

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**OS IMPACTOS DAS DIFERENTES GERAÇÕES NOS CARGOS DE LIDERANÇA**  
***THE IMPACTS OF DIFFERENT GENERATIONS ON LEADERSHIP POSITIONS***

Aline Carvalho dos Santos – aline.santos979@etec.sp.gov.br

Aline Carvalho Nunes Rocha – aline.rocha83@etec.sp.gov.br

Ana Caroline da Silva – ana.silva4438@etec.sp.gov.br

Naomi Beatriz Uchoa – naomi.uchoa@etec.sp.gov.br

Nathalia Danielli da Silva Ferreira – nathalia.ferreira63@etec.sp.gov.br

ETEC Professora Anna de Oliveira Ferraz– Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientadores:

Prof. Ms. Antônio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@etec.sp.gov.br

**RESUMO**

Este artigo retrata sobre os objetivos profissionais e as características das gerações Baby Boomer, X e Y no mercado de trabalho, apresentando os impactos que elas podem causar quando são colocadas no mesmo ambiente de trabalho e demonstrando os desafios que as gerações enfrentam ao conviverem em conjunto, como a comunicação enfraquecida, a falta de conhecimento dos diferentes perfis comportamentais e as diferenças hierárquicas. O objetivo geral consiste em reconhecer o desenvolvimento e a relação das gerações no ambiente de trabalho e os objetivos específicos foram desdobrados em 1) demonstrar a importância da comunicação dentro da empresa; 2) apresentar os benefícios da liderança na mediação das pessoas de diferentes gerações; 3) conhecer os principais desafios do líder no enfrentamento das diferentes gerações dentro das empresas. Para a realização desse estudo, foram pesquisadas diversas informações em diferentes artigos, por meio de pesquisas bibliográficas, qualitativas e exploratórias. A importância desse tema é prover como cada geração tem evoluído conforme o tempo, com seus pontos positivos e negativos e os seus objetivos profissionais. Para melhor esclarecimento desse estudo foi realizada uma pesquisa de campo através de um formulário online (*Google Forms*), onde a maior parte da população de amostra foi composta por líderes de organizações com segmentos variados. O questionário abarcou perguntas para constatar como cada participante reconhece as diferentes gerações e a importância da comunicação interna. Os resultados da pesquisa de campo demonstraram que muitos dos participantes acreditam que o convívio entre diferentes gerações é prejudicado, pois cada geração tem uma experiência, que dificulta a propagação da harmonia nos trabalhos em equipe. Além disso, foi

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

constatado que os conflitos ocorrem principalmente na execução de tarefas simples, porém existem soluções eficazes para contê-los, como por exemplo, as dinâmicas, reuniões em grupo, motivação e priorizando a empatia. Por tanto, este artigo contribuiu para o conhecimento dos perfis geracionais, a importância de uma comunicação interna eficaz e a resolução de conflitos.

**Palavras-chave:** Gerações. Mercado de trabalho. Organização. Liderança. Etarismo.

**ABSTRACT**

*This article portrays the professional objectives and characteristics of the Baby Boomer, X and Y generations in the job market, presenting the impacts they can cause when they are placed in the same work environment and demonstrating the challenges that the generations face when living together. , such as weakened communication, lack of knowledge of different behavioral profiles and hierarchical differences. The general objective is to recognize the development and relationship between generations in the workplace and the specific objectives were broken down into 1) demonstrating the importance of communication within the company; 2) present the benefits of leadership in mediating people from different generations; 3) know the main challenges faced by leaders in facing different generations within companies. To carry out this study, various information was researched in different articles, through bibliographical, qualitative and exploratory research. The importance of this topic is to provide how each generation has evolved over time, with their positive and negative points and their professional objectives. To better clarify this study, field research was carried out using an online form (Google Forms), where the majority of the sample population was made up of leaders from organizations with varied segments. The questionnaire had questions to determine how each participant recognizes the different generations and the importance of internal communication. The results of the field research demonstrated that many of the participants believe that coexistence between different generations is harmed, as each generation has no experience, which makes it difficult to propagate harmony in teamwork. Furthermore, it was found that conflicts occur mainly when performing simple tasks, but there are effective solutions to contain them, such as dynamics, group meetings, motivation and prioritizing empathy. Therefore, this article contributed to the knowledge of generational profiles, the importance of effective internal communication and conflict resolution.*

**Keywords:** Generations. Job market. Organization. Leadership. Ageism.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

## **1 INTRODUÇÃO**

A cada geração os conflitos na área de liderança sofrem complicações, tanto na comunicação entre os líderes e funcionários, quanto na incapacidade de exercer a liderança. A maioria dos selecionados para desempenhar a função de líderes são mal qualificados, mesmo possuindo as características requisitadas, pois não estão aptos para atuar em tal setor.

Para ter maestria na liderança, é de extrema importância que o líder possua, paciência com a sua equipe de trabalho, compromisso com os prazos estipulados, saber tomar decisões, acreditar e estimular a inteligência coletiva, pedir ajuda se necessário, ser exemplo para sua equipe. Um líder que obtém essas qualificações, está propício para trabalhar em tal função, pois as gerações se abstraem em relação à aptidão do cargo de liderança (TRIDAPALLI et al., 2017).

Por essas razões, o presente artigo pretende responder cientificamente as seguintes questões: Como possibilitar uma maior rentabilidade nas empresas com disparidades entre as gerações? Quais as diferenças de perfis geracionais?

O objetivo geral desse artigo é reconhecer e identificar como as gerações estão se desenvolvendo e se relacionando no ambiente de trabalho, considerando as consequências dessas relações na liderança da organização. Para tanto, os objetivos específicos foram desdobrados em: 1) demonstrar a importância da comunicação dentro da empresa; 2) apresentar os benefícios da liderança na mediação das pessoas de diferentes gerações. 3) conhecer os principais desafios do líder no enfrentamento das diferentes gerações dentro das empresas.

Sendo assim, o tema abordado, "Os impactos das diferentes gerações nos cargos de liderança", tem como justificativa o processo de desenvolvimento atual da liderança, além de uma futura gestão ocasionada pelo avanço da tecnologia das gerações que continuam surgindo.

A metodologia utilizada neste artigo, é a pesquisa bibliográfica, sendo assim, a busca por fundamentação teórica e maior conhecimento do problema de pesquisa para desenvolvimento do trabalho. E, também foi realizado uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário, composto por 11 questões, aplicados a 19 participantes, de empresas das áreas de educação, limpeza, energia elétrica, combustível e bioenergia, pesca e

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

aquicultura e têxtil localizadas na cidade de Araraquara – SP.

A estrutura do trabalho dar-se-á inicialmente com a introdução do trabalho, conceituando o tema central. Em seguida, é apresentado o referencial teórico, abordando o tema elegido, para enriquecer o arcabouço teórico. Após, são expostos os procedimentos metodológicos do trabalho. Os resultados e discussões são apresentados em consonância aos objetivos traçados na pesquisa. E, por fim, são realizadas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica foi elaborada a partir de conceitos pertinentes para a construção conceitual, contribuindo para o esclarecimento dos problemas propostos neste artigo. A pesquisa bibliográfica foi dividida nas seguintes subseções: 1) Conceito sobre Etarismo e Gerações; 2) A importância dos líderes no conhecimento dos diferentes perfis comportamentais dos colaboradores; 3) A importância da comunicação interna no contexto empresarial; 4) Principais desafios do líder no enfrentamento das diferentes gerações dentro das empresas.

### **2.1 Conceito sobre Etarismo e Gerações**

Segundo Kupperschmidt (2000), o conceito de geração consiste em um grupo que partilha do mesmo ano de nascimento e vivências semelhantes, de acordo com a época de desenvolvimento da geração. Sendo assim, as disparidades entre os grupos, é um conjunto de crenças, valores e prioridades.

Para Lima (2012), as gerações não têm uma data-limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamentos, ideologias e pesquisadores consideram datas diferentes para o início e término das mesmas, não havendo, portanto, uma classificação incontestável e definitiva.

Segundo Matthewman (2012), as gerações podem ser classificadas em: tradicionalistas, são aqueles que nasceram antes de 1945, *Baby Boomers*, ou seja, os que nasceram entre 1945 e 1960, a geração X, que compreende aqueles nascidos depois de 1960 e antes de 1983 e a geração Y, que são os nascidos depois de 1983 e antes de 2000.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Nesse trabalho utiliza-se os conceitos de três gerações: *Baby Boomers*, X e Y, pois são essas as gerações que ocupam os cargos de liderança no mercado de trabalho atualmente.

A geração *Baby Boomers*, segundo Carvalho (2012), é definida como os integrantes da era "paz e amor", por consequência de seu início após a Segunda Guerra Mundial, apreciam a cultura no lugar da violência. No âmbito profissional, preferem a estabilidade do emprego fixo, são adeptos do reconhecimento pelas suas experiências. Os conflitos com as novas gerações se resumem aos ideais, comportamentos e valores.

Para Lima (2012), a geração X presenciou a transição do modelo analógico para o digital, e, por isso, desenvolveram técnicas de trabalho que mesclassem o desenvolvimento tradicional com o criativo. Os conflitos com as novas gerações se dão pela resistência às inovações e insegurança em concorrer com pessoas mais jovens. Assim:

A geração Y pode ser entendida enquanto a geração das pessoas "nascidas em meados dos anos 1980, até a metade da década de 1990, ou seja, jovens de 20 anos até 28, 29 anos de idade. Uma geração que teve referências muito distintas e distantes das gerações anteriores (LIMA, 2012, p. 130).

Já no que concerne a Geração Z, conforme Zmeke (2000), os indivíduos dessa geração, que estão terminando seus estudos e iniciando no mercado de trabalho, se adaptam facilmente em comparação aos indivíduos da Geração X e dos *Baby Boomers*. Sendo assim, a Geração Y dá maior ênfase ao foco interno quando se trata de seu desenvolvimento profissional.

### Quadro 01: Comparativo entre as Gerações

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Postura Profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.	São confiantes e comprometidos com seus valores.
Posição na Empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem serem substituídos pela geração seguinte.	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Foco no Trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.
Relação com a Liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Com o perfil "multitarefa", controle, burocracia e a rotina são mal vistos.
Tecnologias	Tem dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.	Tem maior facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.	São os famosos "nativos digitais".

Fonte: MOREIRA, 2017

O Quadro 01 destaca as principais divergências entre as gerações, focando em características técnicas. A geração *Baby Boomers* é definida pelo autor como um grupo focado em alcance de resultados e com tendência a liderar. A geração X se destaca pela dedicação e são comprometidos com a cultura organizacional. A geração Y possui facilidade em lidar com a tecnologia e não costumam respeitar a hierarquia.

No que tange ao termo etarismo, o mesmo foi introduzido por Butler (1969), um médico americano, que descreveu o etarismo como um preconceito por um grupo de idade contra outro grupo de idade. Em outras obras do autor foi definido o *ageism* como um processo sistemático de estereótipos e discriminação contra pessoas porque elas são mais velhas (BUTLER, 1975).

Em um estudo de Butler (1980), destaca três partes do debate sobre o preconceito relacionado à idade: atitude de preconceito, atos discriminativos contra as pessoas mais velhas, políticas e práticas organizacionais que apoiam estereótipos sobre os idosos. Nessa direção, de acordo com Palmore (1999), define o etarismo como qualquer prejuízo ou discriminação contra ou a favor de uma faixa etária. É o tratamento negativo e inapropriado de membros daquela faixa etária.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Segundo Silveira (2014), o envelhecimento da sociedade é uma realidade global, mas ocorre de forma diferente entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Nos países avançados, esse processo ocorreu gradualmente, levando pelo menos um século até que a transição demográfica se integrasse. Nesses países, a evolução da população é acompanhada por um progresso socioeconômico favorável e consequentes melhorias nas condições de vida dos indivíduos. Nos países em desenvolvimento, no entanto, esse processo acontece muito apressadamente.

### **2.2 A importância dos líderes no conhecimento dos diferentes perfis comportamentais dos colaboradores**

Conforme Neto (2012), os responsáveis por cada cargo seriam tratados como capital humano, sendo valorizados e respeitados. Além disso, os funcionários responsáveis pela contratação, analisam muito além dos aspectos técnicos, colocando em pauta os princípios, valores, comportamentos e objetivos. Ou seja, procurando trabalhadores que sejam iguais ou parecidos com as missões, visões e valores das empresas.

Hoje, no universo empresarial, as organizações precisam que seus colaboradores estejam paralelamente envolvidos com os objetivos da organização, haja vista que a evolução da sociedade, naturalmente sugere evolução da relação trabalhador/organização pelo comprometimento (NETO, 2012, p. 05).

Segundo Nascimento (2020), os líderes desempenham uma importante tarefa nas empresas, identificando valores coletivos dos colaboradores e desempenhando um bom papel de mentor. Promovem equipes para seguirem o bem comum, com comunicação e valores que são adicionados o escutar e cuidar. Com vários tipos de liderança, as habilidades e competências de um líder, possibilitando o diferencial competitivo nas organizações.

O processo de mudança organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a facilitação das discussões e questionamento do grupo (NASCIMENTO et al., 2020, p. 01).



---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Para Julião (2020), o perfil comportamental possibilita analisar cada colaborador, resultando na motivação dos envolvidos ao exercer sua função e aumentando o capital intelectual. O RH precisa estar atento aos conhecimentos, habilidades técnicas dos candidatos e os fatores comportamentais. Portanto, todos esses conhecimentos devem chegar até os líderes, assim chegando nos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Silva (2016,), atualmente a exigência vem aumentando cada vez mais para cargos de liderança, pois estão ligados no fracasso ou sucesso das empresas. A cooperação entre colaboradores e líderes deve ser cultivada. O comando e a obediência não existem, hoje as organizações focam nos funcionários na linha de frente para tomadas de decisões e tendo como exemplo seu líder.

O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização (GIMENES et al., 2019, p. 02).

A autora complementa que o líder necessita incentivar os funcionários, pois com uma liderança mais participativa há grandes chances de levar a empresa ao sucesso, porém um mal líder destrói bons profissionais. Em situações de crises e conflitos o líder encontra soluções e mantém a calma sem perder a razão, tendo paciência e sensatez. Um bom líder consegue bons resultados, mediante ao desempenho de sua equipe, motivando o crescimento e sempre preservando o bem-estar dos demais, ou seja, possuir empatia. Um importante aspecto é a capacidade de enxergar que cada funcionário como uma pessoa única, com diferentes características, ambições, desejos, necessidades, qualidades, defeitos e seus limites. Sempre buscará conhecimento, pois quanto mais especializações, melhor fará o papel de líder, lembrando da humildade, o líder tem suas falhas e não é melhor que ninguém.

### **2.3 A importância da comunicação interna no contexto empresarial**

Segundo Melo (2006), a alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna pois, é através dela, com uma boa relação com o



---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

Nesse sentido, para Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses e grau de motivação de pessoa para pessoas. Comunicações feitas para a "média" do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, além da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Conforme Marques (2004), a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e completa. Ademais, segundo Pareto (2007), a comunicação empresarial é fundamental na nova conjuntura onde as empresas modernas estão inseridas. Ela pode atuar mostrando a relação da organização com a natureza, mantendo e atraindo consumidores, entrando em contato com os colaboradores internos, defendendo os interesses da empresa junto ao governo.

O autor ainda acrescenta que a comunicação empresarial é essencial para manter a imagem da organização e destacar que aquela empresa além de visar o lucro é uma companhia socialmente responsável. Quando exercida de maneira competente, a comunicação empresarial agrega valor ao negócio, divulgando o compromisso da Organização com a sociedade e contribuindo para a formação de uma imagem positiva. Nesse sentido, para Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses e grau de motivação de pessoa para pessoas. Comunicações feitas para a "média" do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, além da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

### **2.4 Principais desafios do líder no enfrentamento das diferentes gerações dentro das empresas.**

De acordo com Barroso (2022), em cada geração os líderes costumam enfrentar grandes desafios diários, mesmo com as formas de trabalho se atualizando ao longo do tempo, continuam existindo os mesmos problemas ou até novos que foram se formando. Alguns dos desafios que eles costumam enfrentar ao decorrer dos dias são, tomar decisões difíceis, manter seus funcionários motivados, lidar com mudanças, administrar conflitos, ter uma boa comunicação com os funcionários e entre eles, desenvolver relações de confiança, organizar a gestão de tempo, saber administrar a vida pessoal com a profissional e entre outros. Pode ser complicado em relações aos funcionários, principalmente quando as pessoas são formadas por diferentes origens e diferentes opiniões (BARROSO, 2022).

Conforme Karla (2013), os *Baby Boomers* destacam sua realização pessoal relacionada à realização material e seus valores são pelo "reconhecimento social" e tem a organização apenas como um meio para ter uma carreira, e não aceitam muito a autoridade. São caracterizados por possuir uma estabilidade financeira melhor, dedicação a família, buscam por melhores condições de vida e bem-estar, possuem uma boa disciplina, independentes, transformadores, organizados, responsáveis, são bons líderes, priorizam o trabalho, são poucos influenciados por marca de produtos, tem opinião própria e boas tomadas de decisões.

Já segundo Alves (2019), a geração X é a mais madura, ela busca uma vida equilibrada dentro e fora de casa, ela escolhe qualidade ao invés de quantidade, que luta mais pelos seus direitos e se preocupa com as suas próximas gerações. Esta geração tende a ter foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu a habilidade para aprender novas tecnologias para manter-se no mercado.

Por fim, Trevizani (2018) enfatiza que a geração Y, é a que possui uma forma mais rápida de trabalhar, com a ajuda da tecnologia, essa geração se tornou multitarefa, possuindo mais acesso rápidos sobre as informações necessárias. Nos cargos de liderança eles são mais flexíveis e possuem mais agilidade por conta dos novos meios de pesquisa, essa geração não trabalha apenas visando recompensas financeiras, mas ela deseja que a empresa lhe avalie de acordo com sua qualificação e esforços aplicados.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de artigos científicos, com uma análise qualitativa sobre o assunto proposto. Conforme Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa de campo, a fim de reconhecer e identificar como as gerações *Baby Boomer*, X e Y se desenvolvem e se relacionam no ambiente empresarial, demonstrando também a importância da comunicação interna e os benefícios da liderança como mediadora entre as gerações. De acordo com Suertegaray (2002), a pesquisa de campo é um tema muito importante, porém, com pouca visibilidade. Tem o propósito de trazer em público um debate vasto e é importante, em particular, para aqueles que se iniciam na pesquisa, pensar suas formas de realização.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário de perguntas de múltipla escolha, com 11 itens, e aplicado via formulário online (*Google Forms*), no período de 27 de agosto de 2023 à 18 de setembro de 2023.

Para Chagas (2000), o questionário um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

O questionário foi composto por perguntas abrangendo o perfil dos participantes e suas percepções sobre a liderança e comunicação interna no ambiente de trabalho.

Após a aplicação do questionário, foi realizada uma análise e interpretação das informações solicitadas aos participantes da pesquisa de acordo com o material utilizado no referencial teórico.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

A população de amostra foram os 19 colaboradores que atuam em cargo de liderança em diferentes empresas em que mediam funcionários de diferentes gerações, abrangendo os seguintes segmentos: limpeza, energia elétrica, combustível e bioenergia, pesca e aquicultura e têxtil.

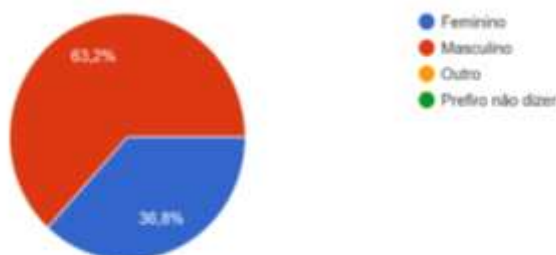
A seguir encontra-se os resultados e discussão dos dados propostos.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção são apresentados os resultados e discussões obtidos pelo questionário, composto por 11 questões aplicados a 19 participantes. Sendo assim, os resultados estão estruturados e expostos nas seguintes subções.

#### 4.1 Idade e Gênero dos participantes

**Gráfico 01:** Gênero dos participantes



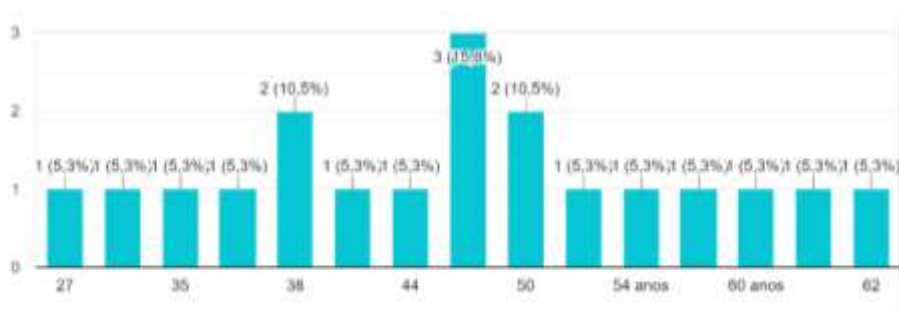
**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

De acordo com os dados expostos no Gráfico 01, verifica-se que em relação ao gênero, 12 (63,2%) participantes se autodeclaram do gênero masculino, enquanto 7 (36,8%) do gênero feminino.

Já o Gráfico 02 mostra que os participantes se enquadram entre a faixa etária de 27 a 62 anos.

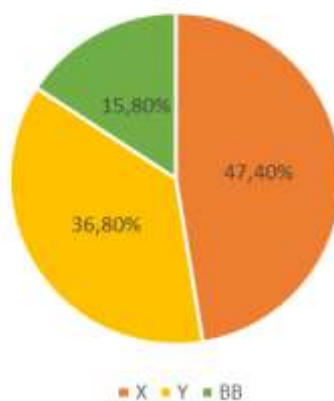
**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 02:** Idade dos participantes



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

**Gráfico 03:** Classificação das Gerações



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

O Gráfico 03 evidencia que 9 (47,4%) participantes se classificam na geração X, 7 (36,8%) são da geração Y e por fim, 3 (15,8%) são da geração *Baby Boomer*.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

## 4.2 Análise da comunicação interna

**Gráfico 04:** A importância da comunicação interna para reger a empresa e os funcionários.



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

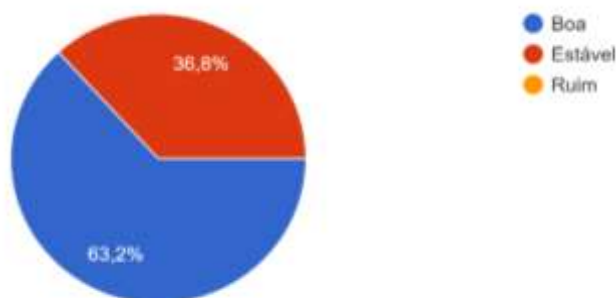
De acordo com os dados apresentados no Gráfico 04, verifica-se que a comunicação interna é de extrema importância para gerenciar a organização e mediar os funcionários, pois 19 (100%) dos entrevistados classificaram a comunicação como importante meio de gerir a empresa.

Tais resultados vão ao encontro da perspectiva de Melo (2006) ao evidenciar que os líderes precisam conhecer e acreditar no poder da comunicação interna pois, através dela, é possível ter uma boa relação com o público interno, e conseqüentemente, a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 05:** Avaliação da comunicação entre as gerações.



---

**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

O Gráfico 05 demonstra que 12 (63,2%) dos participantes compartilham da opinião que a comunicação entre as diferentes gerações em suas respectivas empresas é boa e, apenas 7 (36,8%) classificam como estável. Diante disso, enfatiza-se a necessidade da empresa, especialmente por meio da liderança motivar a interação e bom relacionamento interpessoal entre todos os funcionários, independente da idade.

**Gráfico 06:** Consequência do conflito



---

**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

Conforme o Gráfico 06, 19 (100%) participantes definiram que os conflitos entre os colaboradores podem ocasionar problemas no relacionamento interpessoal, inclusive podendo



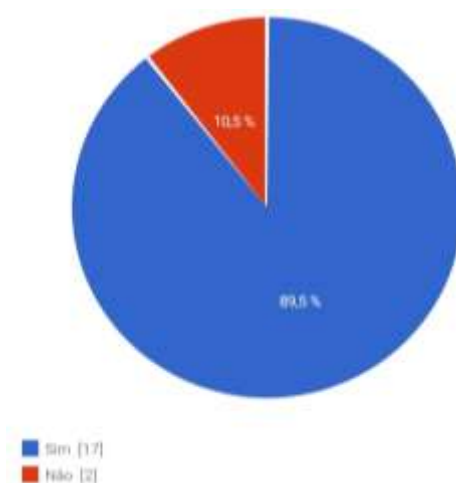
## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

atingir, negativamente, o desenvolvimento empresarial e possivelmente a interação da equipe de trabalho.

Destaca-se que em uma das questões, os participantes tiveram a oportunidade de listar sugestões para que a comunicação entre as gerações seja mais efetiva. Assim, após a análise das respostas, dentre as mais citadas estão o respeito entre os integrantes da organização, independentemente, do nível hierárquico; Feedback para melhoria da gestão de pessoas e equipes; Boa gestão de liderança; Motivação; Entrosamento a nível familiar; Razoabilidade; Visão de futuro; Comunicação horizontal, vertical e transversal; Pesquisas com intuito de aumentar a satisfação dos funcionários; Treinamentos corporativos; Gestão participativa; Reuniões frequentes; Honestidade; Renovar quadro de funcionários; Compreensão; Dinâmicas de grupo; Comunicados e diálogos sinceros; Empatia; Entretenimento.

### 4.3 Conhecimento dos Perfis Geracionais

**Gráfico 07:** Quantidade de líderes que possuem experiência com os Perfis Geracionais



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

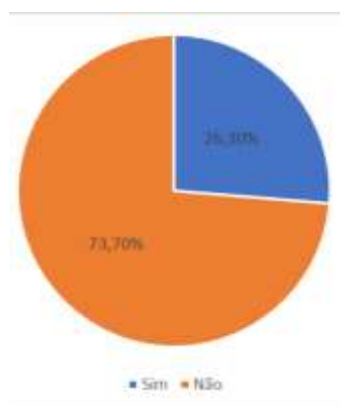
De acordo com o Gráfico 07, 17 (89,5%) dos entrevistados conhecem os perfis geracionais e 2 (10,5%) não possuem conhecimento sobre as diferentes gerações.

Nesse sentido, para Carmo (2018), a gestão de gerações é um dos temas emergentes no campo da Administração, especificamente na área de gestão de pessoas. O quadro empresarial

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

prioriza a flexibilização e cooperação e essas premissas são fundamentais para os atuais líderes, que precisam redefinir suas atitudes e posições para que o trabalho em equipe seja enaltecido, assim como o líder.

**Gráfico 08:** Conflitos entre funcionários de diferentes gerações



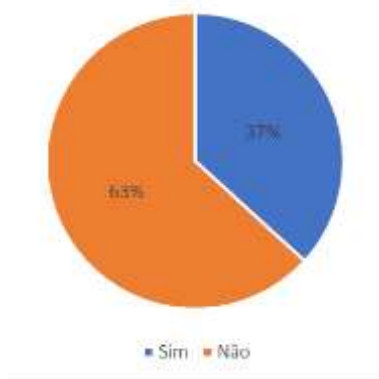
**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

De acordo com o Gráfico 08, 14 (73,7%) dos participantes observam conflitos entre os colaboradores de gerações distintas e 5 (26,3%) não percebem esses conflitos no ambiente de trabalho. As causas dos conflitos mais comuns são: a rivalidade; Competitividade; Hostilidade; Diferença na resolução de acontecimentos do cotidiano; Descomprometimento; Imersão da tecnologia; Relações hierárquicas de chefia; Perfil Comportamental; Personalidades distintas; Ruído comunicativo; Produtividade; Metodologia e abordagem; Superioridade; Visão horizontal.

Mediante a esses resultados, De Andrade (2012) enfatiza que as gerações, atuantes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, X e Y), possuem diferentes formas de agir e pensar; vivem parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. O relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**Gráfico 09:** Dificuldades para mediar colaboradores de diferentes gerações

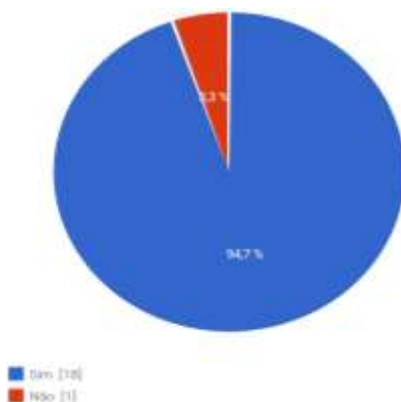


**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

De acordo com o Gráfico 09, 12 (63,2%) dos entrevistados não possuem dificuldades na mediação e interação entre colaboradores das diferentes gerações, enquanto 7 (36,8%) dos líderes afirmam apresentar dificuldades para mediar seus funcionários de diferentes gerações. As principais dificuldades na mediação observadas pelos participantes são a indisciplina; Bipolaridade; Repressão com a inserção de novas ferramentas tecnológicas; Incompatibilidade de ideias; Socialização limitada; Resistência a mudanças.

Em consonância com esses dados, Moura (2017) esclarece que em meio a diferentes profissionais, cada um com seu modo de pensar sobre o trabalho, o conflito facilmente instala-se num ambiente organizacional gerando choques de ideias e conseqüentemente perda da produtividade. Nesse momento o líder possui um papel fundamental, o de mediador.

**Gráfico 10:** A relação das gerações com a tecnologia.

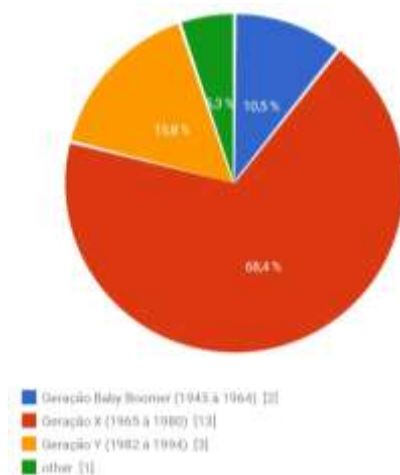


**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Conforme o Gráfico 10, 18 (94,7%) dos participantes apontam que os jovens possuem mais facilidade com a tecnologia e 1 (5,35%) discorda da facilidade das gerações mais atuais com a tecnologia em comparação as demais. Corroborando com essa forma de pensar, Comazzetto (2016) evidencia que a geração Y possui maior conhecimento em áreas tecnológicas, pois nasceram na mesma época do início das evoluções tecnológicas, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos.

**Gráfico 11:** A Geração mais focada e dedicada do mercado de trabalho.



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelas autoras, 2023

O Gráfico 11 mostra que a geração X é a mais focada e dedicada, com 13 (68,4%) das opiniões, a geração Y obteve 3 (15,8%) votos, a geração *Baby Boomer* com 2 (10,5%) opiniões e 1 (5,3%) voto para as Gerações X e Y em conjunto.

Sendo assim, é relevante ponderar o pensamento de Andrade (2012) ao dizer que a geração X possui um maior preparo acadêmico e experiência internacional, pois a mesma entrou no mercado rompendo com atitudes rígidas e exigindo maior flexibilidade e menor hierarquia, por isso, possui mais foco e dedicação em suas atividades.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo científico buscou compreender os conflitos organizacionais, a importância de uma comunicação interna eficiente, os benefícios da liderança na mediação das gerações, características e pontos fortes das gerações: *Baby Bommer*, X e Y, em uma pesquisa qualitativa.

A discussão quanto à distinção conceitual das gerações tem crescido, consideravelmente, no âmbito organizacional, mas concluiu-se nesse trabalho, que as gerações X e Y, possuem maior destaque nos cargos de liderança, pois apresentam maior preparo acadêmico, principalmente a geração Y estão mais habituados com a tecnologia, enquanto a geração X, sempre estão em busca de novos desafios e respeitam as diretrizes impostas pelas organizações de maneira disciplinada. Para tanto, é fundamental que os gestores desenvolvem competências e habilidades acerca dos perfis geracionais que compõem sua empresa para possibilitar uma análise de cada colaborador, e, conseqüentemente, contribuir para o aumento da motivação dos envolvidos ao exercer sua função, além de aumentar o capital intelectual dos talentos humanos.

Este estudo contribuiu para um maior conhecimento das características das gerações, X e Y, possibilitando para que as empresas conheçam seus colaboradores e os classifiquem por gerações, identificando seus pontos fortes e fracos e conter os conflitos de forma eficaz.

É evidente que pesquisas adicionais são necessárias para identificar mais especificamente as diferenças das gerações no ambiente corporativo e os principais valores que são requisitados no mercado de trabalho. Além da necessidade de aprofundar sobre a comunicação interna, e como a mesma pode tornar a empresa mais lucrativa.

Portanto, é viável que se realize uma análise de comportamento do perfil geracional mais profunda nas empresas de uma forma geral, pois neste trabalho existiram limitações devido à metodologia utilizada, já que a pesquisa qualitativa limita as quantidades precisas e aprofundadas sobre o tema pesquisado.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**REFERÊNCIAS**

ALVES, V. **O posicionamento da liderança diante das gerações Baby Boomer, X e Y.** Orientador: Jairo da Silva. Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado (Curso Superior de Administração), Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2013.

BARROZO, R. **Os desafios do líder no processo de formação de equipes de alto desempenho.** Revista Percurso, n.46 p.104-130, 2022.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Revista Odontologia Universal. São Paulo, v. 18. N. 3. P. 265-274, 2006.

BUTLER, R. N. **Ageism: a foreword.** Journal of Social Issues, Hoboken, v.36, n.2, p.8-11, 1980.

BUTLER, R. N. **Ageism: another form of bigotry.** The Gerontologist, Oxford, v.9, n.4, p.243-246, 1969.

BUTLER, R. N. **Why survive? Being old in America.** New York: Harper & Row, 1975.

CARMO, P. M. et al. **Gerações de líderes e seus perfis de lideranças: Um estudo sobre o relacionamento dos líderes de uma instituição de ensino superior.** 2018.

CARVALHO, A. **As gerações Baby boomer, X, Y e Z.** 2012. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/> Acesso em 12 jun. 2023.

CHAGAS, A. T. R. **O questionário na pesquisa científica.** Administração online, p. 25, 2000.

COMAZZETTO, L. R. et al. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** Psicologia: ciência e profissão, v. 36, p. 145-157, 2016.

DE ANDRADE, S. I. et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p.7, 2012.

GIMENES, A. M. et al. **A importância da liderança nas organizações.** Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em: [https://www.Inesul.Edu.Br/revista/arquivos/arqidvol\\_41\\_1459808127.Pdf](https://www.Inesul.Edu.Br/revista/arquivos/arqidvol_41_1459808127.Pdf) Acesso em 07 ago. 2023.

JULIÃO, M. **Perfil comportamental: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção: aplicando a metodologia DIS.** Orientador: Luis Paioli.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos), Fatec São Carlos, 2020.

Kupperschmidt B. **Multigeneration employees: strategies for effective management.** Health Care Manag, p.65-76, 2000.

LIMA, Ranieri. **Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos.** São Paulo: Baraúna, 2012.

MARQUES, R. **Comunicação Interna.** 2004. Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) Acesso em 16 out. 2023.

MATTHEWMAN, J. **Os novos nômades globais.** São Paulo: Clio Editora, 2012.

MELO, V. **Comunicação interna e sua importância nas organizações.** Tecitura, 2006.

MOREIRA, V. **A importância da inteligência emocional nas organizações.** Gestão e Desenvolvimento em Revista, v.3, n.1, p.84-96, 2017.

NASCIMENTO, A. R. et al. **A importância do líder nas organizações.** SITEFA, v.3, n.1, p.235-245, 2020.

NETO, J. A. **Gestão de pessoas: a verdadeira importância do líder para uma organização no mercado atual, dinâmico e competitivo, proporcionando uma relação ganha-ganha entre empresa e colaborador.** 2012.

PALMORE, E. **Ageism negative and positive.** New York: Springer Publishing Company, v.2, 1999.

PARETO, H. **A importância da comunicação interna nas empresas.** P.11, 2007, Rio de Janeiro.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna,** p.2, 2002.

SILVA, A. P. et al. **A importância do líder democrático para o colaborador.** Revista Eletrônica FABE, v.6, n.7, 2016.

SILVA, L. **Liderança e desafios presentes junto a geração Z.** Orientador: Bruna Almeida. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial), Instituto Federal de Guarabira, 2019.

SILVEIRA, N. et al. **Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos.** Revista de Ciências da Administração, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273531662005> Acesso em 12 jun. 2023.



---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

SUERTEGARAY, D. M. **Pesquisa de campo em Geografia.** Geographia, v. 4, n. 7, p. 64-68, 2002.

TREVIZANI, G. **Geração "Y" em cargos de liderança: Estudo de caso de uma empresa no Vale do Paranhana.** n.9, 2018, Taquara.

TRIDAPALLI, J. et al. **Os conflitos das gerações X e Y no mercado de trabalho.** v. 7, n. 20, 2017.

ZEMKE, R. et al. **Choques de Gerações.** Carreira&família, v.65, 2000.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**APÊNDICE A- Questionário aplicado aos participantes – Google Forms**

1) Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

2) Qual a sua idade?

3) Você classifica a comunicação interna como um importante meio de gerenciar a empresa e liderar os funcionários?

- Sim
- Não

4) Você tem conhecimento dos perfis geracionais da empresa?

- Sim
- Não

5) Você observa conflitos entre os funcionários com grande diferença de idade? Se sim, quais?

6) Você costuma apresentar dificuldade para mediar colaboradores de diferentes gerações? Se sim, quais?

7) Você nota que alguns funcionários das gerações atuais possuem mais facilidade com a tecnologia?

- Sim
- Não

8) Qual geração presente na organização apresenta mais foco e dedicação no trabalho?

- Geração *Baby Boomer* (1945 à 1964)
- Geração X (1965 à 1980)
- Geração Y (1982 à 1994)
- Outro

9) Como você avalia a comunicação entre as gerações em sua empresa?

- Boa

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

- Estável
- Ruim

10) Você considera que uma má relação entre os funcionários afeta o desenvolvimento da organização?

- Sim
- Não

11) O que você sugere para melhorar a comunicação entre as gerações?