de RH podem criar ambientes que valorizem perspectivas diversas, fomentem a colaboração intergeracional e utilizem a tecnologia como ferramenta de integração, além de promover treinamentos para as lideranças. Assim, as diferenças deixam de ser barreiras e passam a atuar como catalisadoras de inovação e fortalecimento do clima organizacional.

4 CONCLUSÃO

Conclui-se que as diferenças entre as gerações, especialmente no que se refere à tecnologia, aos valores e às formas de comunicação, são os fatores que mais influenciam o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Embora inevitáveis, esses conflitos podem se transformar em oportunidades de inovação e crescimento quando a gestão de Recursos Humanos e as lideranças adotam práticas adequadas de mediação.

Os resultados desta revisão apontam que organizações que compreendem a importância da diversidade etária e investem em estratégias de gestão do clima organizacional tendem a obter resultados melhores em termos de engajamento, produtividade e satisfação dos colaboradores. Ressalta-se que os caminhos sugeridos para profissionais de gestão de pessoas devem ser adaptados à missão, visão e valores de cada organização, garantindo coerência com sua cultura interna.

Por fim, recomenda-se que programas de integração intergeracional, práticas de escuta ativa e políticas de liderança inclusiva sejam incorporados às estratégias de Recursos Humanos, como forma de reduzir conflitos, fortalecer o clima organizacional e potencializar o desenvolvimento coletivo.

5 REFERÊNCIAS

Camargo JPR, Sanches EL. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho. TCC (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual "Armando Pannunzio", Sorocaba, 2025.

Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri: Manole, 2014.

Chiavenato I. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.

Colet DS *et al.* Different Generations and the Management of their Careers: importance and potentiality. Revista Gesto: Revista de Gestão Estratégica de Organizações, 2020, v. 9, n. 1, p. 93-107.

Datafolha. Conflitos intergeracionais no Brasil. São Paulo: Instituto Datafolha, 2023.

Dot Digital Group. As gerações e suas formas de aprender: conheça o perfil de cada geração e como elas preferem se capacitar. *E-book*. Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/ebook-geracoes/>. Acesso em: 08 ago. 2025.

Guimarães LO *et al.* Além das equipes intergeracionais: ageísmo no contexto organizacional. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, [s.l], 2021, v. 27, n. 2, p. 287-313. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read>. Acesso em: 19 ago. 2025.

Krunfli M. Dos baby boomers à geração Z: o que cada profissional quer no trabalho? *Forbes Brasil*, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/09/dos-baby-boomers-a-geracao-z-o-que-cada-profissional-quer-no-trabalho/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

Leal AMN. Diferenças geracionais nos valores de trabalho e no binómio trabalho-família. Tese de doutorado, Universidade do Algarve, Faro, 2021.

Lírio AB *et al.* Percepções da Qualidade de Vida no Trabalho nas Diferentes Gerações. *Gestão & Regionalidade*, 2020, v. 36, n. 107, p. 201-220.

Lopes LFM *et al.* Gestão de conflitos intergeracionais nas organizações: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, Sorocaba (SP), 2020, v. 8, n. 2, p. 75–89.

Mahmoud AB *et al.* A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: a generational study. *Scandinavian Journal Of Psychology*, [S.L.], 2020, v. 62, n. 2, p. 267-275.

Martins R. Organizational culture and intergenerational conflict: challenges and opportunities. *Journal Administrations*, [s.l], 2025, v.13, n.2, p.45–63. Disponível em: <https://www.mdpi.com>. Acesso em: 19 ago. 2025.

Milhorne JC. Gerações Brasileiras: uma proposta de classificação e identificação dos valores pessoais e no trabalho. 164 f. Tese de doutorado - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

Oliveira AL, Tamayo A. Gestão de pessoas e diversidade etária: desafios da liderança intergeracional. *Cadernos EBAPE.BR*, [s.l], 2018, v. 16, n. 3, p. 556–567.

Oliveira MEF. Principais fatores do clima organizacional que influenciam o nível de qualidade de vida. 49 p. TCC (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos), Faculdade de Tecnologia de Franca, Dr. Thomaz Novelino. Franca (SP), 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14022>.

Pew Research Center. Generational divide on social issues. Washington, D.C.: Pew Research Center, 2021.

PwC. Future of Work and Generations. Londres: PricewaterhouseCoopers, 2022.

Santos C, Abella NTT. Gestão de conflitos organizacional. Revista Multidebates, Palmas (TO), 2017, v. 1, n. 2, p. 219-225.

Silva RA, Souza MF. Diversidade geracional no trabalho: desafios para a gestão de pessoas. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro (RJ), 2017, v. 21, n. 1, p. 45–63.

Silva TWS *et al.* Comportamento Humano e Clima Organizacional: A Influência da Geração Z na Equipe de Relacionamento e Qualidade do Shopping Z Mall em Manaus. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), [s.l.], volume 27, issue 3, ser. 4, p. 34-45, march, 2025.

Vieira AA *et al.* Generations Y and Z and their perceptions of occupational safety and health. Research, Society and Development, 2020, v. 9, n. 7, p. 1-21.