



Conflito de Gerações no Ambiente Corporativo: Embates Organizacionais entre as Gerações Y e Z

Generational Conflict in the Corporate Environment: Organizational Clashes Between Generations Y and Z

Paula Karoline Negrão Alcorinte

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil.

Elvio Carlos da Costa

Orientador Prof. Dr. Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil.

Resumo: O presente estudo aborda o conflito de gerações no ambiente corporativo, com foco nos embates organizacionais entre as gerações Y e Z, tema de crescente relevância diante das transformações tecnológicas e comportamentais no mercado de trabalho. A escolha do tema se justifica pela necessidade de compreender como as diferenças de valores, expectativas e estilos de comunicação entre essas gerações impactam o clima organizacional e a produtividade. O objetivo geral da pesquisa foi identificar os principais ruídos de comunicação entre as gerações Y e Z, analisando seus efeitos sobre o ambiente de trabalho e as práticas gerenciais, além de propor estratégias para aprimorar a convivência intergeracional. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte localizada no interior de São Paulo, por meio de entrevista estruturada aplicada a um profissional de Recursos Humanos, com análise dos dados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o uso de ferramentas digitais e as diferenças nos estilos de comunicação constituem os principais fatores de conflito entre as gerações, embora a empresa adote ações pontuais, como treinamentos, workshops e equipes multidisciplinares, para mitigar esses impactos. Constatou-se que a gestão de conflitos intergeracionais é essencial para a sustentabilidade organizacional e que, quando bem conduzida, a diversidade geracional pode se tornar fonte de inovação, aprendizado e fortalecimento da cultura corporativa.

Palavras-chave: conflito de gerações; geração y; geração z; comunicação intergeracional; gestão de pessoas.

Abstract: This study addresses the generational conflict in the corporate environment, focusing on organizational clashes between Generations Y and Z, a topic of growing relevance due to technological and behavioral transformations in the labor market. The study is justified by the need to understand how differences in values, expectations, and communication styles between these generations affect the organizational climate and productivity. The general objective was to identify the main communication barriers between Generations Y and Z, analyzing their impact on the work environment and managerial practices, and to propose strategies to improve intergenerational coexistence. The research adopted a qualitative approach through a case study conducted in a large company located in the countryside of São Paulo, using a structured interview with a Human Resources professional and content analysis as the analytical technique. The results revealed that the use of digital tools and differences in communication styles are the main sources of conflict between the generations, although the company implements punctual actions such as training sessions, workshops, and multidisciplinary teamwork to mitigate these effects. It was concluded that effective intergenerational conflict management is essential for organizational sustainability and that,

when properly managed, generational diversity can become a source of innovation, learning, and reinforcement of corporate culture.

Keywords: generational conflict; generation y; generation z; intergenerational communication; people management.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente corporativo tem passado por transformações significativas, impulsionadas não apenas por avanços tecnológicos, mas também por mudanças nas dinâmicas sociais e comportamentais das diferentes gerações que compõem a força de trabalho. Entre essas gerações, segundo Twenge (2017) destacam-se a Geração Y (nascidos aproximadamente entre 1981 e 1996) e a Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010). Essas duas gerações apresentam características, valores e expectativas distintas, resultando em embates organizacionais que podem afetar a produtividade, a cultura corporativa e o clima organizacional.

A Geração Y, frequentemente chamada de “millennials”, cresceu em um contexto de rápidas inovações tecnológicas e busca por propósito e flexibilidade no trabalho. Por outro lado, a Geração Z, a primeira a crescer em um mundo amplamente digital, valoriza a inclusão, a diversidade e a segurança no emprego. Essas diferenças podem gerar conflitos, uma vez que cada geração possui visões divergentes sobre liderança, colaboração, comunicação e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

No contexto corporativo, essas gerações apresentam visões de mundo e expectativas significativamente distintas, “o que pode gerar conflitos em aspectos como comunicação, integração e produtividade” (Stillman; Stillman, 2017, p. 35).

Por questões de confidencialidade, a identidade da empresa analisada foi mantida anônima, sendo descrita apenas por suas características relevantes ao estudo, como o segmento de mercado, porte e localização geográfica. Um exemplo prático dessas dificuldades pode ser observado na empresa “X” em que a autora atua, e que será utilizada como estudo de caso. A instituição está localizada na cidade de Américo Brasiliense, interior de São Paulo. A empresa conta com cerca de mil funcionários em todo o Brasil, e aproximadamente 150 colaboradores na matriz. A organização enfrenta desafios na integração de seus colaboradores das gerações Y e Z.

A título de exemplo, pode-se citar o seguinte exemplo: um colaborador dessa empresa “X”, membro do programa “jovem aprendiz”, classificado como pertencente à geração Z, altamente capacitado no manuseio de softwares requeridos em sua área, foi designado para conduzir um treinamento de integração para novos colaboradores. Apesar de possuir as habilidades técnicas requeridas, o jovem teve dificuldades em transmitir o conteúdo do treinamento de maneira eficaz, limitando-se a ler as telas e não promovendo uma interação significativa com os participantes. Outra questão observada, foi o fato de ele evitar comunicações que não ocorressem

por mensagens de texto. Esse fato, especificamente, tem sido muito observado e é apontado como característica da geração Z, a ponto de ter extrapolado a fronteira da academia e ser explorado pela mídia de massa, como na matéria jornalística da BBC (British Broadcasting Corporation), intitulada: “Por que a geração Z e os millennials não atendem mais o telefone”, de agosto de 2024.

Este caso exemplifica como essa característica que parece estar associada preponderantemente à Geração Z, pode comprometer a eficácia de alguns processos importantes na empresa, o que sugere não apenas algumas hipóteses e linhas de investigação, como abre espaço para sugestões por parte desta pesquisa, como por exemplo, uma linha de ações que poderiam ser tomadas para criar pontes entre essas gerações de colaboradores, respeitando as especificidades de cada uma delas.

Assim, também será investigado como pessoas nascidas em épocas distintas (dentro do recorte proposto) lidam com as mudanças tecnológicas. Observou-se, por exemplo, que a Geração Z lida de forma bastante espontânea com redes sociais e afins, mas não possuem essa mesma fluência com hardware, de modo que o hábito mais atrelado à Geração Y (ou até anteriores), habituada a montar e desmontar seus dispositivos, não faz parte do cotidiano das gerações mais novas.

A motivação da autora para desenvolver o artigo sobre o conflito de gerações no ambiente corporativo surge da crescente presença das Gerações Y e Z nas organizações e dos desafios que essa convivência gera. Observando a dinâmica do ambiente de trabalho em que atua, a autora identificou que as diferenças nas expectativas, valores e estilos de comunicação entre essas gerações frequentemente resultam em embates que podem prejudicar a colaboração e a produtividade.

Além disso, a autora percebeu que a literatura sobre o tema ainda é incipiente e carece de uma análise mais aprofundada das interações entre essas duas gerações. O interesse por compreender como as características únicas de cada geração influenciam as relações de trabalho motivou a pesquisa, com o objetivo de oferecer propostas práticas para líderes e gestores. A busca por soluções que promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo também foi um fator determinante. A autora acredita que, ao entender melhor as motivações e desafios enfrentados por ambas as gerações, é possível criar estratégias que valorizem a diversidade intergeracional e fortaleçam a cultura organizacional.

A análise do conflito de gerações no ambiente corporativo é fundamental em um contexto em que a convivência de diferentes gerações etárias se torna cada vez mais comum. As Gerações Y e Z, por suas características únicas e experiências de vida distintas, trazem consigo expectativas e modos de trabalho que, quando não compreendidos, podem gerar tensões e desentendimentos no ambiente organizacional.

Primeiramente, é importante destacar que a Geração Y, com sua busca por propósito e flexibilidade, frequentemente enfrenta desafios ao interagir com a Geração Z, que valoriza a segurança e a inclusão. Essas diferenças podem afetar a colaboração, a comunicação e a inovação dentro das equipes, impactando diretamente a eficácia organizacional.

Além disso, as organizações estão se tornando cada vez mais diversas e dinâmicas, e a capacidade de gerir conflitos intergeracionais é crucial para a criação de ambientes de trabalho positivos. Entender as motivações e preocupações de cada geração é vital para a implementação de práticas de gestão que promovam a inclusão e o engajamento de todos os colaboradores. Por fim, a relevância deste artigo se dá também pela necessidade de contribuir para a literatura existente, proporcionando uma visão abrangente das interações entre as gerações Y e Z.

Dante disso, o objetivo geral desta pesquisa é investigar os principais ruídos de comunicação entre as Gerações Y e Z em uma empresa no interior do estado de São Paulo, analisando de que formas esses conflitos impactam o ambiente de trabalho e a produtividade. E os objetivos específicos são: 1) levantar como o uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação afetam a interação entre os colaboradores das gerações Y e Z; 2) identificar como os conflitos de comunicação afetam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e a cultura da empresa; e por fim, 3) apresentar estratégias adotadas pela empresa “X” para melhorar a convivência e a colaboração entre funcionários de diferentes gerações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Definição e características das Gerações Y e Z

O estudo das diferentes gerações no ambiente de trabalho tem sido cada vez mais debatido, especialmente diante das transformações tecnológicas e sociais que influenciam comportamentos e expectativas profissionais. Entre as gerações mais recentes, a Geração Y (também conhecida como Millennials) e a Geração Z se destacam por sua forte relação com a tecnologia e novas formas de comunicação, fatores que impactam diretamente a dinâmica organizacional e os programas de desenvolvimento dentro das empresas.

A Geração Y compreende indivíduos nascidos entre aproximadamente 1980 e 1995 e foi a primeira a crescer em um contexto amplamente digitalizado. Um dos traços marcantes desse grupo é a busca por flexibilidade e propósito no trabalho, além da preferência por ambientes colaborativos e inovadores (Comazzetto *et al.*, 2016). Esses profissionais valorizam autonomia, aprendizado contínuo e reconhecimento, sendo motivados por desafios que estimulem seu crescimento profissional (Veloso; Dutra; Nakata, 2008).

No que diz respeito à cultura organizacional, costumam priorizar empresas que oferecem oportunidades claras de desenvolvimento e que incentivam um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional (Maldonado, 2005). No entanto, um dos desafios enfrentados por essa geração é a adaptação a estruturas empresariais mais tradicionais, uma vez que demonstram menor tolerância à hierarquia rígida e a processos burocráticos, o que pode gerar dificuldades na integração com organizações mais conservadoras (Perrone *et al.*, 2012).

A Geração Z, por sua vez, abrange indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010. São conhecidos como “nativos digitais”, pois cresceram em um ambiente totalmente conectado, no qual a internet, as redes sociais e os dispositivos móveis sempre fizeram parte do cotidiano. Essa relação natural com a tecnologia influencia diretamente sua forma de aprender, interagir e trabalhar, tornando-os profissionais multitarefas e altamente adaptáveis às mudanças constantes do mercado (Maciel, 2010).

Diferentemente da Geração Y, os jovens da Geração Z demonstram uma preocupação maior com estabilidade financeira e segurança no emprego, reflexo de um cenário econômico mais instável durante sua formação. Além disso, são reconhecidos pelo espírito empreendedor e pela busca por soluções inovadoras para os desafios do ambiente corporativo (Ribeiro, 2013). Outro aspecto relevante é a forma como se comunicam: preferem interações rápidas e objetivas, muitas vezes privilegiando conteúdos visuais e feedbacks instantâneos, o que pode impactar a dinâmica de relacionamento com colegas e líderes (Wada; Carneiro, 2010).

Diante da presença dessas diferentes gerações no ambiente corporativo, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias de gestão que conciliem suas características e expectativas. Empresas que investem em ambientes mais flexíveis e estimulantes conseguem promover maior engajamento entre profissionais de distintas faixas etárias, ao mesmo tempo em que garantem clareza nas metas e objetivos organizacionais. Esse equilíbrio é especialmente importante em programas de aprendizagem e na inserção de jovens no mercado de trabalho, um aspecto crucial para a adaptação e renovação organizacional (Siqueira; Gomide, 2004).

Impactos dos Conflitos Geracionais na Produtividade e no Clima Organizacional

No cenário organizacional atual, é comum a convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho, cada uma trazendo consigo valores, expectativas e estilos profissionais distintos. Essa diversidade pode ser enriquecedora, mas também gerar desafios, especialmente no que se refere a conflitos que impactam tanto a produtividade quanto o clima organizacional. Por isso, a gestão eficaz desses atritos torna-se essencial para promover um ambiente harmonioso e estimular a colaboração entre as gerações (Perret; Costa, 2018).

Os conflitos intergeracionais no ambiente corporativo geralmente surgem devido a diferenças na forma de perceber o trabalho, nos estilos de comunicação e nas abordagens de liderança. De acordo com Robbins (2010), um conflito acontece quando uma parte percebe que a outra pode prejudicar seus interesses. No contexto das organizações, isso se manifesta de diversas formas, como resistência a mudanças, dificuldades na colaboração entre equipes e divergências sobre metodologias e processos de trabalho.

Entre os principais fatores que impulsionam esses conflitos, destacam-se:

- Mudanças tecnológicas: Enquanto as gerações mais jovens se adaptam rapidamente a novas tecnologias, profissionais mais experientes podem

demonstrar resistência à adoção de ferramentas digitais inovadoras (Ceretta & Froemming, 2011).

- Diferenças de valores e expectativas: Enquanto os Baby Boomers priorizam estabilidade e comprometimento de longo prazo, a Geração Y valoriza flexibilidade e crescimento acelerado na carreira (Melo, 2010).
- Estilos de comunicação: A Geração Z tende a preferir interações digitais e diretas, enquanto gerações anteriores valorizam reuniões presenciais e uma comunicação mais formal (Dutra, 2011).

Destaca-se que caso tais conflitos não sejam gerenciados de maneira adequada, eles podem comprometer significativamente a produtividade. Nessa direção, Berg (2012) aponta que um ambiente de trabalho marcado por tensões intergeracionais pode levar à queda no engajamento, aumento da rotatividade e até mesmo a um clima organizacional hostil. Por outro lado, quando bem administradas, essas diferenças podem se transformar em oportunidades de aprendizado e inovação dentro da empresa.

A inteligência emocional dos líderes desempenha um papel fundamental nesse processo. Nesse contexto, segundo Goleman (2007), a capacidade de compreender e gerenciar emoções é essencial para a resolução de conflitos e para manter a produtividade da equipe. Quando as organizações incentivam um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, que valoriza a diversidade geracional, há um impacto positivo tanto na motivação dos funcionários quanto na eficiência operacional.

O clima organizacional pode ser tanto fortalecido quanto prejudicado pelos conflitos entre gerações. Quando malconduzidos, esses embates podem gerar insatisfação, desmotivação e comprometer o espírito de equipe (Zemke; Raines; Filipczak, 2000). No entanto, empresas que promovem uma cultura baseada no respeito e na troca de experiências conseguem transformar essas diferenças em um diferencial competitivo.

Uma das estratégias mais eficazes para minimizar esses conflitos é o desenvolvimento de programas de mentoring intergeracional. Segundo um estudo de Deloitte (2009), incentivar o compartilhamento de conhecimento entre profissionais de diferentes idades contribui para a aprendizagem contínua, fortalece as relações dentro da empresa e promove um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

A cultura organizacional tem um papel crucial na gestão de conflitos entre diferentes gerações. Empresas com uma cultura inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a flexibilidade, têm mais chances de integrar com sucesso várias gerações em seu ambiente de trabalho. A geração Y, por exemplo, valoriza empresas com propósito e que promovem um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Já a geração Z, apesar de também procurar um bom equilíbrio, busca um ambiente de trabalho que permita avanços rápidos na carreira, inovação constante e a utilização das mais novas tecnologias (Garcia, 2022).

Adicionalmente, uma cultura que encoraja a colaboração entre as gerações pode transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado. Segundo Reis e

Martins (2021), as empresas que promovem práticas de mentoria reversa, onde os jovens ajudam a formar as gerações mais velhas no uso de novas tecnologias, podem diminuir os conflitos e estimular um ambiente de cooperação intergeracional.

A diversidade geracional, se bem gerida, pode ser uma fonte de inovação e criatividade. Quando diferentes gerações trabalham juntas, elas trazem novas perspectivas e abordagens para a resolução de problemas. Entretanto, se os conflitos não forem bem gerenciados, podem resultar em falhas de comunicação, desconfiança e até aumento de rotatividade de pessoal. Robbins e Judge (2017) destacam que a chave para gerenciar essa diversidade é promover um ambiente de trabalho inclusivo e uma comunicação eficaz.

Motivação entre as Gerações

A motivação no ambiente de trabalho é um dos fatores mais influenciados pelas diferenças geracionais. Nessa direção, a geração Y (Millennials) tende a ser mais motivada por recompensas intangíveis, como reconhecimento e propósito, enquanto a geração Z, com uma visão mais pragmática, é mais orientada a recompensas tangíveis, como salários e benefícios (Robbins; Judge, 2017). Assim, de acordo com os autores, esses aspectos podem gerar tensão, pois os gestores precisam equilibrar os interesses de cada grupo para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Na perspectiva de Wyse (2018), Maslow defende que as necessidades humanas obedecem a uma escala hierárquica, indo das necessidades fisiológicas até as de autorrealização, enquanto Herzberg diferencia os fatores motivacionais em 'higiênicos', necessários para evitar insatisfação, e 'motivacionais', que promovem crescimento e reconhecimento. No contexto das gerações, nota-se que a geração Y busca autonomia, flexibilidade e oportunidades de crescimento, características que se alinham às necessidades de autorrealização de Maslow, enquanto a geração Z, por ser jovem e em início de carreira, foca mais em liberdade e segurança financeira, fatores relacionados às necessidades de higiene descritas por Herzberg (1973). Essas teorias auxiliam na compreensão das diferenças de expectativas e prioridades entre as gerações no ambiente de trabalho.

A comunicação intergeracional no ambiente de trabalho é essencial para a troca de informações e feedback eficazes. De acordo com Chiavenato (2010), a motivação dos colaboradores está intimamente ligada à percepção de pertencimento e ao reconhecimento dentro da organização, o que pode ser prejudicado por falhas na comunicação entre gerações. Além disso, Wyse (2018) ressalta que fatores emocionais, como empatia e regulação emocional, são indispensáveis para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Nesse sentido, a inteligência emocional, como abordada por Goleman (2006), desempenha um papel crucial, pois envolve a habilidade de perceber, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias. Assim, líderes eficazes devem adaptar suas estratégias motivacionais, considerando as diferentes necessidades emocionais e profissionais das gerações X, Y e Z.

O estilo de liderança pode influenciar diretamente os conflitos geracionais. A liderança autocrática, característica de gerações mais antigas, pode ser mal-recebida pela geração Y, que prefere maior autonomia e flexibilidade. Já a geração Z, por sua vez, pode responder bem a um estilo de liderança mais próximo, que envolva coaching e mentorias, visto que valorizam o feedback constante (Stillman; Stillman, 2018).

Ainda nessa linha de pensamento, pode se afirmar que líderes que adotam um estilo mais participativo ou transformacional, como defendido por Bass (1985), são mais propensos a integrar com sucesso as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Este estilo de liderança promove a criação de uma visão compartilhada e incentiva os colaboradores a se desenvolverem, o que pode ser particularmente eficaz na gestão de conflitos intergeracionais.

Dentro desse contexto, Goleman (2006) sugere que líderes com alta inteligência emocional são mais capazes de lidar com os conflitos entre as gerações, pois podem perceber e responder adequadamente às necessidades emocionais dos colaboradores. A habilidade de construir relações de confiança e de gerenciar emoções conflituosas é fundamental para líderes que precisam navegar as diferenças de comunicação, valores e estilos de trabalho de diferentes gerações.

Impacto das Tecnologias e Inovação nas Gerações

A evolução tecnológica e a inovação têm desempenhado papel central na transformação das relações sociais e profissionais, impactando diretamente as diferentes gerações no mercado de trabalho. Segundo Oliveira e Mansano (2024), a tecnologia e a inovação tornaram-se elementos fundamentais da organização social contemporânea, promovendo tanto a inclusão quanto a exclusão social.

A Geração Y presenciou a transição do analógico para o digital, adaptando-se ao uso de novas tecnologias ao longo do tempo. Já a Geração Z nasceu imersa no ambiente digital, tendo a internet e as redes sociais como elementos centrais de sua comunicação e interação (Oliveira; Mansano, 2024). Esse contexto influencia a forma como cada grupo lida com ferramentas tecnológicas no ambiente corporativo, impactando sua produtividade, comunicação e expectativas profissionais.

A difusão das inovações tecnológicas alterou as relações laborais, demandando profissionais mais adaptáveis e constantemente atualizados. Estudos apontam que a tecnologia influencia diretamente a empregabilidade, uma vez que novas competências são exigidas para acompanhar as mudanças nas formas de produção e gestão (CGEE, 2019).

Segundo Oliveira e Mansano (2024), a tecnologia promove a otimização de processos e a eficiência produtiva, mas também gera desafios, como a necessidade de aprendizado contínuo e a pressão por alta performance. A rapidez das transformações tecnológicas pode causar ansiedade entre os profissionais, principalmente aqueles que não conseguem acompanhar a velocidade das inovações (Tavares; Gomes, 2017).

A tecnologia e a inovação proporcionam diversos benefícios, como maior acesso à informação, flexibilização do trabalho e automatização de tarefas repetitivas, permitindo que os profissionais foquem em atividades mais estratégicas. No entanto, há desafios significativos, como o aumento da competitividade, o estresse profissional e a necessidade de qualificação constante (Stengers, 2019).

A tecnologia e a inovação são fatores determinantes na dinâmica das relações de trabalho entre as gerações. Embora ofereçam inúmeros benefícios, também impõem desafios significativos, exigindo adaptações contínuas por parte dos trabalhadores e das organizações. Tal reflexão sobre os impactos das inovações tecnológicas deve considerar tanto as oportunidades quanto as dificuldades enfrentadas por diferentes gerações no ambiente corporativo. Como destacado por Oliveira e Mansano (2024), é essencial promover uma análise crítica sobre a inclusão e exclusão tecnológica, garantindo que o progresso seja equitativo e acessível a todos.

A cultura organizacional tem um papel crucial na gestão de conflitos entre diferentes gerações. Empresas com uma cultura inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a flexibilidade, têm mais chances de integrar com sucesso várias gerações em seu ambiente de trabalho. A geração Y, por exemplo, valoriza empresas com propósito e que promovem um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Já a geração Z, apesar de também procurar um bom equilíbrio, busca um ambiente de trabalho que permita avanços rápidos na carreira, inovação constante e a utilização das mais novas tecnologias (Garcia, 2022).

Adicionalmente, uma cultura que encoraja a colaboração entre as gerações pode transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado. Segundo Reis e Martins (2021), as empresas que promovem práticas de mentoría reversa, onde os jovens ajudam a formar as gerações mais velhas no uso de novas tecnologias, podem diminuir os conflitos e estimular um ambiente de cooperação intergeracional.

A diversidade geracional, se bem gerida, pode ser uma fonte de inovação e criatividade. Quando diferentes gerações trabalham juntas, elas trazem novas perspectivas e abordagens para a resolução de problemas. Entretanto, se os conflitos não forem bem gerenciados, podem resultar em falhas de comunicação, desconfiança e até aumento de rotatividade de pessoal. Robbins e Judge (2017) destacam que a chave para gerenciar essa diversidade é promover um ambiente de trabalho inclusivo e uma comunicação eficaz.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente o projeto foi embasado em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema conflitos entre as Gerações Y e Z, para compreensão de conceitos e teorias, a bibliografia contou com artigos científicos, livros corporativos e outros voltados para a área da psicologia e de gestão e negócios.

Posteriormente, foi realizado um Estudo de Caso na empresa localizada no interior de São Paulo, denominada neste trabalho de "X". Trata-se de uma pesquisa

qualitativa. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar as percepções e as experiências humanas em um contexto real, buscando o significado e a profundidade dos dados coletados. O objetivo não é a generalização estatística, mas a análise detalhada das práticas gerenciais no ambiente da empresa “X”. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é reconhecida por ter o “poder para uma mudança comunitária, ética e positiva” (Denzin; Lincoln; Giardina, 2006). Além disso, Torrance (2014) destaca que a pesquisa qualitativa deve “contribuir para a base da própria pesquisa qualitativa como um recurso intelectual democrático para a comunidade”. Assim, o estudo busca ir além da descrição, oferecendo insights que promovam melhorias na gestão de pessoas.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista estruturada, aplicada remotamente por meio do formulário *Google Forms*, composta por um roteiro de 7 questões abertas e de múltipla escolha (Apêndice B) alinhadas aos objetivos do estudo. Tal instrumento foi aplicado a um Analista de gestão de pessoas da referida empresa “X”, tal escolha se justifica pela posição estratégica da profissional em uma área que lida diretamente com o programa de aprendizagem da empresa que incluem aprendizes e estagiários de 16 a 21 anos além da diversidade, comunicação interpessoal e a gestão de conflitos (Recursos Humanos), fornecendo uma perspectiva gerencial sobre o fenômeno investigado. Destaca-se que o objetivo foi entender as ações que estão sendo implementadas para aprimorar o programa de aprendizagem e reinserir os jovens no mercado de trabalho de forma eficaz. A entrevista permitiu obter informações relevantes sobre os desafios, estratégias e resultados relacionados ao programa de aprendizagem, focando nas melhorias contínuas e nas práticas adotadas.

Ressalta-se que os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico exposto na revisão da literatura para validar e contextualizar os resultados. A coleta de dados foi realizada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice A.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como objetivo apresentar os dados analisados por meio da entrevista estruturada aplicada a um profissional de Recursos Humanos (Analista de RH) da empresa “X”, uma organização de grande porte do setor de montagens eletromecânicas e transporte, localizada no interior de São Paulo. A empresa conta com cerca de 1.000 colaboradores, sendo 531 da Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) e 214 da Geração Z (nascidos a partir de 1997). A análise se estrutura em torno dos objetivos específicos do estudo.

A avaliação das informações obtidas foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo, uma técnica que consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a “discursos” para determinar as condições de sua produção (Bardin, 2011). Conforme sugerido pela autora, essa técnica permitiu a organização das respostas em categorias temáticas (os três objetivos específicos

do estudo), facilitando a interpretação das percepções do gestor sobre os ruídos de comunicação, o impacto no clima e as estratégias de intervenção da empresa.

A análise buscou estabelecer conexões entre as práticas de gestão intergeracional da empresa “X” e os princípios teóricos estabelecidos na Fundamentação Teórica. A seguir são apresentados os resultados e suas respectivas discussões em três categorias de análises:

Estilos de Comunicação e o Ruído Tecnológico (Objetivo Específico 1)

O primeiro objetivo específico da pesquisa era levantar como o uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação afetam a interação entre os colaboradores das gerações Y e Z.

O profissional de RH respondeu “Sim” à pergunta sobre se o uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação, pois ambas afetam a interação entre as Gerações Y e Z, indicando a percepção de que existe essa diferença tecnológica entre as gerações. Essa percepção do entrevistado está alinhada com os apontamentos da literatura. A Geração Z é definida como os “nativos digitais,” que cresceram em um ambiente totalmente conectado. Por outro lado, a Geração Y (Millennials) foi a primeira a crescer em um contexto amplamente digitalizado, presenciando a transição do analógico para o digital. Nessa direção, Oliveira e Mansano (2024) destacam que essa imersão digital da Geração Z e a adaptação progressiva da Geração Y impactam a forma como cada grupo lida com a tecnologia no ambiente corporativo.

Ao ser questionado sobre as principais diferenças geracionais no uso dessas ferramentas, o respondente afirmou que: “A Geração Z tende a ser mais fluente no uso de múltiplas plataformas ágeis e prefere comunicação rápida e visual. Já a Geração Y, embora conectada, prefere ferramentas mais consolidadas e uma comunicação mais formal e estruturada”.

Essas observações condizem diretamente com a teoria sobre comunicação da Geração Z, conhecida por preferir interações rápidas e objetivas, privilegia conteúdos visuais e *feedbacks* instantâneos. Sua fluência se manifesta na espontaneidade com redes sociais e plataformas ágeis. Nesse sentido, Robbins e Judge (2017) e Dutra (2011) corroboram que a Geração Z tende a preferir interações digitais e diretas, em contraste com a valorização de reuniões presenciais e comunicação formal por gerações anteriores. Por sua vez, a Geração Y, embora também adaptada, demonstra preferência por uma comunicação mais formal e estruturada. A Geração Y é descrita na literatura como a que busca flexibilidade e propósito no trabalho e se adaptou à tecnologia ao longo do tempo.

Em síntese, o respondente, percebe com clareza a diferença no estilo de comunicação motivada pela tecnologia, sendo que a Geração Z busca agilidade e o visual, enquanto a Geração Y tende a uma comunicação mais formal. Tal distinção influencia a forma como colaboram e interagem no trabalho, o que valida o primeiro objetivo do estudo.

Impactos dos Conflitos Geracionais no Clima Organizacional (Objetivo Específico 2)

O segundo objetivo específico buscava identificar como os conflitos de comunicação afetam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e a cultura da empresa.

O Analista de RH indicou duas opções como as principais causas dos conflitos de comunicação entre gerações na empresa: 1) a diferença no estilo de comunicação (formal/informal) e 2) o uso ou falta de domínio das ferramentas digitais. A identificação dessas causas está altamente coerente com a fundamentação teórica exposta, pois no que tange a diferença no estilo de comunicação, vimos que a literatura aponta os estilos de comunicação como um dos principais fatores que impulsionam os conflitos intergeracionais. A Geração Z prefere interações digitais e diretas, enquanto gerações anteriores valorizam a comunicação mais formal. A própria resposta do entrevistado no Objetivo 1 já indicava essa diferença entre o estilo rápido/visual da Geração Z e o estilo mais formal/estruturado da Geração Y.

Ressalta-se que o uso ou falta de Domínio das ferramentas digitais, são fatores destacados por Ceretta e Froemming (2011), em que mencionam que enquanto a Geração Z lida com redes sociais de forma espontânea, eles não possuem a mesma fluência com *hardware*. A Geração Y, que se adaptou ao longo do tempo, tem preferências por ferramentas consolidadas. Robbins (2010) explica que um conflito surge quando uma parte percebe que a outra pode prejudicar seus interesses, o que pode ocorrer na divergência sobre metodologias e processos de trabalho impulsionados pelas ferramentas.

No que concerne a questão se os conflitos de comunicação entre as Gerações Y e Z podem afetar o clima organizacional, o entrevistado assinalou: “Sim, mas em menor grau”. Embora o respondente não tenha indicado um impacto “muito negativo,” ela reconhece a influência dos conflitos no ambiente de trabalho. Isso está de acordo com a premissa de que os conflitos intergeracionais, quando não gerenciados adequadamente, podem gerar insatisfação, desmotivação e comprometer o espírito de equipe (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Diante disso, conforme a fundamentação teórica, um ambiente de trabalho com tensões pode levar à queda no engajamento e aumento da rotatividade (Berg, 2012). Contudo, o entrevistado ter optado pôr “em menor grau” pode indicar que a empresa possui, de fato, ações para mitigá-los, o que será analisado no próximo tópico, e que a gestão consegue, em parte, transformar essas diferenças em oportunidades de aprendizado e inovação (Berg, 2012).

Estratégias Adotadas pela Empresa “X” (Objetivo Específico 3)

O terceiro objetivo específico previa apresentar estratégias adotadas pela empresa para melhorar a convivência e a colaboração entre funcionários de diferentes gerações. O Analista de RH afirmou que a empresa adota ações para promover a convivência entre diferentes gerações, assinalando a opção: “Sim, mas de forma pontual”.

Embora não sejam frequentes (“pontual”), a existência dessas ações está em consonância com a necessidade de gestão de conflitos levantada no artigo. As ações citadas pelo respondente para promover a convivência e minimizar os choques geracionais são: Realização de treinamentos sobre diversidade e comunicação interpessoal, promoção de workshops e dinâmicas de grupo para aumentar o entendimento entre as gerações e o incentivo ao trabalho em equipes multidisciplinares, onde jovens e experientes trocam conhecimentos.

Essas práticas validam o referencial teórico que trata de estratégias eficazes relacionadas a treinamentos/workshops e dinâmicas, em que a empresa busca aumentar a inteligência emocional e a comunicação assertiva dos colaboradores. A capacidade de compreender e gerenciar emoções é essencial para a resolução de conflitos (Goleman, 2007). A inclusão de temas como “Comunicação assertiva” e “Desenvolvimento Pessoal, Social e Profissional: Promovendo o Trabalho em Equipe” em workshops complementares demonstra o foco da organização em habilidades interpessoais (*soft skills*).

Já no que se refere ao trabalho em equipes multidisciplinares e troca de conhecimentos, tais ações se alinham ao conceito de *mentoring* intergeracional e de mentoria reversa, pois incentivar o compartilhamento de conhecimento entre diferentes idades contribui para a aprendizagem contínua (Deloitte, 2009). Além disso, uma cultura que encoraja a colaboração entre as gerações pode transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado (Reis; Martins, 2021). A diversidade geracional, quando bem gerida, torna-se uma fonte de inovação e criatividade (Robbins; Judge, 2017).

Ainda nessa direção, o profissional de RH acrescentou que a empresa adota a prática de realizar workshops sobre temas diversos com o objetivo de promover a qualificação e a integração entre as áreas. Os temas listados, como “Planejamento de Carreira para as novas gerações”, “A Evolução da Inteligência Artificial” e “Autoconhecimento - Planejamento de carreira”, demonstram um foco em desenvolvimento contínuo e na visão de futuro.

Por fim, ao que diz respeito a motivação e desenvolvimento, a empresa “X” foca no planejamento de carreira e no desenvolvimento pessoal e profissional, pois julga ser crucial para o engajamento da Geração Y, que tanto buscam autonomia e oportunidades de crescimento, alinhando-se às necessidades de autorrealização de Maslow. Já a Geração Z foca em segurança financeira e liberdade. Dessa forma, os líderes precisam equilibrar esses interesses (Robbins; Judge, 2017). A abordagem de *coaching* e mentorias é bem-recebida pela Geração Z, que valoriza o *feedback* constante (Stillman e Stillman, 2018). A realização dos workshops pode ser vista como uma manifestação da liderança transformacional, que se destaca por atuar como mentor e educador e buscar um ambiente que favorece o desenvolvimento profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, intitulado “CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO: embates organizacionais entre as gerações Y e Z”, teve como objetivo principal investigar os principais ruídos de comunicação entre as Gerações Y e Z em uma empresa no interior do estado de São Paulo, analisando como esses conflitos impactam o ambiente de trabalho e a produtividade. A pesquisa buscou, ainda, identificar as estratégias adotadas pela empresa para aprimorar a convivência e a colaboração intergeracional.

A investigação de natureza qualitativa foi conduzida por meio de um estudo de caso na empresa “X”, de grande porte no setor de montagens eletromecânicas e transporte, no interior de São Paulo. Sendo assim, pode-se afirmar que o objetivo central e os objetivos específicos do estudo foram atingidos.

Salienta-se que a análise das percepções do gestor entrevistado permitiu levantar como o uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação afetam a interação entre os colaboradores das gerações Y e Z (objetivo específico 1). Adicionalmente, o estudo validou a percepção de que a diferença tecnológica afeta a interação, conforme observado que a Geração Z tende a ser mais fluente em plataformas ágeis e prefere comunicação rápida e visual, enquanto a Geração Y prefere ferramentas mais consolidadas e uma comunicação mais formal e estruturada. Essa distinção no estilo de comunicação, impulsionada pela tecnologia, influencia a colaboração.

É importante destacar que identificar como os conflitos de comunicação afetam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e a cultura da empresa (objetivo específico 2). Vimos que as principais causas de conflito na empresa foram identificadas como a diferença no estilo de comunicação (formal/informal) e o uso ou falta de domínio das ferramentas digitais. O entrevistado reconheceu que os conflitos afetam o clima organizacional, mas em menor grau, o que sugere que as ações de gestão da empresa podem estar mitigando o impacto.

Apresentar estratégias adotadas pela empresa “X” para melhorar a convivência e a colaboração entre funcionários de diferentes gerações (objetivo específico 3). Identificou-se que a empresa adota ações pontuais para promover a convivência. As estratégias citadas incluem treinamentos sobre diversidade e comunicação interpessoal, promoção de workshops e dinâmicas de grupo, e o incentivo ao trabalho em equipes multidisciplinares com troca de conhecimentos. Tais práticas estão alinhadas à teoria da inteligência emocional na gestão de conflitos e ao conceito de mentoring intergeracional e mentoria reversa.

Os resultados demonstram a coerência entre a prática gerencial e a teoria. A empresa “X” busca aumentar a inteligência emocional dos colaboradores e utiliza o trabalho multidisciplinar como uma forma de incentivar a troca de experiências, transformando a diversidade geracional em potencial para inovação e criatividade. Os workshops focados em planejamento de carreira e desenvolvimento pessoal/profissional atendem às diferentes necessidades de motivação e crescimento das

Gerações Y e Z, manifestando um estilo de liderança que atua como mentor e educador.

A principal limitação deste trabalho é o fato de ser um único estudo de caso, o que impede a generalização ampla dos achados. A análise está centrada em uma única perspectiva gerencial. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do número de entrevistados e a diversidade de perfis e contextos organizacionais, incluindo estudos comparativos em diferentes tipos de organizações (públicas e privadas). Além da inclusão da perspectiva dos próprios colaboradores das Gerações Y e Z (além da perspectiva gerencial) para um entendimento mais completo dos ruídos de comunicação e seu impacto no clima.

Em suma, o estudo contribui para a literatura ao fornecer uma análise detalhada e contextualizada das interações entre as Gerações Y e Z no ambiente de trabalho, validando a importância da gestão intergeracional estratégica e da comunicação eficaz para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Lucedile L. **Soft Skills: Competências Essenciais para os Novos Tempos**. São Paulo: Literare Books, 2020.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BBC. Yasmin Rufo. **Por que a geração Z e os millennials não atendem mais o telefone**. Disponível em: www.bbc.com/portuguese/articles/cwyw96x064eo. Acesso em: 15 out. 2024.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.
- CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). (2019). **Percepção pública da C&T no Brasil - 2019**. Brasília: CGEE.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**. RAUnP, Natal, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso em: 14 mar. 2025.
- DELOITTE. **Ambiente multigeracional no trabalho**. Lab Ssj.com, São Paulo, 2009.

- DENZIN, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). **Disciplining qualitative research.** International Journal of Qualitative Studies in Education, 19(6), 769-82.
- DUTRA, E. **Conflito de gerações e coaching.** HSM, 2011.
- FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. **Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações.** Revista de Carreiras e Pessoas - ReCaPe, Guarapuava, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>. Acesso em: 18 dez. 2024.
- FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização.** Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- GARCIA, Ana Carolina. **Gestão intergeracional: Estratégias para o futuro do trabalho.** Porto Alegre: Saraiva, 2022.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** São Paulo: Objetiva, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho.** In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62.
- MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações.** 2010. Monografia (Graduação) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- MALDONADO, M. T. **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.** 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>. Acesso em: 14 mar. 2025.
- MELO, R. L. **Características profissionais das diversas gerações.** 2010.
- OLIVEIRA, L. P. N. de; MANSANO, S. R. V. **Tecnologia e inovação na formação profissional: Uma análise crítica. Psicologia Escolar e Educacional,** v. 28, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392024-257690>.
- PAIVA, Vanildo. **Capital Humano e Sociedade Contemporânea.** São Paulo: Editora Contexto, 2001.
- PERRONE, C. M. et al. **A percepção das organizações pela Geração Y.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2012.
- PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz.** Revista IDEAU, 2018.
- REIS, Mariana; MARTINS, Felipe. **Geração Z no mercado de trabalho: Desafios e soluções.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- RIBEIRO, F. B. **A importância da qualificação para o mercado de trabalho.** 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a->

importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html. Acesso em: 14 mar. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro.** 14^a ed., Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. **Comportamento Organizacional.** 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SAWAIA, B., & Figueiredo, E. (2019). **Psicologia social e o estudo da desigualdade: reflexões para o debate.** Psicologia em Revista, 25(2), 659-670.

SILVA, José; OLIVEIRA, Maria; SOUSA, Ana. **A influência da tecnologia nos valores das gerações.** In: **Invenções: Múltiplas Visões Sobre Ciência e Tecnologia.** Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2022. Disponível em: <https://publica.ciar.ufg.br/ebooks/invencoes/livros/3/capitulos/c07.html>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, J. S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADES, J. E.; BASTOS, V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

STENGERS, I. (2019). **Outra Ciência é Possível! Um apelo a Slow Science.** Cadernos do Ateliê, 1(5), 1-38.

STILLMAN, David; STILLMAN, Jonah. **Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace.** Nova York: Harper Business, 2018.

TAVARES, M., & GOMES, S. (2017). **Fundamentos epistemológicos da matriz institucional dos novos modelos de educação superior no Brasil.** Educação & Sociedade, 39, 634-651.

TORRANCE, H. (2014). Qualitative research in the United Kingdom: **Short-term problems, long-term issues.** Qualitative Inquiry, 20(9), 1110-18.

TWENGE, Jean M. iGen: **Por que as crianças de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes, menos felizes e completamente despreparadas para a idade adulta.** Sumaré: Versos, 2018.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais.** 2010. Disponível em: <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>. Acesso em: 14 mar. 2025.

WYSE, R. M. (2018). **Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace.** Nova York: AMACOM, 2000.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação.

Estamos realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Araraquara, desenvolvido pela aluna, Paula Karoline Negrão Alcorinte e orientado pelo Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa.

O título deste trabalho é **CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO:** embates organizacionais entre as gerações Y e Z. O objetivo deste estudo é investigar os principais ruídos de comunicação entre colaboradores das gerações Y (nascidos entre 1981 e 1996) e Z (nascidos a partir de 1997).

Este formulário busca analisar como esses conflitos impactam o ambiente de trabalho e identificar as ações realizadas pela empresa para minimizar esses embates.

Você está sendo convidado/a, a participar de uma pesquisa científica. Sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por isso, contamos com sua colaboração.

O questionário a seguir é composto por 05 seções com 10 perguntas entre dissertativas e de múltipla escolha e levará aproximadamente 15 minutos para ser respondido. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016.

Agradecemos por dedicar o seu tempo a responder a nossa pesquisa, será de grande valia para o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico.

APÊNDICE B – QUESTÕES ELABORADAS PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Você considera que o uso de ferramentas digitais (celulares, computadores, eletrônicos em geral) e plataformas de comunicação (telefone, Teams, Meet e WhatsApp por exemplo) afetam a interação entre os colaboradores das gerações Y (1981 a 1996) e Z (1997 a 2010)?

- Não, acredito que não há diferenças tecnológicas entre essas gerações.
- Não acredito que há diferenças entre as gerações.
- Sim, acredito que há diferenças entre gerações, porém em outros nichos.
- Sim, existe essa diferença tecnológica entre as gerações.

2. Caso tenha respondido “Sim” na pergunta acima. Quais as principais diferenças geracionais identificadas no uso de ferramentas digitais e plataformas de comunicação no ambiente profissional?

3. Em sua opinião, qual é a principal causa dos conflitos de comunicação entre gerações na empresa?

- () Diferença no estilo de comunicação (formal/informal)
- () Uso ou falta de domínio das ferramentas digitais
- () Diferença de valores e expectativas sobre o trabalho
- () Dificuldade em dar ou receber feedback
- () Dificuldade em cumprir prazos
- () Desinteresse pelo trabalho ou por novos aprendizados
- () Outro:

4. Você acredita que os conflitos de comunicação entre as gerações Y e Z podem afetar o clima organizacional?

- Sim, de forma muito negativa
- Sim, mas em menor grau
- Não prejudicam
- Pelo contrário, fortalecem a diversidade

5. A empresa adota ações para promover a convivência entre diferentes gerações?

- Sim, com frequência
- Sim, mas de forma pontual
- A empresa não possui ações de convivência.
- Tenta esclarecer após o ocorrido

6. Caso tenha respondido “Sim” na pergunta acima. Cite quais as ações adotadas pela empresa para promover a convivência e minimizar os choques geracionais no ambiente de trabalho.

7. Gostaria de acrescentar algum comentário ou incluir observações sobre ações que já foram ou poderiam ser adotadas para que os conflitos não impactem outros colaboradores ou clientes?