

DIFERENÇAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMO AS GERAÇÕES SE COMUNICAM E COMO ISSO AFETA A PRODUTIVIDADE

[Ciências Humanas, Volume 29 - Edição - 146/MAI 2025 / 29/05/2025](#)

GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORKPLACE COMMUNICATION: HOW
GENERATIONS COMMUNICATE AND HOW THIS AFFECTS PRODUCTIVITY

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/dt10202505291516

Andreia dos Santos Lopes¹

Raquel Ponsiano Monteiro²

Hamilton Tavares dos Prazeres³

RESUMO

O ambiente de trabalho é um local onde podem ter vários “representantes” de diferentes gerações, cada geração — Baby Boomers, X, Y e Z — possui comportamentos, expectativas e estilos de comunicação distintos, o que exige das lideranças uma atuação mais estratégica e empática. A comunicação corporativa, nesse contexto, torna-se um elemento-chave para promover integração, cooperação e eficiência entre os colaboradores. O objetivo principal do artigo é compreender como essas diferentes gerações se relacionam no

ambiente de trabalho e como isso pode afetar a produtividade. Dentro dos objetivos específicos estão: Identificar as principais características comunicacionais de cada geração presente no ambiente corporativo, desenvolver um quadro identificando cada geração e suas características, propor estratégias que facilitem a comunicação intergeracional promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo. Busca também responder aos questionamentos: Quais são as principais diferenças entre as gerações e como elas se comunicam no ambiente de trabalho? Quais e como as divergências de comunicação podem afetar a produtividade? E quais estratégias podem ser implementadas para reduzir os conflitos de gerações e melhorar a comunicação no ambiente de trabalho? A pesquisa se caracteriza como documental e bibliográfica, utilizando a abordagem qualitativa para analisar e interpretar dados a partir de 2010. O artigo apresenta estratégias para melhoria da comunicação e mitigação de conflitos dentro do ambiente de trabalho. Dessa forma, o artigo buscou responder aos questionamentos iniciais de acordo com o planejado, buscando bases em publicações relevantes, que pudessem contribuir com a discussão sobre as gerações e os impactos na produtividade e problemas na comunicação. Buscamos sempre evidenciar a compreensão das gerações, criando estratégias que possam ser aplicadas ao ambiente corporativo de forma simples e direta.

Palavras-chave: intergeracional, comunicação, ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The workplace is a place where there may be several “representatives” of different generations. Each generation — Baby Boomers, X, Y and Z — has different behaviors, expectations and communication styles, which requires leaders to act more strategically and empathetically. Corporate communication, in this context, becomes a key element in promoting integration, cooperation and efficiency among employees. The main objective of the article is to understand how these different generations interact in the workplace and how this can affect productivity. The

specific objectives include: Identifying the main communication characteristics of each generation present in the corporate environment, developing a framework identifying each generation and its characteristics, proposing strategies that facilitate intergenerational communication, and promoting a more collaborative work environment. It also seeks to answer the following questions: What are the main differences between generations and how do they communicate in the workplace? What are the differences in communication and how can they affect productivity? And what strategies can be implemented to reduce generational conflicts and improve communication in the workplace? The research is characterized as documentary and bibliographical, using a qualitative approach to analyze and interpret data from 2010 onwards. The article presents strategies for improving communication and mitigating conflicts within the workplace. Thus, the article sought to answer the initial questions as planned, seeking bases in relevant publications that could contribute to the discussion on generations and their impacts on productivity and communication problems. We always seek to demonstrate an understanding of generations, creating strategies that can be applied to the corporate environment in a simple and direct way.

Keywords: Intergenerational. Communication. workplace.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é um local onde podem ter vários “representantes” de diferentes gerações, isso traz ótimos benefícios para a empresa como ter na equipe pessoas com muito a pouca experiência, o lado negativo é que conflitos geracionais podem afetar a produtividade, visto que cada geração se comporta e tem uma forma de trabalhar, o que pode causar certo desconforto no dia a dia. Desalinhamentos geracionais surgiram espontaneamente, como fonte de frustração em meio a esforços para promover o entendimento e atender a expectativas mútuas. Estudos anteriores já observaram que diferenças entre gerações

exigem um esforço extra das lideranças para obter uma melhor coordenação e cooperação (Lyons & Kuron, 2014).

Segundo Robbins, 2005, o ambiente corporativo é formado por forças externas que podem afetar o seu desempenho. O autor também nos alerta que o ambiente não é formado apenas por funcionários, mas também por fornecedores, clientes, concorrentes, organismos governamentais regulamentares. Catelli, 2001 nos orienta que o ambiente de trabalho de cada organização é diferente.

A comunicação no trabalho se torna uma tarefa cada vez mais complicada, em função da mistura de culturas juntas em um só ambiente. Também ao mesmo tempo é uma ferramenta que garante a sinergia entre os funcionários e o ambiente empresarial. A mistura de gerações e personalidades no mercado, por outro lado, acaba trazendo grandes desafios para líderes e gerentes, que se veem num cenário cada vez mais diversificado e confuso. (Redação Mundo RH, 2019).

Segundo o Portal Mundo RH (2019), em muitas empresas, principalmente as mais tradicionais e com cargos altamente sêniores, baby boomers, integrantes das gerações X e Y e millenials trabalham juntos e a fluidez na comunicação no trabalho se torna um fator ainda mais importante, tendo em vista que os métodos e preferências de cada um desses grupos é extremamente variado. Com isso, é justamente a comunicação que sai prejudicada, atrapalhando o desenvolvimento das tarefas dos colaboradores que precisam trabalhar em conjunto com parceiros de outra geração e visão.

Boa parte dos conflitos se dá pela diferença de preferências na hora de estabelecer contato no dia a dia, um bom exemplo desse tipo de conflito ocorre principalmente pela forma de trabalho de cada geração, enquanto as gerações mais antigas ainda têm o telefone e as reuniões presenciais como principal opção de contato, os novos profissionais encontram em e mails e mensagens de texto as suas melhores referências de

comunicação. Isso pode causar conflitos que vão desde funcionários se sentindo desrespeitados, até a perda de prazos e tarefas por mal-entendidos.

Segundo Juliana Algodual (2021), especialista em Comunicação Corporativa e PhD em Análise do Discurso em Situação de Trabalho, é na comunicação que as empresas encontram o caminho para promover um ambiente corporativo que estimule o trabalho colaborativo, que reúna jovens em início de carreira, profissionais sêniores e os profissionais mais idosos (cada vez mais produtivos). Ainda segundo a especialista, fica a cargo do gestor “mediar” esse diálogo, de sinais, expressões, gírias e etiquetas diferentes, quebrando rótulos e preconceitos para que a conexão entre as gerações fortaleça os laços de criatividade, inovação e inclusão que toda a empresa busca. As gerações mais jovens tendem a procurar em seus trabalhos propósitos que nem sempre estão claros, mas que certamente podem ser encontrados com a ajuda dos mais experientes. Daí, a importância da comunicação. Ela será o ponto focal para criar essa conexão.

Neste trabalho serão apresentados os conceitos referentes às gerações e a forma de interação e trabalho de cada uma, são elas: Geração dos Baby Boomers; Geração X; Geração Y; e Geração Z, por serem as gerações que já estão atuantes no mercado de trabalho, também como essas interações podem afetar a produtividade. Para Kullock, 2016, pesquisadora renomada das tendências das organizações e dos comportamentos, gerações são pessoas nascidas na mesma época e que impactam e determinam alguns comportamentos.

O objetivo principal do artigo é compreender como essas diferentes gerações se relacionam no ambiente de trabalho e como isso pode afetar a produtividade.

Dentro dos objetivos específicos estão:

- Identificar as principais características comunicacionais de cada geração presente no ambiente corporativo;
- Desenvolver um quadro identificando cada geração e suas características;
- Propor estratégias que facilitem a comunicação intergeracional promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo;

Este estudo busca entender como as gerações se comunicam e como isso afeta a produtividade, propondo soluções para melhorar a interação entre os colaboradores. Busca também responder aos questionamentos: Quais são as principais diferenças entre as gerações e como elas se comunicam no ambiente de trabalho? Quais e como as divergências de comunicação podem afetar a produtividade? E quais estratégias podem ser implementadas para reduzir os conflitos de gerações e melhorar a comunicação no ambiente de trabalho?

A pesquisa se caracteriza como documental e bibliográfica, utilizando a abordagem qualitativa para analisar e interpretar dados a partir de 2010.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Oliveira (2010) define mercado de trabalho como sendo um lugar onde a oferta e a demanda de emprego se conferem, ou seja, é o local onde os empregadores buscam novos colaboradores e os colaboradores buscam oportunidades para se colocarem no mercado e, em troca de seu serviço, recebem benefícios para satisfazer suas necessidades e desejos. O mercado de trabalho está em constante mudança e dentro dessas mudanças sejam de ambiente, de formas de trabalhos, os funcionários devem se adequar, sejam os mais experientes ou quem está se inserindo no mercado de trabalho nesse momento.

Segundo Vergara, (2009), um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica,

que una as pessoas. O elemento é algo que não tenha como objetivo homogeneizar a todos, mas integrar as diferenças individuais de cada um para que possam se sobressair e formar uma equipe integrada.

Sabemos que dentro de um grupo de trabalho cada um tem uma opinião que por vezes podem gerar conflitos. Robbins (2005), definia conflito como uma percepção de diferenças incompatíveis que resultam em oposição, que podem ser vistas como atos formais, atos abertos e até violentos por esse desacordo. Lidar com conflitos não é algo fácil, ainda mais no ambiente de trabalho que precisa ser harmonioso para ter resultados, adaptar o mesmo modelo de trabalho a diferentes comportamentos acabam por ser um grande desafio dentro das empresas, que devem buscar criar estratégias para estimular seus colaboradores para que se desenvolvam e mantenham o melhor clima possível no trabalho.

Para Costa et.al (2014, p. 2) as empresas atualmente tem como desafio, integrar as quatro gerações que formam a força de trabalho, com seus diferentes comportamentos, dentro do mesmo ambiente. Na tabela 1 temos um dado de 2019 da revista época sobre o percentual de gerações que atuam no mercado de trabalho.

Tabela 1: distribuição percentual das gerações no mercado de trabalho brasileiro

Geração	Faixa Etária (em 2019)	Participação Estimada na Força de Trabalho
Baby Boomers (1946–1964)	55 a 73 anos	16%
Geração X (1965–1980)	39 a 54 anos	26%
Millennials (1981–1996)	23 a 38 anos	34%
Geração Z (1997–2012)	7 a 22 anos	24%

Fonte: Autoras, 2025 / Época Negócios, 2019

Almeida, afirma que aprender sobre as gerações é importante para compreender as constantes mudanças que a sociedade passa e que se refletem no ambiente corporativo, ainda mais com a entrada de

membros de diversas gerações. Os autores Motta e Weller (2010), em suas pesquisas, destacam que o termo geração se ampliou com o avanço dos meios de comunicação após os anos 70.

Não é tarefa fácil gerenciar 4 gerações no local de trabalho, entender essas diferenças contribui para um ambiente mais produtivo. Conforme Robbins (2005) é importante que os gestores estejam preparados para essa nova situação, que envolve integrar a experiência, o conhecimento e a liderança de equipes.

Cortella (2021), aponta que a liderança inteligente é aquela que consegue reunir as experiências ocorridas e desenvolver o coletivo, enxergando as diferenças intergeracionais como algo positivo e não como um peso. “As novas gerações não são um ônus com o qual se deve arcar para manter um negócio em andamento. Ao contrário, há muita potencialidade a ser alocada no trabalho conjunto.” (Cortella; 2021; p. 37).

1.1. Gerações no mercado de trabalho

O tema sobre gerações tem despertado interesse, principalmente no mercado de trabalho, visto que é um momento novo em que várias gerações estão atuando ao mesmo tempo e no mesmo ambiente, com isso, diversos estudos acadêmicos acerca desse tema também vêm sendo realizados. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), os autores que pesquisam os perfis das gerações nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. No entanto, não divergem significativamente da descrição das características dos indivíduos que compõem as mesmas.

Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012) e Weller (2010), a classificação da população em gerações é uma maneira de realizar agrupamentos de sujeitos de estudo com características semelhantes. A classificação das gerações abrange comportamentos apresentados por indivíduos, provocando diversos questionamentos a respeito dos critérios aplicados e dos resultados encontrados, principalmente, quanto a sua manutenção

em longo prazo (Zemke, 2008). Assim, para uma análise efetiva, as diferenças de geração precisam ser separadas daquelas que se referem à idade (consequentes da faixa etária e do amadurecimento dos indivíduos) e dos efeitos do período (consequentes dos impactos do ambiente) (Dencker; Joshi; Martocchio, 2008).

Atualmente, as gerações com maior volume de profissionais no mercado de trabalho são: **baby boomers, geração X, geração Y e geração Z.**

Assim, é importante entender que, de acordo com o contexto em que o indivíduo foi criado, ele pode apresentar diferenças em suas prioridades, expectativas e comportamentos. Por conta disso, acontecem os conflitos geracionais dentro das equipes. No entanto, cabe a reflexão que devemos fugir dos estereótipos, pois é fundamental para manter um ambiente colaborativo e um bom clima organizacional.

Agora, veja algumas das principais características de cada uma das gerações:

• **Baby boomers**

Essa geração é marcada, principalmente, pelos nascidos após a Segunda Guerra Mundial, um momento de estabilidade econômica e alta taxa de natalidade. É uma geração marcada por um grande legado cultural, político e econômico, que presenciou momentos históricos, como a ida do homem à lua, a ditadura militar e os protestos por direitos civis.

Uma característica importante dessa geração é que ela foi a primeira a crescer em frente à televisão, o que proporcionou o acompanhamento de eventos históricos e culturais que nunca haviam sido vivenciados pelas gerações anteriores.

Em relação à postura profissional, os Baby Boomers consideram o trabalho como sua principal prioridade, sendo competitivos, focando em resultados e não se preocupando muito com a qualidade de vida. Além disso, esses profissionais têm dificuldades em acompanhar a

transformação digital e acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar. Botelho et al. (2018) afirma que a geração Baby Boomers é caracterizada por preferir emprego fixo e estável, e pela tentativa de construção de uma carreira sólida. Geralmente são pessoas que possuem lealdade a uma empresa, permanecendo na empresa por diversos anos. São extremamente dedicados ao trabalho.

• **Geração X (1960-1980)**

Essa geração nasceu frente a revoluções sociais e quebra de paradigmas. É a primeira geração de filhos de pais divorciados ou de famílias em que ambos os pais trabalhavam. Além disso, foram os primeiros a contemplarem a mulher como uma figura independente, assumindo seu papel social e econômico. O que marca a geração é o surgimento de novas tecnologias, como o videocassete, o computador pessoal e os primeiros videogames.

No cenário corporativo, os nascidos na geração X são profissionais experientes e dedicados, que valorizam soft skills quando assumem posições de liderança, comprometidos com os objetivos da empresa e que sabem equilibrar a vida pessoal e profissional. Segundo Beckendorff et al (2010), membros da geração X são normalmente experts em seus campos de atuação, mas diferem dos Baby Boomers por verem a liderança de forma cooperativa e o trabalho em equipe como práticas desejáveis no campo de trabalho. Conforme Moraes (2016) a geração X tende a dar mais valor ao trabalho e estabilidade financeira, como forma de garantir a realização de desejos pessoais e materiais.

Para Veloso et al. (2016) os membros desta geração são mais céticos e procuram um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Os membros da geração X são motivados por ambientes de trabalho que busquem a liberdade e a possibilidade de criar.

• **Geração Y (1980-1995)**

Conhecidos como “Millennials”, essa geração é composta pelos profissionais mais antenados do mercado. A geração Y é aquela que cresceu estimulada por inúmeras atividades e tarefas múltiplas, além de vivenciar um novo conceito de comunicação instantânea, por meio da internet e das redes sociais. Por conta disso, os Millennials têm uma visão mais imediatista do mundo e priorizam projetos que tragam resultados a curto prazo.

De acordo com Dearo (2017), estudos da empresa Google, afirmam que na verdade essa geração se divide em duas, que foram denominados de Old Millennials e Young Millennials.

Dearo (2017) ainda afirma que estes 2 grupos possuem mais diferenças que entre gerações, mas que se ligam por um ponto em comum, no caso, o acesso à informação 24 horas por dia. Baierle et al. (2016) apresenta que a geração Y considera que o trabalho deve ser fonte de satisfação e aprendizado, acima até, do que fonte de renda. E Loiola (2009) define os membros desta geração como individualistas, ambiciosos, instáveis, preocupados com direitos humanos e também com meio ambiente.

Além disso, têm um perfil multitarefa e são bastante dinâmicos e impulsivos. No entanto, não gostam de burocracias, controle e atividades rotineiras. Para esses profissionais, benefícios como horários flexíveis, roupas informais e possibilidade de trabalho remoto são tão importantes quanto o valor do salário em um processo seletivo.

• **Geração Z (1995-2010)**

Para Freire Filho e Lemos (2008) além de geração Z, esta geração também é chamada de “geração digital, net ou ponto com”. ou seja, é a geração que já nasceu utilizando a tecnologia e a internet. De acordo com Borges (2013) a geração Z já nasceu inserida na era digital, são então nativos digitais.

Esses profissionais entraram recentemente no mercado de trabalho e já mostram diferenças em relação às demais gerações. Para a geração Z, é importante trabalhar em uma atividade que esteja alinhada com seus valores e que contribua na busca por um propósito. Por conta disso, esses profissionais, assim como os da geração Y, têm outras prioridades além do salário, como jornadas flexíveis e modelos de gestão horizontais.

Além disso, são profissionais conectados, criativos, sociáveis, empreendedores, críticos, resistentes, desapegados e ansiosos.

1.2. Característica comunicativa de cada geração

O convívio de gerações diferentes no ambiente corporativo é algo que pode enriquecer o local de trabalho, mas também gerar conflitos relacionados principalmente à comunicação. A seguir veremos como cada geração se comunica e os conflitos que isso pode gerar no dia a dia.

Quadro 1: Estilo de Comunicação de cada geração

Geração	Período	Estilo de Comunicação	Canais Preferidos	Características Notáveis
Baby Boomers	1946–1964	Formal, detalhado e presencial	Reuniões presenciais, telefonemas, e-mails detalhados	Valorizam contato pessoal, hierarquia e comunicação estruturada. Preferem interações face a face e linguagem respeitosa.
Geração X	1965–1980	Equilibrado entre formal e informal, adaptável	E-mails, telefonemas, reuniões presenciais	Transitam entre o tradicional e o moderno. Valorizam clareza, eficiência e autonomia na comunicação.
Geração Y	1981–1996	Informal, rápida e colaborativa	Aplicativos de mensagens instantâneas, redes sociais	Buscam feedback constante, preferem comunicação digital e valorizam flexibilidade e transparência.
Geração Z	A partir de 1997	Visual, concisa e digital	Mensagens instantâneas, vídeos curtos, GIFs, memes	Nativos digitais, preferem comunicação visual e imediata. Utilizam plataformas digitais e valorizam autenticidade.

Fonte: Autoras, 2025 / Revista Tone Up Way, 2024

Se cada geração tem seu canal favorito de comunicação no ambiente de trabalho, em determinado momento isso pode gerar conflitos, por exemplo:

- A informalidade da geração Z pode parecer desrespeitoso aos Baby Boomers;
- Um e-mail detalhado pode gerar um conflito de entendimento, visto que algumas gerações são mais diretas, e como a geração Y e Z esperam respostas imediatas, isso pode gerar frustração.
- Baby Boomers tem mais respeito por hierarquias, enquanto Gerações Y e Z preferem relações mais informais, o que pode gerar ruído na comunicação com líderes ou colegas mais tradicionais.

- As reuniões presenciais que os Baby Boomers preferem, pode ser uma “tortura” para as demais gerações, o que pode causar problemas de integração, visto que as gerações Y e Z preferem redes como Meet, Team, Skype.

- A geração X que está entre as gerações Baby Boomers e Y podem ficar desconfortáveis com esses embates, o que pode levar ao distanciamento de equipes.

Esses exemplos e muitos outros podem levar a mal-entendidos e falhas na comunicação, reduzindo a produtividade por dificultar a realização de tarefas, atrasar decisões e gerar retrabalho, pois o fluxo de informações pode se fragmentar. Além disso, tom (mais formal ou menos), linguagem (como se fala) pode gerar até resistência em realizar trabalhos em equipe.

3. METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como revisão bibliográfica e documental, de natureza exploratória e qualitativa. Os estudos de revisão bibliográfica caracterizam-se pelo uso e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, teses, dissertações e artigos científicos. Portanto, a pesquisa bibliográfica utiliza-se de fontes secundárias, ou seja, das contribuições de autores sobre determinado tema. É do tipo documental também, que se caracteriza pelo uso de fontes primárias, as quais ainda não receberam tratamento científico (Sá-Silva, Almeida, & Guindani, 2009).

A revisão bibliográfica foi realizada por consulta em sites como Google Acadêmico, para verificação de artigos, teses, dissertações e publicações em revistas periódicas, selecionando documentos que tivessem relação com o tema estudado, visto que essa temática de gerações é abrangente.

A consulta em páginas especializadas, portais, blogs de profissionais da área corporativa também foram utilizados como base complementar

documental, para se ter uma visão mais direta de profissionais que atuam diretamente com as gerações citadas neste artigo. Analisar os conteúdos, permitiu ter uma gama de opiniões que contribuíram para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Estudo realizado pela London School of Economics (LSE) e publicado na página da consultoria Protiviti mostrou que a produtividade das Gerações Y e Z são afetadas quando há diferença entre elas e seus gestores, principalmente quando essa diferença ultrapassa os 12 anos. (Jolles; Lordan, 2024). Essa pesquisa revela a ausência de alinhamento no estilo de comunicação das gerações, o que pode comprometer a eficiência no ambiente corporativo. As preferências de comunicação são dados conflitantes de acordo com a tabela inclusa nesse artigo, visto que cada geração se comunicará melhor com seus pares. Porém, também devemos ressaltar os benefícios das relações intergeracionais quando as organizações investem nisso, a diversidade de perspectivas favorece a criatividade e a busca por soluções mais eficazes. Dessa forma, promover o diálogo entre gerações, contribui para um ambiente mais produtivo e colaborativo.

Diante disso podemos recomendar estratégias para melhoria da comunicação e mitigação de conflitos dentro do ambiente de trabalho:

- Mentoria reversa, não somente o profissional mais experiente ensinaria o mais jovem, o mais jovem compartilharia tendências de tecnologia, rede social, isso com o aval da empresa;
- Treinamentos voltados para valorização de diferentes gerações, abordando o estilo de cada uma, o que favoreceria a empatia;
- Criação de políticas que respeitem o tipo de comunicação de cada geração;
- Uso de diversos canais como e-mail, mensagens instantâneas e reuniões presenciais para compreender as preferências de cada um;

- Feedback adaptado à cada geração, promovendo os ajustes necessários e melhoria de desempenho.

Dessa forma, o artigo buscou responder aos questionamentos iniciais de acordo com o planejado, buscando bases em publicações relevantes, que pudessem contribuir com a discussão sobre as gerações e os impactos na produtividade e problemas na comunicação. Buscamos sempre evidenciar a compreensão das gerações, criando estratégias que possam ser aplicadas ao ambiente corporativo de forma simples e direta.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diferenças geracionais exercem forte influência sobre os estilos na comunicação de uma organização, isso afeta diretamente a produtividade de todos os envolvidos. Cada geração tem suas características específicas, que moldam sua personalidade de acordo com fatores sociais e históricos, também não é uma regra que todas as pessoas da mesma geração agirão sempre de pré-determinada maneira, mas sempre haverá um ou outro comportamento parecido.

A melhor forma dessas diversas gerações viverem bem no mesmo ambiente de trabalho é fomentar a cooperação entre si, tentando reduzir os ruídos da comunicação e elevar a produtividade de uma forma saudável. As organizações não devem separar cada grupo e sim tornar a convivência mais inclusiva e inovadora, pois assim, poderá manter um ambiente de trabalho equilibrado, conseguindo enfrentar os desafios que o mercado atual exige.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria. Comunicação Multigeracional no Trabalho: Conectando Baby Boomers, Gen X, Millennials e Gen Z. **Tone Up Way**, [S. l.], p. 1-9, 15 maio 2024. Disponível em: <https://toneupway.com/comunicacao-multigeracional-no-trabalho>

conectando-baby-boomers-gen-x-millennials-e-gen-z/?
utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 3 maio 2025.

ALGODOAL, Juliana. Comunicação: **o elo entre gerações no ambiente corporativo**. *RH Pra Você*, 23 dez. 2021. Disponível em:
<https://rhpravoce.com.br/colab/comunicacao-o-elo-entre-geracoes-no-ambiente-corporativo>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BAIERLE, A., BAVARESCO, C., SMANEOTO, C., & FABRICIO, A. (2016).
geração Y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de
talentos do sujeito Y.in SEMEAD. **Seminários em Administração**, (XIX).

BECKENDORFF, P.MOSCARDO, G. PENDERGAST, D. Tourism and
Generation Y. Oxfordshire: **CABI International**, 2010.

BORGES, M., & SILVA, A. (2013). Implicações de um cenário multigeracional
no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem (1st ed.). **IV
Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**.

BOTELHO, M., DE SOUZA, E., FERREIRA, L., & DE SIQUEIRA, R. (2018).
Geração X, Y e Baby Boomers: Um desafio atual para uma organização do
segmento tecnológico. **Revista Estudos E Pesquisas Em Administração**,
(v. 2, n. 1), 104-117. Retrieved 6 September 2021, Disponível
em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>.

CATELLI, A. **(Coord). Controladoria** – Uma Abordagem de Gestão
Econômica, 2ª ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de
Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou
Antigos Ideais? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-
Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais**
[...]. Rio de Janeiro: ENANPAD, dez. 2010.

COSTA, L. F. L. G. da et al. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. **Holos**, Natal, v. 30, n. 4, p. 186–197, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287503686_conflitos_organizacionais_entre_geracoes_um_estudo_empirico_com_a_equipe_de_desenvolvimento_de_softwar_e_do_ifrn. Acesso em: 08 maio 2025.

DEARO, G. Existem dois tipos de millennials e eles são muito diferentes. **Revista Exame**, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://exame.com/marketing/existem-dois-tipos-millennials-muito-diferentes/>. Acesso em: 4 mai. 2025.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 18, p. 180-187, 2008.

FREIRE FILHO, J., & LEMOS, J. (2008). Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “geração digital” na mídia impressa brasileira. **Revista Comunicação, Mídia E Consumo.**, (5).

JOLLES, Daniel; LORDAN, Grace. *Generational tensions linked to lower workplace productivity in the UK and US*. **Protiviti**, 25 jan. 2024. Disponível em: <https://www.protiviti.com/us-en/pr-012524-generational-tensions-linked-lower-workplace-productivity-uk-and-us>. Acesso em: 4 maio 2025.

KULLOCK, E. **Valores diferentes geram conflitos em empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/11/17/valores-diferentes-geram-conflitos-em-empresas/>. Acesso em: 25 mar 2025.

LOIOLA, R. Eles já foram acusados de tudo: distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e

estão prontos para mudar o mundo. **Revista Galileu**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/7165-7943-219>. Acesso em: 3 mai. 2025.

LYONS, S. T., & KURON, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, 35(S1), S139-S157.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, v. 6, n. 2, p. 203–221, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29355>. Acesso em: 4 mai. 2025.

MOTTA, A. B.; WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. Brasília, 2010. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n. 2, Mai/Ago. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200002. Acesso em: 8 mai. 2025.

NETO, Nilton José Coelho. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção/Generation Z and the job market: attraction and retention. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 20603-20612, 2022.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. –1ª ed., São Paulo: Integrate Editora, 2010.

OLIVEIRA, Diego. **Millennials já são maioria da população do país e 70% da força de trabalho**. Época Negócios, São Paulo, 27 set. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>. Acesso em: 07 maio 2025.

REDAÇÃO MUNDO RH. **Comunicação no trabalho e as diferentes gerações**. [S. l.], 6 jul. 2019. Disponível em:

<https://www.mundorh.com.br/comunicacao-no-trabalho-e-as-diferentes-geracoes/>. Acesso em: 8 abr. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D., & GUINDANI, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, 1(1), 1- 15.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., & NAKATA, L. E. (2008). 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**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

VERGARA, Sylvia Constant. 2009. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade & Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO S. R. H.; MAYER V. F. (Orgs.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55

¹Discente do Curso Superior de Bacharel em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus Laranjal do Jari* e-mail: andreiasantoslopes44@gmail.com

²Discente do Curso Superior de Bacharel em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus Laranjal do Jari* e-mail: raqueladm105@gmail.com

³Docente do Curso Superior de Bacharel em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus Laranjal*

do Jari. Especialista em MBA em Gestão Estratégica em Recursos Humanos – FCA. <https://lattes.cnpq.br/1157410719962997>. e-mail: hamilton.prazeres@ifap.edu.br

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também clicando aqui,



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:

(21) 99451-7530

WhatsApp SP:

(11) 98597-3405

e-Mail:

contato@revistaf
t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-
22

Fator de

impacto FI=

5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Agência **ft**

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo
Gigliotti.

Editor

Científico:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes

Jornalista

Responsável:

Marcos Antônio
Alves MTB

6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn
Andrade

Monteiro

Dra. Chimene
Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada
periodicamente
em
revistaft.com.br/expense Venha
fazer parte de
nosso time de
revisores
também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil