

GESTÃO INTERGERACIONAL DE PESSOAS: COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E VALORIZAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

INTERGENERATIONAL PEOPLE MANAGEMENT: COMMUNICATION, INTEGRATION, AND VALUING INDIVIDUALS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

 <https://doi.org/10.63330/sasciencesv6n2-166>

Submetido em: 27/08/2026 e Publicado em: 03/09/2026

SAS: e26392

José Edson Moysés Filho

Doutor em Administração

Fatec Adamantina, Adamantina - SP, Brasil

E-mail: zezemoyses@hotmail.com

Maria Fernanda Delfito Rocha

Graduada em Gestão Comercial

Fatec Adamantina, Adamantina - SP, Brasil

Maycon Gonçalves Martins

Graduado em Gestão Comercial

Fatec Adamantina, Adamantina - SP, Brasil

Resumo

Este estudo examina a gestão intergeracional de pessoas no ambiente intraorganizacional, com atenção aos desafios que surgem da convivência entre trabalhadores de diferentes faixas etárias. A investigação adotou abordagem aplicada e descritiva, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos em três pequenas organizações do setor comercial. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de recursos humanos e aplicados 45 questionários estruturados em escala Likert, organizados em quatro constructos: comunicação intergeracional, integração entre gerações, ações da gestão de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. Os resultados mostram que a qualidade da convivência entre gerações depende menos da simples presença de grupos etários distintos e mais da forma como a organização estrutura comunicação, reconhecimento e práticas de integração. Também se observou que ações formais de recursos humanos apresentam espaço para maior consolidação, enquanto comunicação, integração e valorização revelam níveis relativamente mais favoráveis. Como contribuição, o trabalho sistematiza essas dimensões em uma matriz analítica voltada à leitura, ao diagnóstico e à intervenção organizacional. Conclui-se que a gestão intergeracional, quando tratada de maneira estratégica, pode favorecer cooperação, aprendizagem, pertencimento e melhor aproveitamento da diversidade etária no trabalho.



Palavras-chave: Convivência organizacional; Diversidade etária; Gestão de pessoas; Gestão intergeracional.

Abstract

This study examines intergenerational people management in the intraorganizational environment, focusing on the challenges arising from the coexistence of workers from different age groups. The research adopted an applied and descriptive approach, combining qualitative and quantitative procedures in three small commercial organizations. Semi-structured interviews were conducted with human resources managers, and 45 structured Likert-scale questionnaires were administered. The instrument was organized around four constructs: intergenerational communication, integration between generations, human resource management actions, and recognition of professional contributions. The findings indicate that the quality of intergenerational coexistence depends less on the mere presence of different age groups and more on how organizations structure communication, recognition, and integration practices. Formal human resource actions showed greater room for consolidation, whereas communication, integration, and recognition presented comparatively more favorable levels. As a contribution, the study organizes these dimensions into an analytical matrix intended to support organizational interpretation, diagnosis, and intervention. It concludes that intergenerational management, when treated strategically, can strengthen cooperation, learning, belonging, and the productive use of age diversity at work.

Keywords: Age diversity; Intergenerational management; Organizational coexistence; People management.

1 INTRODUÇÃO

A coexistência de diferentes gerações no mesmo espaço de trabalho tornou-se uma característica recorrente das organizações contemporâneas e acrescentou novas camadas de complexidade à gestão de pessoas. Trabalhadores que construíram suas trajetórias em momentos históricos, tecnológicos, sociais e culturais distintos tendem a chegar às organizações com expectativas, repertórios comunicacionais e modos de interpretar autoridade, desempenho e carreira que nem sempre coincidem. Em um contexto no qual conhecimento, capacidade de adaptação e circulação de informações assumem importância estratégica, lidar com essa heterogeneidade deixa de ser uma tarefa exclusivamente operacional. As diferenças geracionais podem produzir desencontros e tensões, mas também podem abrir possibilidades de aprendizagem, inovação e complementaridade entre experiências profissionais (Malafaia, 2018; Manongcarang; Guimba, 2024).



É a partir dessa condição que a gestão intergeracional de pessoas ganha relevância. O desafio não se resume a identificar grupos etários presentes na empresa, mas envolve compreender como as relações entre eles são construídas, mediadas e incorporadas às práticas organizacionais. Chiavenato (2020) situa a gestão de pessoas como campo capaz de aproximar objetivos institucionais e necessidades humanas, enquanto Marras (2017) destaca que equipes compostas por perfis diversos exigem flexibilidade gerencial e leitura mais apurada do comportamento organizacional. Assim, a convivência intergeracional deve ser observada como fenômeno relacional, cuja administração depende de mecanismos de comunicação, integração e reconhecimento capazes de reduzir ruídos sem eliminar diferenças.

A literatura mostra que a presença simultânea de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z não pode ser explicada apenas pela sucessão cronológica entre faixas etárias. O que importa, do ponto de vista organizacional, é a maneira como experiências, expectativas e perspectivas distintas passam a interagir no cotidiano do trabalho. Kelly e Nicholson (2022) ressaltam a necessidade de reconhecer a diversidade de contribuições existentes entre gerações, e Puaschunder (2016) relaciona a integração intergeracional à sustentabilidade das organizações. Com base nessa discussão, o estudo procura compreender os desafios enfrentados pela gestão de pessoas diante da convivência entre gerações, identificar como essas diferenças se apresentam nas organizações investigadas, analisar dificuldades de integração e observar práticas adotadas para favorecer relações de trabalho mais cooperativas.

2 DESENVOLVIMENTO

A forma como as organizações administram pessoas foi sendo modificada à medida que mudaram as concepções sobre trabalho, desempenho e participação dos indivíduos na vida institucional. Modelos orientados à estabilidade e à coesão costumam valorizar a adequação dos trabalhadores às normas e aos padrões internos. Essa orientação pode reforçar pertencimento e previsibilidade, mas também pode gerar tensões quando a organização reúne profissionais formados por experiências históricas e culturais muito diferentes. Nas relações intergeracionais, essas diferenças aparecem em expectativas sobre comunicação, autoridade, reconhecimento e carreira. Por isso, as práticas de recursos humanos não devem ser vistas apenas como instrumentos administrativos: elas também expressam a maneira como a organização lida com diversidade, identidade e pertencimento. Nessa perspectiva, a dimensão geracional passa a integrar a agenda estratégica da gestão de pessoas, especialmente quando se pretende fortalecer vínculos e sustentabilidade institucional (Sytnik et al., 2025).

A evolução histórica da área ajuda a compreender esse deslocamento. No início do século XX, predominavam concepções de trabalho fortemente orientadas à eficiência produtiva, à divisão de tarefas e ao controle, nas quais o trabalhador era tratado principalmente como componente funcional do sistema. As dimensões subjetivas e relacionais tinham menor centralidade. Com a Administração Científica e,



posteriormente, com o avanço das abordagens vinculadas às Relações Humanas, tornou-se mais evidente que a dinâmica organizacional não poderia ser explicada apenas por estruturas formais e processos técnicos. Aspectos sociais, emocionais e interativos passaram a ocupar maior espaço na análise do trabalho. Esse movimento ampliou o campo da gestão de recursos humanos e contribuiu para sua aproximação com questões de comportamento, cultura e estratégia, tornando-o mais sensível à diversidade presente nas organizações atuais (Barros Neto, 2025).

No cenário contemporâneo, essa ampliação torna-se ainda mais evidente. Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) apontam a gestão de recursos humanos como parceira do negócio, vinculada à sustentabilidade, ao desempenho e à capacidade de adaptação das organizações. Purwanto e Ilhamsyah (2025) também associam a valorização das capacidades humanas ao fortalecimento do profissionalismo, da eficácia e da resiliência. Sob esse enquadramento, a diversidade geracional deixa de aparecer apenas como composição demográfica do quadro de pessoal. Ela passa a influenciar diretamente a forma como conhecimentos circulam, como vínculos são construídos e como diferentes expectativas de trabalho são conciliadas no interior das organizações.

Entre as dimensões mais sensíveis dessa convivência está a comunicação. Baby Boomers, integrantes da Geração X, Millennials e trabalhadores da Geração Z podem apresentar referências distintas sobre tempo, linguagem, aprendizagem, autoridade e percurso profissional. Quando essas diferenças são ignoradas, aumentam as possibilidades de interpretações desencontradas, estereótipos e ruídos nos fluxos de informação. Quando reconhecidas e mediadas, porém, elas podem favorecer complementaridade e troca de conhecimentos (Santos; Brandino, 2024; Urme, 2023). Rudolph e Zacher (2015) acrescentam que conflitos em ambientes multigeracionais podem ser reduzidos por meio de interações positivas, objetivos compartilhados, suporte da liderança e normas inclusivas. A comunicação, portanto, não é somente um canal de transmissão de informações; ela constitui uma condição para que a convivência entre gerações se transforme em cooperação efetiva.

Mesmo sendo decisiva, a comunicação não explica sozinha a qualidade das relações intergeracionais. A integração envolve a formação de vínculos, a percepção de pertencimento e a disposição para aprender com profissionais que possuem trajetórias distintas. Mainardi et al. (2025) destacam a necessidade de estratégias capazes de combinar experiência acumulada e capacidade de inovação, evitando tratar idade como critério automático de competência. Iqbal (2024) observa que a colaboração entre gerações mobiliza temas como cultura, aprendizagem, desenvolvimento e convivência, razão pela qual vem ganhando espaço como campo de investigação. Dessa maneira, integrar não significa uniformizar comportamentos, mas criar condições para que diferenças sejam reconhecidas e utilizadas de forma complementar no cotidiano organizacional.



Se comunicação e integração dependem de relações cotidianas, cabe à gestão de recursos humanos criar condições institucionais para sustentá-las. Urme (2023) indica que práticas de gestão de talentos ultrapassam rotinas administrativas e podem assumir função estratégica. A aprendizagem intergeracional oferece um exemplo concreto dessa função. Ropes (2013) mostra que a troca entre trabalhadores de diferentes idades contribui para preservar memória organizacional, ampliar cooperação e dar continuidade a conhecimentos relevantes. Buffel et al. (2014) também relacionam práticas intergeracionais a processos de aprendizagem e sustentabilidade. Assim, políticas de desenvolvimento, mentoria, formação de equipes e circulação de conhecimento podem funcionar como mecanismos de aproximação entre experiência, inovação e continuidade institucional.

A relevância dessa mediação torna-se mais clara quando se considera o risco de perda de conhecimento associado à saída de profissionais experientes. Ermine (2010) denomina *knowledge crash* a situação em que saberes acumulados deixam a organização sem terem sido adequadamente transferidos. Em ambientes com múltiplas gerações, esse risco pode ser enfrentado por práticas que promovam interação e compartilhamento entre trabalhadores em diferentes momentos de carreira. Vodopivec, Partalo e Šindić (2022) destacam que a cooperação intergeracional pode fortalecer processos de aprendizagem compartilhada. Nessa lógica, a gestão de pessoas assume papel de articulação: ela deve criar meios para que o conhecimento não permaneça concentrado em indivíduos, mas circule e seja ressignificado por outros membros da organização.

A integração, contudo, tende a permanecer incompleta quando as contribuições profissionais não são efetivamente reconhecidas. A valorização não se limita a recompensas formais; envolve tornar visíveis competências, experiências e formas distintas de contribuição para o trabalho coletivo. Vičić Krabonja et al. (2024) associam a sustentabilidade a ambientes de aprendizagem contínua, nos quais o conhecimento é produzido, compartilhado e preservado entre participantes. Aplicada à gestão intergeracional, essa perspectiva sugere que trabalhadores mais antigos e mais jovens precisam perceber que suas contribuições têm legitimidade e espaço dentro da organização. O reconhecimento, portanto, funciona como elemento de ligação entre diversidade, pertencimento e disposição para cooperar.

A revisão dessas contribuições permite reunir quatro dimensões que atravessam a gestão intergeracional: comunicação, integração, ações institucionais de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. O desafio gerencial está em articular essas dimensões de modo que a diversidade etária não permaneça como simples característica do quadro de pessoal. Quando mediada por práticas consistentes, ela pode favorecer circulação de conhecimento, complementaridade de competências e continuidade organizacional. É a partir dessa articulação que o estudo estrutura sua investigação empírica.



3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida para compreender como se manifestam, em organizações reais, os desafios da gestão de pessoas associados à convivência entre diferentes gerações. Para isso, foram investigadas três organizações, buscando-se reconhecer as gerações presentes, examinar dificuldades relacionadas à integração e identificar práticas empregadas para favorecer a convivência no trabalho. Considerando a natureza do problema, optou-se por método misto, articulando informações qualitativas e quantitativas. Essa combinação possibilitou reunir a leitura interpretativa das relações intergeracionais com a sistematização das percepções dos participantes, em consonância com a abordagem discutida por Foroudi e Foroudi (2023).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento foi organizado para manter coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos e os procedimentos de coleta e análise. O estudo assumiu caráter descritivo, uma vez que procurou caracterizar e interpretar situações vinculadas à convivência intergeracional sem testar relações causais. Como estratégia, adotou-se o estudo de caso múltiplo (Yin, 2014), adequado à investigação de fenômenos contemporâneos em seus contextos concretos. A comparação entre mais de uma unidade empírica permitiu observar convergências e particularidades sem deslocar o fenômeno de suas condições organizacionais específicas. Essa escolha também favoreceu o exame de práticas de gestão, percepções dos participantes e formas de mediação adotadas diante da presença de diferentes gerações no trabalho.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo empírico foi formado por trabalhadores e responsáveis pela gestão de recursos humanos de três pequenas organizações do setor comercial, todas com mais de dez anos de atividade e localizadas na região da Nova Alta Paulista, no Estado de São Paulo. A seleção ocorreu por conveniência, considerando acesso às organizações, disponibilidade dos participantes e viabilidade da pesquisa de campo (Sedgwick, 2013). Esse procedimento não permite generalizações estatísticas para outros contextos, mas se mostrou compatível com a natureza aplicada e contextual do estudo. Na etapa qualitativa, foram entrevistados três responsáveis pelo setor de recursos humanos, um de cada organização. Na etapa quantitativa, colaboradores das empresas denominadas A, B e C responderam a questionário estruturado em escala Likert, totalizando 45 aplicações.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados reuniu três procedimentos complementares: revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com assertivas em escala Likert. A revisão teórica orientou a



delimitação do problema, a definição das categorias analíticas e a elaboração dos instrumentos. As entrevistas foram direcionadas aos responsáveis pela área de recursos humanos, escolhidos em razão de sua posição na gestão das relações internas e de seu conhecimento sobre situações de convivência entre gerações. Os questionários foram aplicados aos colaboradores com a finalidade de captar percepções recorrentes sobre comunicação, integração, ações de RH e valorização profissional. Antes da utilização no campo, os instrumentos construídos a partir do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa foram submetidos à apreciação de três especialistas em Recursos Humanos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As informações qualitativas obtidas nas entrevistas foram tratadas a partir da orientação de Miles e Huberman (1984), que enfatiza a redução, a organização, a apresentação e a interpretação sistemática dos dados. O material foi condensado, organizado em categorias e analisado de forma articulada aos objetivos e ao referencial teórico. Desse processo resultaram quatro constructos: comunicação intergeracional, integração entre gerações, ações da gestão de RH e valorização das contribuições profissionais. Para os questionários, empregou-se estatística descritiva, com organização e tabulação das respostas para identificar frequências, tendências e distribuição das percepções dos participantes. O propósito não foi testar causalidade nem diferenças estatisticamente significativas entre grupos, mas utilizar os resultados quantitativos como apoio à compreensão do fenômeno. A articulação entre entrevistas, questionários e análise teórica permitiu examinar as relações intergeracionais por diferentes ângulos e manter coerência entre o delineamento, os dados coletados e a interpretação proposta.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi construída a partir dos quatro constructos definidos no percurso metodológico: comunicação intergeracional, integração entre gerações, ações gerenciais de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. Os dados das três empresas foram considerados de forma agregada em cada unidade de análise, sem segmentação por faixa etária. Essa decisão desloca o foco das diferenças presumidas entre gerações para a maneira como a convivência é percebida no ambiente organizacional. Em vez de atribuir previamente determinadas características a grupos etários, a investigação observa a qualidade das interações, das práticas institucionais e do reconhecimento entre os participantes. Os escores obtidos pela escala Likert foram sintetizados em médias e utilizados como indicadores interpretativos. Assim, os valores não são tomados isoladamente, mas como sinais das condições percebidas de integração intergeracional nas organizações estudadas.

No constructo comunicação intergeracional, as médias foram 3,92 na Empresa A, 3,48 na Empresa B e 3,78 na Empresa C. A Empresa A apresenta o resultado mais elevado, sugerindo maior clareza e



equilíbrio na circulação de informações entre trabalhadores de diferentes gerações. A Empresa C também registra avaliação favorável, embora em nível inferior ao da Empresa A. A Empresa B alcança a menor média do conjunto, o que pode indicar maior ocorrência de ruídos, diferenças de linguagem ou dificuldades de mediação. Os resultados reforçam a interpretação de que a comunicação intergeracional não se distribui de forma uniforme entre organizações e depende das condições relacionais e gerenciais presentes em cada contexto.

Para integração entre gerações, foram obtidas médias de 3,94 na Empresa A, 3,47 na Empresa B e 3,86 na Empresa C. O comportamento dos resultados é próximo ao observado no constructo comunicação, o que sugere articulação entre a qualidade dos fluxos comunicacionais e a percepção de convivência. A Empresa A volta a apresentar a maior média, indicando ambiente com maior percepção de coesão e complementaridade. A Empresa C mantém avaliação positiva, enquanto a Empresa B permanece em patamar mais próximo da neutralidade. Esse padrão sugere que a construção de vínculos intergeracionais mais consistentes tende a acompanhar a qualidade da comunicação estabelecida entre os participantes.

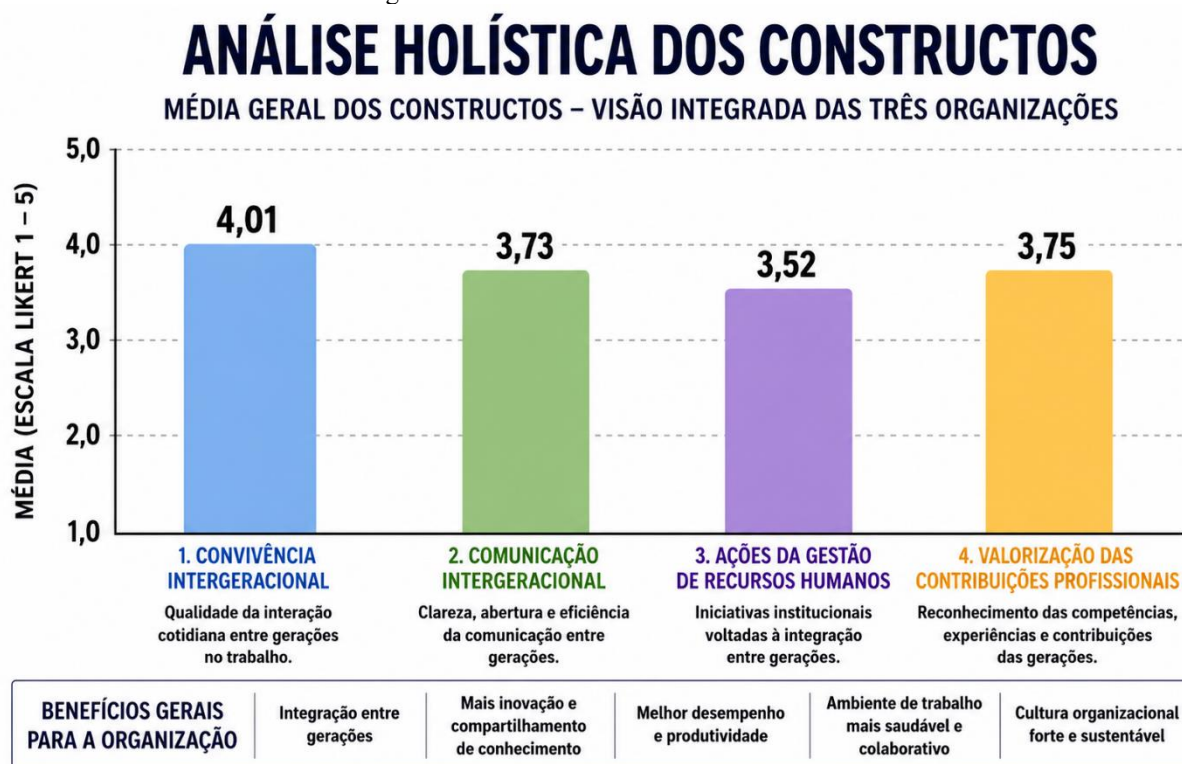
No constructo ações da gestão de recursos humanos, as médias foram 3,83 para a Empresa A, 3,60 para a Empresa B e 3,73 para a Empresa C. A menor distância entre os resultados revela que as três organizações apresentam algum grau de atuação institucional relacionado à convivência entre gerações. Entretanto, os escores permanecem em faixa intermediária quando comparados aos demais constructos, indicando que essas iniciativas ainda podem ganhar maior formalização e continuidade. A Empresa A apresenta o valor mais elevado, seguida pela Empresa C. Na Empresa B, a média mais baixa sugere que as ações podem ser menos consistentes ou percebidas de forma menos uniforme pelos respondentes.

A valorização das contribuições profissionais é o constructo que apresenta a maior diferença entre as empresas. As médias registradas foram 4,02 na Empresa A, 3,41 na Empresa B e 3,79 na Empresa C. O resultado da Empresa A indica percepção mais forte de reconhecimento das competências e experiências trazidas pelos colaboradores, sugerindo que a diversidade etária é tratada de maneira mais próxima a um recurso organizacional. A Empresa C também apresenta avaliação positiva, porém menos intensa. Na Empresa B, a média de 3,41 revela a principal fragilidade do conjunto analisado. Essa diferença é relevante porque mostra que conviver com pessoas de diferentes idades não significa, necessariamente, reconhecer e incorporar suas contribuições às práticas e decisões da organização.

A leitura conjunta dos resultados permitiu calcular uma média geral dos constructos nas três organizações, sintetizada na Figura 1.



Figura 1 – Análise Holística dos Constructos



Fonte: os autores.

A síntese dos dados evidencia que a gestão intergeracional depende de dimensões conectadas entre si. A convivência/interação apresenta a média geral mais elevada, seguida por valorização e comunicação, enquanto as ações da gestão de recursos humanos registram o menor resultado. Esse desenho indica que relações cotidianas relativamente positivas podem existir mesmo quando as práticas institucionais ainda não estão plenamente estruturadas. Em outras palavras, parte da integração parece decorrer das próprias interações entre os trabalhadores, ao passo que a atuação formal do RH apresenta maior espaço para desenvolvimento. A comparação dos constructos ajuda, portanto, a localizar onde a organização pode transformar relações espontaneamente favoráveis em políticas mais consistentes de gestão intergeracional.

Também foi examinada a consistência interna dos constructos por meio do Alfa de Cronbach. Os coeficientes variaram entre 0,60 e 0,75, faixa considerada aceitável para uma investigação de natureza exploratória. Em integração intergeracional, os valores foram 0,60 na Empresa A, 0,63 na Empresa B e 0,71 na Empresa C. Para comunicação intergeracional, observaram-se coeficientes de 0,73, 0,68 e 0,75, respectivamente. Nas ações de Recursos Humanos, os índices foram 0,65, 0,61 e 0,67; em valorização das contribuições, 0,67, 0,66 e 0,70. Em conjunto, os resultados indicam confiabilidade suficiente para sustentar a leitura proposta, ainda que os constructos relacionados às ações de RH e à valorização exijam interpretação mais cautelosa. A partir dessa base, foi possível organizar uma matriz analítica que articula os quatro constructos e os converte em referência para diagnóstico e intervenção organizacional.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que compreender relações intergeracionais exige mais do que enumerar gerações presentes no quadro de pessoal. O fenômeno se manifesta nas interações diárias, nas práticas de gestão, nos processos de reconhecimento e nas formas pelas quais estereótipos e expectativas são produzidos ou superados. Neste estudo, os quatro constructos foram operacionalizados em escala Likert e analisados a partir de médias representativas, permitindo tratar as percepções dos participantes como indicadores do ambiente de trabalho. As evidências empíricas não se limitam à descrição das três organizações, pois também sustentam a organização de uma matriz de gestão intergeracional. Estruturada a partir de convivência, comunicação, ações de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais, essa matriz reúne os resultados em um instrumento de leitura e diagnóstico, mantendo vínculo direto com os achados obtidos na pesquisa.

Figura 2 – Matriz de Gestão de Recursos Humanos Intergeracional

MATRIZ DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERGERACIONAL

Constructos, significados e ações pragmáticas para aplicação nas organizações

CONSTRUCTO	SIGNIFICADO	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	AÇÕES PRAGMÁTICAS DE RH	RESULTADOS ESPERADOS
1. CONVIVÊNCIA INTERGERACIONAL	Qualidade da interação cotidiana entre gerações no trabalho.	Promover ambiente colaborativo, respeitoso e integrado.	• Mentoria reversa • Equipes multigeracionais • Rodízio entre gerações • Eventos de integração	• Menos conflitos • Mais cooperação • Melhor clima organizacional
2. COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL	Clareza, abertura e eficiência da comunicação entre gerações.	Assegurar fluxo comunicacional acessível a todos.	• Comunicação adaptativa • Canais digitais e presenciais • Escuta ativa • Feedback estruturado	• Menos ruídos • Mais alinhamento • Melhor participação
3. AÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Iniciativas institucionais voltadas à integração entre gerações.	Estruturar políticas formais de gestão intergeracional.	• Política de diversidade geracional • Treinamentos sobre inclusão • Planos de carreira multigeracionais • Monitoramento contínuo	• Cultura inclusiva • Maior retenção • Desenvolvimento sustentável
4. VALORIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES PROFISSIONAIS	Reconhecimento das competências, experiências e contribuições das gerações.	Garantir reconhecimento equitativo e valorização dos talentos.	• Programas de reconhecimento • Compartilhamento de conhecimento • Banco de talentos • Valorização contínua	• Mais engajamento • Sentido de pertencimento • Motivação e retenção
BENEFÍCIOS GERAIS PARA A ORGANIZAÇÃO				
Integração entre gerações	Mais inovação e compartilhamento de conhecimento	Melhor desempenho e produtividade	Ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo	Cultura organizacional forte e sustentável

Fonte: os autores.

A Figura 2 organiza os quatro constructos da investigação e explicita sua relação com objetivos organizacionais, ações possíveis e resultados esperados. Ao reunir convivência intergeracional, comunicação, práticas de recursos humanos e valorização profissional, a matriz converte os achados empíricos em uma referência aplicada para diagnóstico e intervenção. Sua utilidade está em permitir que a organização observe simultaneamente dimensões relacionais e institucionais, evitando tratar problemas de convivência apenas como conflitos individuais. Nessa perspectiva, diversidade geracional produz melhores



resultados quando é acompanhada por práticas que favorecem cooperação, aprendizagem e reconhecimento mútuo.

A leitura integrada dos dados indica que nenhuma das quatro dimensões deve ser tratada isoladamente. Comunicação, integração, ações de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais se condicionam mutuamente. A ausência de articulação entre elas pode gerar mensagens pouco claras, fragilizar pertencimento, tornar as iniciativas gerenciais descontínuas e reduzir o reconhecimento de competências acumuladas ao longo das trajetórias profissionais. A matriz proposta torna essas relações mais visíveis ao mostrar que problemas percebidos em um constructo podem repercutir nos demais.

O principal desafio da gestão intergeracional, portanto, não é fazer com que diferentes gerações simplesmente compartilhem o mesmo espaço físico, mas criar condições para que essa convivência produza interação produtiva. Práticas como feedback estruturado, composição de equipes multigeracionais, mentoria, capacitação contínua e programas de reconhecimento podem favorecer esse processo. Mais importante do que aplicar iniciativas isoladas é construir continuidade entre elas, de forma que aprendizagem, cooperação e valorização façam parte das rotinas e não apenas de ações pontuais.

Os achados permitem compreender a gestão intergeracional como processo estratégico e permanente. Diferenças de idade não carregam, por si mesmas, efeitos positivos ou negativos; seus resultados dependem da maneira como a organização reconhece expectativas, competências e formas distintas de interação. Nesse sentido, a matriz oferece uma estrutura para identificar fragilidades e potencialidades, auxiliando a gestão de recursos humanos a direcionar intervenções para os pontos que exigem maior atenção. O valor do instrumento está menos em produzir uma classificação definitiva e mais em apoiar uma leitura organizada da convivência entre gerações.

Ao articular dimensões relacionais e práticas institucionais, o estudo desloca a discussão da simples comparação entre gerações para a qualidade das relações construídas entre elas. A convivência torna-se uma força organizacional quando diferenças deixam de ser tratadas apenas como fonte de conflito e passam a ser mediadas por comunicação, reconhecimento e mecanismos de cooperação. Essa perspectiva reforça o caráter analítico e pragmático da gestão intergeracional, pois associa diagnóstico a possibilidades concretas de intervenção.

As conclusões precisam ser consideradas à luz das limitações da investigação. O campo empírico foi composto por apenas três pequenas organizações de um mesmo contexto regional, selecionadas por conveniência, o que impede generalizações estatísticas. Além disso, os resultados foram analisados de forma agregada, sem separação dos respondentes por faixa etária. Essa opção favoreceu a leitura do ambiente coletivo, mas limita a identificação de diferenças específicas dentro e entre grupos geracionais. Estudos posteriores podem ampliar o número de organizações, incluir outros setores e regiões e utilizar desenhos comparativos ou longitudinais. Também seria pertinente examinar como cultura organizacional,



estilos de liderança, maturidade digital e modelos de governança interferem na convivência intergeracional. Essas possibilidades mostram que o tema permanece aberto a novas investigações e pode ser explorado a partir de contextos organizacionais mais variados.

Em síntese, administrar a diversidade etária não significa apenas reduzir conflitos entre trabalhadores de idades diferentes. A gestão intergeracional pode funcionar como mecanismo de articulação entre práticas, significados e formas de reconhecimento, contribuindo para maior coerência nas relações internas. Quando a organização cria condições para circulação de conhecimento, diálogo e valorização das experiências, a diferença geracional deixa de ser tratada como obstáculo e passa a constituir uma possibilidade de aprendizagem e fortalecimento institucional.

DECLARAÇÃO

Utilizou-se ferramenta de inteligência artificial como apoio à revisão linguística e à adequação redacional do manuscrito, sem interferência na concepção teórica, na coleta de dados, nos procedimentos metodológicos ou na interpretação dos resultados da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro. **Teorias da administração**: das origens às tendências contemporâneas. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025.

BUFFEL, Tine; DE BACKER, Free; PEETERS, Jeltsen; PHILLIPSON, Chris; REINA, Veronique R.; KINDEKENS, Ankelien; LOMBAERTS, Koen. Promoting sustainable communities through intergenerational practice. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 116, p. 1785-1791, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.

ERMINE, Jean-Louis. Knowledge crash and knowledge management. **International Journal of Knowledge and Systems Science**, v. 1, n. 4, p. 79-95, 2010.

FOROUDI, Mohammad M.; FOROUDI, Pantea. Mixed-methods approach: combining qualitative and quantitative methods. In: **Researching and analysing business**. London: Routledge, v.2 p. 7-40, 2023.

IQBAL, Adnan. Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. **Journal of Economics, Business and Organization Research**, v.6, n.1, p.15-43, 2024.

KELLY, D.; NICHOLSON, A. **Ancestral leadership**: place-based intergenerational leadership. **Leadership**, v. 18, n. 1, p. 140-161, 2022.

MAINARDI, Fernando Henrique; CRUZ, Lucas Alves da; SANTANA, Wander Cleiton; SILVA, Suéllen Danúbio da; MENDES, Ijosiel; OLIVEIRA, Elimeire Alves. Desafios da liderança: integrando gerações



em um ambiente digitalizado. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 11, n. 6, p. 3997-4016, 2025.

MALAFAIA, Gabriela Silva. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: **ANAIS DO CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, UFF, RIO DE JANEIRO, 2018. Endereço on line: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo10.pdf. Acesso em 24/04/2026.

MANONGCARANG, Sittie Maryam Dumarpa; GUIMBA, Sonayah Dirampatun. **Intergenerational challenges and how they manifest in the public workforce**: a basis for designing effective performance management strategies. *Workforce*, v. 7, p. 25, 2024.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: a sourcebook of new methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

NASTASE, Carmen; ADOMNITEI, Andreea; APETRI, Anisoara. Strategic human resource management in the digital era: technology, transformation, and sustainable advantage. **Merits**, v. 5, n. 4, p. 23, 2025.

PUASCHUNDER, Julia. Global responsible intergenerational leadership. **Annals in Social Responsibility**, v. 2, n. 1, p. 113-123, 2016.

PURWANTO, Sigit; ILHAMSYAH, Irfan. Army human resources development strategy through human capital approach. **Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2025.

ROPES, David. Intergenerational learning in organizations. **European Journal of Training and Development**, v. 37, p. 713-727, 2013.

RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes. Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In: **Facing the challenges of a multi-age workforce**. [S.l.]: Routledge, 2015. p. 253-282.

SANTOS, Danilo Eduardo do Nascimento; BRANDINO, Héllida Sofia de Lima. **A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho**: Geração x, y e z, 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024. On line no endereço: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27693>, Acesso em 25/04/2026

SEDGWICK, Philip. Convenience sampling. **BMJ**, London, v. 347, 2013.

SYTNIK, I., FRANKE, E., e STOPOCHKIN, A. Intergenerational Differences in the Perception of the Assumptions of Individual Organizational Management Models in the Context of Sustainable Development. **Sustainability**, v. 17n. 15, p.6776, 2025.

URME, Umma Nusrat. The impact of talent management strategies on employee retention. **International Journal of Science and Business**, v. 28, n. 1, p. 127-146, 2023.



VIČIČ KRABONJA, Maja; KUSTEC, Simona; SKRBINJEK, Vesna; ABERŠEK, Boris; FLOGIE, Andrej. Innovative professional learning communities and sustainable education practices through digital transformation. **Sustainability**, v. 16, n. 14, p. 6250, 2024.

VODOPIVEC, L.; PARTALO, D.; ŠINDIĆ, A. Intergenerational learning and cooperation: a perspective of Slovenian preschool teachers. **Cypriot Journal of Educational Science**, v. 17, n. 8, p. 2877-2887, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.