

Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais: Desafios e oportunidades em uma empresa familiar

Strategic People Management in Multigenerational Environments: Challenges and opportunities in a family business

Gestión Estratégica de Personas en Entornos Multigeneracionales: Desafíos y oportunidades en una empresa familiar

Recebido: 04/11/2025 | Revisado: 11/11/2025 | Aceitado: 12/11/2025 | Publicado: 13/11/2025

Camila Patrícia Silva Carneiro¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4655-9288>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: camilapatricia2104@gmail.com

Larissa Araújo Silva²

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1160-0871>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: lalanssilva089@gmail.com

Marcelo Agenor Espíndola³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3852-6078>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: magenore@yahoo.com.br

Amanda Maria Brito⁴

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4694-428X>

Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera, Brasil

E-mail: amandamaria90@hotmail.com

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os desafios e oportunidades da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais em uma empresa familiar de Nova Serrana – MG. Adotou-se o método descritivo, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores — dois fundadores e dois filhos. Os resultados revelaram que a estrutura organizacional é simples e centralizada, com forte presença dos fundadores nas decisões, o que reforça valores tradicionais, mas também impõe desafios de profissionalização e adaptação ao mercado. A convivência entre gerações enriquece as perspectivas e experiências, porém exige flexibilidade na comunicação e gestão devido às diferenças de valores e expectativas. Entre os principais desafios, destacam-se a resistência à mudança, a dificuldade em alinhar expectativas entre gerações e a necessidade de desenvolver lideranças adaptativas. Conflitos familiares em decisões estratégicas demonstram a importância de processos claros e comunicação assertiva. Como oportunidades, observou-se o estímulo à participação e à valorização das ideias dos colaboradores, fortalecendo a confiança e a integração intergeracional. A cultura organizacional, sustentada por valores familiares, contribui para o engajamento, mas requer equilíbrio entre tradição e inovação. Conclui-se que, embora a convivência multigeracional possa gerar conflitos, também promove aprendizado e fortalecimento do desempenho organizacional. O estudo amplia a compreensão sobre a gestão estratégica de pessoas em empresas familiares e sugere a realização de pesquisas em outros setores para análises comparativas.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Ambiente multigeracional; Desafios; Oportunidades.

Abstract

This research aimed to evaluate the challenges and opportunities of strategic people management in multigenerational environments within a family business located in Nova Serrana – MG, Brazil. A descriptive method with a qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews conducted with four managers — two founders and their two children. The results revealed that the organizational structure is simple and centralized, with a strong presence of the

¹ Graduada em Administração – Faculdade de Nova Serrana (FANS), Brasil.

² Graduada em Administração – Faculdade de Nova Serrana (FANS), Brasil.

³ Mestre em Administração – Fundação Pedro Leopoldo (FPL) - Professor Universitário – Faculdade de Nova Serrana (FANS), Brasil.

⁴ Graduada em Ciências Contábeis – MBA em Gestão Estratégica de Negócios – Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera – Divinópolis – MG, Brasil.

founders in decision-making processes. This reinforces traditional values but also presents challenges related to professionalization and market adaptation. The coexistence of different generations enriches perspectives and experiences; however, it requires flexibility in communication and management due to varying values and expectations. Among the main challenges identified are resistance to change, difficulty in aligning expectations across generations, and the need to develop adaptive leadership. Family-related conflicts in strategic decisions highlight the importance of clear processes and assertive communication. As opportunities, the study observed encouragement of employee participation and appreciation of their ideas, fostering trust and intergenerational integration. The organizational culture, grounded in family values, contributes to employee engagement but requires balance between tradition and innovation. It is concluded that while multigenerational coexistence may lead to conflicts, it also promotes learning and strengthens organizational performance. The study broadens the understanding of strategic people management in family businesses and suggests further research in other sectors to enable comparative analyses.

Keywords: Strategic people management; Multigenerational environment; Challenges; Opportunities.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar los desafíos y oportunidades de la gestión estratégica de personas en entornos multigeneracionales dentro de una empresa familiar ubicada en Nova Serrana – MG, Brasil. Se adoptó el método descriptivo con un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas realizadas con cuatro gestores: dos fundadores y sus dos hijos. Los resultados revelaron que la estructura organizacional es simple y centralizada, con una fuerte participación de los fundadores en los procesos de toma de decisiones. Esta característica refuerza los valores tradicionales, pero también presenta desafíos relacionados con la profesionalización y la adaptación al mercado. La convivencia entre generaciones enriquece las perspectivas y experiencias; sin embargo, requiere flexibilidad en la comunicación y en la gestión debido a las diferencias de valores y expectativas. Entre los principales desafíos identificados se destacan la resistencia al cambio, la dificultad para alinear las expectativas entre generaciones y la necesidad de desarrollar liderazgos adaptativos. Los conflictos familiares en las decisiones estratégicas evidencian la importancia de contar con procesos claros y una comunicación asertiva. Como oportunidades, se observó el fomento a la participación y la valoración de las ideas de los colaboradores, fortaleciendo la confianza y la integración intergeneracional. La cultura organizacional, basada en valores familiares, contribuye al compromiso, pero requiere equilibrio entre tradición e innovación. Se concluye que, aunque la convivencia multigeneracional pueda generar conflictos, también promueve el aprendizaje y fortalece el desempeño organizacional. El estudio amplía la comprensión sobre la gestión estratégica de personas en empresas familiares y sugiere realizar investigaciones en otros sectores para permitir análisis comparativos.

Palabras clave: Gestión estratégica de personas; Entorno multigeneracional; Desafíos; Oportunidades.

1. Introdução

No mercado contemporâneo, cada vez mais competitivo e dinâmico, torna-se imprescindível que as organizações invistam e valorizem seu capital humano, reconhecendo-o como elemento essencial para a sustentabilidade e o sucesso empresarial. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel fundamental ao atrair, desenvolver e reter talentos, contribuindo para o alinhamento de processos, o aumento da produtividade e o fomento à inovação. Quando bem estruturada, a gestão de pessoas transforma-se em um instrumento estratégico indispensável ao fortalecimento organizacional (Dutra, 2013; Souza & Pacheco, 2015).

Evoluindo nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas amplia o foco da gestão tradicional ao integrar os objetivos individuais aos organizacionais, buscando o desenvolvimento das competências humanas de forma alinhada às metas da empresa. Essa abordagem destaca-se pelo investimento em treinamento, no desenvolvimento de habilidades e no planejamento de carreira, promovendo uma conexão entre valores pessoais e corporativos (Santos, Nascimento & Oliveira, 2018). Assim, os resultados alcançados pelos colaboradores devem estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização, garantindo engajamento, satisfação e desempenho sustentável. Além disso, uma gestão eficaz favorece ambientes de trabalho mais saudáveis e motivadores, fortalecendo a cultura organizacional e proporcionando vantagem competitiva (Dutra, 2013; Souza & Pacheco, 2015; Lima, 2023).

Entretanto, um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas é a convivência e integração entre diferentes gerações que compartilham o mesmo espaço de trabalho. Esse ambiente multigeracional reúne indivíduos com

distintas vivências, culturas, valores e expectativas, tornando-se um campo complexo e diversificado. De acordo com Grubb (2018), a diversidade geracional é composta, em geral, por quatro grupos principais: os Baby Boomers (1946–1964), a Geração X (1965–1980), a Geração Y ou Millennials (1981–1997) e a Geração Z (a partir de 1998).

Cada geração traz consigo características singulares que influenciam diretamente o comportamento organizacional. Os Baby Boomers destacam-se pela lealdade e facilidade no trabalho em equipe (Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Trimer de Oliveira, 2012); a Geração X tende a valorizar ambientes mais flexíveis e menos hierárquicos (Velo, Dutra & Nakata, 2008); a Geração Y busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Jordão, 2016); e a Geração Z, nativa digital, apresenta dinamismo, flexibilidade e forte ligação com a tecnologia (Toledo, Albuquerque & Magalhães, 2012).

Diante dessa diversidade, a gestão estratégica de pessoas precisa adaptar-se às particularidades de cada geração, promovendo integração e colaboração, especialmente no contexto de empresas familiares, onde valores tradicionais coexistem com novas visões e práticas de trabalho (Calvalcante Filho & Francisco, 2021). Essa convivência intergeracional pode gerar atritos relacionados à comunicação, à forma de receber feedback, à hierarquia, à retenção de talentos e aos diferentes modos de aprender e ensinar. Além disso, a busca por ascensão rápida na carreira e as divergências de valores podem gerar tensões que comprometem a eficiência organizacional (Silva, 2024).

Por outro lado, quando bem administrada, a convivência entre gerações proporciona um ambiente rico em trocas de experiências, aprendizado mútuo e inovação. A integração de perspectivas diversas pode fortalecer o desempenho organizacional e gerar soluções criativas e sustentáveis. Diante desse cenário, surge a questão central que norteia esta pesquisa: quais são os desafios e as oportunidades na promoção da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais?

A partir dessa problemática, este estudo tem como objetivo avaliar os desafios e oportunidades da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais, distinguindo os conceitos de gestão tradicional e estratégica, caracterizando as gerações e analisando como essas diferenças impactam a dinâmica organizacional. Considera-se, ainda, a importância de identificar boas práticas que favoreçam o equilíbrio entre tradição e inovação, diálogo e flexibilidade, em especial em empresas familiares.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na crescente necessidade de as organizações se adaptarem a um ambiente de trabalho cada vez mais diverso e intergeracional. Em consulta realizada em fevereiro de 2025 nas bases científicas SciELO, SPELL, Scopus e *Web of Science*, observou-se uma lacuna significativa de estudos que relacionem gestão estratégica de pessoas, empresas familiares e ambientes multigeracionais, o que reforça a contribuição científica deste trabalho. Assim, o estudo teve como objetivo avaliar os desafios e oportunidades da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais em uma empresa familiar de Nova Serrana – MG, buscando ampliar o entendimento sobre o tema, oferecendo reflexões e subsídios teóricos que possam auxiliar organizações e pesquisadores na construção de práticas de gestão mais inclusivas, eficazes e inovadoras.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas x gestão estratégica de pessoas

A sociedade está em constante processo de desenvolvimento, passando por transformações que impactam diretamente o comportamento humano e forçam as organizações a se adaptarem a novos cenários. Essas mudanças abrangem diversas áreas incluindo a política, a economia e o contexto social, desta forma, exigindo que as empresas busquem continuamente inovações e melhorias, a fim de garantir sua competitividade e permanência no mercado. Nesse cenário dinâmico, a capacidade de adaptação torna-se um fator essencial para a sobrevivência organizacional, impulsionando a reestruturação de processos e

estratégias. Empresas que não acompanham essas transformações correm o risco de ficarem para trás, em um ambiente altamente competitivo e em constante mudança (Girardi, Lapolli & Tosta, 2009).

Partindo desta premissa, a gestão de pessoas é uma prática fundamental para que as organizações alcancem seus objetivos, uma vez que ela contribuirá para a administração estratégica do capital humano e a valorização do capital intelectual, sendo um diferencial e destaque positivo entre seus concorrentes. O investimento no aprimoramento e desempenho dos colaboradores, abrange diversas áreas como: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliações de desempenho. Além de fortalecer a cultura organizacional, a gestão eficaz de pessoas promove um ambiente de trabalho saudável, pautado na confiança e na produtividade. Como resultado, essa prática não apenas contribui para a retenção de talentos, mas também potencializa a eficiência operacional, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade da empresa (Rohr, 2023).

O processo de gestão de pessoas, enfatiza a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, reconhecendo-os como um ativo fundamental para a empresa. Essa abordagem envolve a responsabilidade na formação e no aprimoramento dos funcionários, promovendo o crescimento organizacional e o desenvolvimento individual de cada um que compõe a equipe. Pois, ao investir continuamente no aperfeiçoamento de sua equipe, a organização eleva o desempenho individual e fortalece a eficiência e a sinergia do grupo, criando um ciclo virtuoso de aprendizado e inovação. Portanto, a gestão de pessoas torna-se um pilar essencial para o sucesso sustentável da empresa, impactando diretamente sua competitividade e seus resultados no mercado (Sovienski & Stigar, 2008).

Para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, além de recursos tecnológicos é necessário que o gerenciamento de pessoas seja bem executado na organização, uma vez que quando bem aplicada, a gestão de pessoas cria um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados e engajados, contribuindo diretamente para o crescimento organizacional. Esse processo vai além da simples administração de recursos humanos, pois promove o desenvolvimento contínuo dos funcionários e fortalece a cultura organizacional da empresa. Dessa forma, a gestão de pessoas deve ser encarada como um investimento estratégico, cujo foco não se limita ao alcance de metas imediatas, mas na construção de um capital humano sólido e preparado para sustentar o crescimento a longo prazo (Demo, Martins & Roger, 2013).

A gestão de pessoas, é uma função gerencial que visa estimular a colaboração dos indivíduos dentro da empresa, garantindo que todos tenham uma compreensão clara dos objetivos e metas a serem alcançados, tanto no âmbito organizacional quanto no individual (Gil, 2001). Seu papel fundamental é equilibrar os interesses da organização com as necessidades e aspirações dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento humano e a satisfação profissional. Desta forma, a gestão de pessoas deve ser vista como uma estrutura que fortalece as competências dos indivíduos, tornando-os parceiros ativos no alcance da excelência organizacional. Empresas que investem no bem-estar e no crescimento de seus colaboradores não apenas melhoram seu desempenho financeiro, mas também cultivam um ambiente de trabalho inovador, motivador e produtivo, essencial para alcançar resultados sustentáveis (Dionisio, 2011).

A necessidade de vincular a gestão de pessoas à estratégia organizacional, foi inicialmente destacada por pesquisadores da Universidade de Michigan na década de 1980. Os estudos ressaltaram que a função de recursos humanos não deve ser limitada a uma abordagem meramente administrativa, mas sim reconhecida como um elemento estratégico fundamental para a formulação e execução das estratégias empresariais. Para isso, as políticas organizacionais e o ambiente externo devem estar integrados às metas e objetivos estratégicos da empresa, garantindo um alinhamento eficaz. Essa abordagem permite que as organizações maximizem o potencial de seus colaboradores na adaptação rápida às mudanças do mercado e promove um ambiente de trabalho engajado, inovador e competitivo (Fisher, 2002).

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida como o conjunto de ações voltadas à mobilização, orientação e administração do capital humano dentro de uma organização. Segundo Mascarenhas (2009), essa abordagem tem como intuito garantir que todos os membros da empresa compreendam de forma clara e objetiva, as estratégias organizacionais, permitindo um trabalho alinhado e colaborativo, na busca pelos propósitos corporativos. Desse modo, trata-se de um processo essencial para integrar as práticas de recursos humanos às metas empresariais, especialmente em um cenário de constante mutação no mercado, onde a adaptação e o engajamento dos colaboradores são fatores decisivos para o sucesso organizacional.

A abordagem de gestão por competências, vai além do simples recrutamento e desenvolvimento de talentos, essa perspectiva valoriza o investimento contínuo em treinamentos, o aperfeiçoamento de habilidades e o planejamento de carreira, promovendo o crescimento profissional dos colaboradores e sua contribuição estratégica para a organização. Ao estabelecer uma conexão entre os valores individuais dos profissionais e os valores organizacionais, é possível reconhecer a importância de cada colaborador no desenvolvimento e no sucesso da empresa. Busca-se alinhar os interesses da equipe com os objetivos corporativos, gerando resultados eficazes tanto no curto quanto no longo prazo (Santos, Nascimento & Oliveira, 2018). Neste contexto, todas as atividades realizadas dentro de uma organização, dependem diretamente das competências individuais de seus colaboradores, que deverão estar em sintonia com as metas e diretrizes institucionais visando garantir um desempenho organizacional coeso e sustentável (Ribeiro, Martins & Neta, 2017).

A gestão estratégica de pessoas, transcende as práticas tradicionais de recursos humanos ao incorporar uma visão mais ampla e integrada do papel do capital humano nas organizações. Essa abordagem, envolve a compreensão profunda das competências e habilidades essenciais para atender às exigências do mercado e impulsionar a inovação contínua. Marques (2011) destaca ainda, a relevância de alinhar as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de trabalho que estimula o desenvolvimento profissional, a motivação e a retenção de talentos. Ao adotar essa perspectiva, as empresas não apenas elevam os níveis de satisfação e engajamento de suas equipes, mas também, fortalece seu desempenho competitivo, consequentemente ampliando sua capacidade de crescimento sustentável no mercado.

Para que uma empresa mantenha sua vantagem competitiva, a gestão estratégica de pessoas deve atender aos objetivos específicos. Entre eles, destacam-se o investimento no desenvolvimento dos funcionários, promovendo a aprendizagem contínua para ampliar suas competências e alinhar suas habilidades às necessidades organizacionais. É fundamental que a empresa identifique o conhecimento essencial para alcançar suas metas e atender às demandas do mercado, adotando estratégias eficazes para a aquisição e o aprimoramento de seu capital intelectual. Além disso, deve-se incentivar e consolidar comportamentos que impulsionem o sucesso organizacional, assegurando que sejam devidamente reconhecidos e recompensados. E, por fim, fomentar o engajamento e a dedicação dos colaboradores, para fortalecer seu comprometimento com a missão, valores e objetivos da empresa, garantindo assim um ambiente de trabalho produtivo e sustentável (Davenport & Prusak, 2003). Nesse contexto, a valorização do capital humano torna-se um diferencial competitivo essencial, pois colaboradores motivados e bem preparados contribuem de forma mais efetiva para a inovação e a excelência organizacional. Assim, a gestão estratégica de pessoas se consolida como um pilar fundamental para o crescimento contínuo e a longevidade das organizações.

Em uma análise mais aprofundada das contribuições desses autores, evidencia-se que, embora estejam interligadas, a gestão de pessoas e a gestão estratégica de pessoas apresentam enfoques e objetivos distintos. O Quadro 1 a seguir sintetiza essas diferenças, destacando os principais aspectos que caracterizam cada abordagem.

Quadro 1 – Diferenças entre gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas.

Aspecto	Gestão de Pessoas	Gestão Estratégica de Pessoas
Foco Principal	Administração do capital humano e bem-estar dos colaboradores.	Alinhamento das práticas de RH com os objetivos estratégicos da organização.
Abordagem	Operacional, voltada para a execução de processos como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho.	Estratégica, voltada para a integração das pessoas com os resultados organizacionais e o ambiente externo.
Objetivo	Desenvolver colaboradores, promover um ambiente de trabalho saudável e reter talentos.	Potencializar competências, alinhar metas individuais e organizacionais e gerar vantagem competitiva.
Ênfase	Desenvolvimento humano, motivação e produtividade.	Inovação, desempenho sustentável, gestão por competências e crescimento organizacional.
Visão de Tempo	Curto a médio prazo, com foco em necessidades imediatas.	Longo prazo, com foco na sustentabilidade e adaptação às transformações do mercado.
Integração com a Estratégia	Parcial ou indireta; geralmente desvinculada dos objetivos corporativos.	Totalmente integrada aos planos e metas estratégicas da empresa.
Papel dos Colaboradores	Colaboradores são vistos como recursos valiosos que precisam ser desenvolvidos.	Colaboradores são parceiros estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais.
Resultados Esperados	Melhoria no ambiente interno, retenção de talentos e aumento da produtividade.	Inovação, crescimento sustentável, competitividade e capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado.
Instrumentos Utilizados	Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, comunicação interna.	Gestão por competências, planejamento de carreira, alinhamento estratégico, programas de reconhecimento e recompensa.
Exemplo de Aplicação	Treinamento voltado para funções específicas de um setor.	Desenvolvimento de competências alinhadas às metas de expansão da empresa em novos mercados.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Conforme evidencia-se no Quadro 2, a Gestão de Pessoas tem um foco operacional, priorizando o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores para melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade, com ações de curto a médio prazo. Já a Gestão Estratégica de Pessoas, está totalmente integrada aos objetivos da organização, alinhando competências individuais às metas corporativas para impulsionar inovação, crescimento sustentável e vantagem competitiva com uma visão de longo prazo. Enquanto a primeira utiliza ferramentas tradicionais de RH, como recrutamento e treinamento, a segunda adota práticas estratégicas, como gestão por competências e planejamento de carreira para fortalecer o posicionamento da empresa no mercado.

Sintetizando, é importante destacar que a gestão estratégica de pessoas representa uma evolução dentro da própria gestão de pessoas, sendo práticas interligadas e complementares. A gestão de pessoas, em sua essência, é uma função gerencial que visa estimular a colaboração, promovendo o alinhamento entre os objetivos da organização e as necessidades dos colaboradores. Seu foco está em criar um ambiente onde todos compreendam com clareza as metas da empresa e se sintam motivados a contribuir para alcançá-las. Já a gestão estratégica de pessoas amplia essa visão ao integrar as práticas de gestão ao planejamento organizacional de longo prazo. Buscando identificar, desenvolver e utilizar as competências e habilidades dos colaboradores de forma eficaz e com o objetivo de maximizar seu potencial, gerando valor para a organização. Quando bem alinhadas, essas duas abordagens tornam-se fundamentais para construir uma vantagem competitiva sustentável, contribuindo diretamente para o sucesso da empresa no mercado.

2.2 As dimensões das gerações

O estudo sobre gerações teve início na década de 1950, a partir da teoria sociológica que propõe que as gerações são compostas por grupos de indivíduos que compartilham tradições, culturas e experiências sociais semelhantes. Esses fatores, em teoria, moldam padrões de comportamento, características e perspectivas. Nesse contexto, a vivência em um mesmo período

histórico influencia a formação de valores e a interação social, levando os grupos etários a desenvolverem similaridades (Viana, Sarsur, Goulart & Sant'anna, 2013).

Por muitas décadas, definiu-se geração como o grupo de indivíduos que sucede seus pais, considerando um intervalo de aproximadamente 25 anos. No entanto, nos últimos 50 anos, a aceleração do tempo impulsionada principalmente pelo avanço tecnológico, reduziu esse intervalo tornando a diferenciação entre gerações por um prazo menor. Atualmente, se discute a formação de uma nova geração a cada dez anos. Esse fenômeno resulta na convivência diária de diferentes gerações em diversos contextos, bem como, na escola, em casa e no mercado de trabalho (Cortella & Bial, 2018).

Ao discutir gerações, muitos se limitam a datas de nascimento, agrupando indivíduos apenas com base no ano em que nasceram. No entanto, a definição de uma geração vai além disso, envolvendo fatores como: idade, localização geográfica, eventos históricos e estágios críticos do desenvolvimento (Grubb, 2018). Cada geração possui uma visão única de mundo, influenciada por costumes, valores e interpretações distintas dos acontecimentos de sua época, sejam eles políticos, sociais, econômicos ou culturais. Essas diferenças se refletem em características próprias, influenciando a forma de pensar, agir e se comportar em diversos contextos (Hallmann, 2012)

Atualmente, são reconhecidas seis gerações distintas. A primeira, é a geração dos Veteranos, que, embora tenham contribuído significativamente para o mercado de trabalho, encontram-se em processo de aposentadoria e por isso, está cada vez menos presente nas organizações. Em seguida, há quatro gerações que atualmente coexistem no ambiente profissional: os *baby boomers*, a geração X, a geração Y e a geração Z. Por fim, destaca-se a geração Alpha, que ainda está em fase de crescimento e formação, não estando plenamente inserida no mercado de trabalho. Cada uma dessas gerações será analisada em ordem cronológica, considerando suas características e influências no contexto organizacional (Novaes, 2018; Jordão, 2016).

2.2.1 Geração dos veteranos

A geração dos veteranos, composta por indivíduos nascidos entre 1922 e 1943, caracteriza-se por uma profunda adesão a valores tradicionais, como lealdade, respeito à autoridade, valorização da família, moralidade e apreço pela estabilidade. Este grupo, marcado por um forte senso de dever, adota uma visão lógica e conservadora do mundo, pautada por princípios históricos e lições aprendidas ao longo do tempo. Seu comportamento social e profissional, é guiado por um comprometimento com a disciplina e a preservação das normas estabelecidas, o que influencia diretamente suas atitudes no âmbito pessoal e corporativo. A importância atribuída às estruturas hierárquicas e ao cumprimento rigoroso das regras é um reflexo da sua visão de mundo (Zemke, Raines & Filipczack, 2008).

A formação dessa geração, foi intensamente moldada por um dos eventos mais dramáticos do século XX: a Segunda Guerra Mundial, que teve um impacto significativo em seus valores e atitudes (Mendes, 2009). Além do contexto bélico, as crises econômicas daquele período também afetaram seus comportamentos financeiros, tornando-os mais cautelosos e propensos à poupança. Essa prudência financeira se reflete no hábito de evitar compras parceladas e preferir pagamentos à vista. A religiosidade também desempenhou um papel fundamental na formação dessa geração, funcionando como um alicerce moral e espiritual diante das dificuldades que enfrentaram ao longo de suas vidas (Cunha, 2018). Essa combinação de influências históricas e culturais gerou um perfil de indivíduos disciplinados, comprometidos com a estabilidade e resistentes às mudanças rápidas.

Em decorrência do contexto de guerra e crise, os veteranos foram inseridos precocemente no mercado de trabalho, com a expectativa social de que contribuíssem para a reconstrução da sociedade. O trabalho para eles, era mais do que uma obrigação; era visto como um dever cívico e uma forma de alcançar reconhecimento social (Oliveira, 2017). Desde jovens

desempenharam responsabilidades elevadas, moldados nos comportamentos de obediência e resiliência. Essa realidade desencadeou uma geração de trabalhadores altamente comprometidos e com um senso coletivo forte, avesso à rupturas bruscas e dispostos a manter a estabilidade das instituições e das organizações em que estavam inseridos.

No ambiente de trabalho, os veteranos são frequentemente considerados profissionais habilidosos, dedicados e prudentes estrategicamente. A abordagem de liderança tende a ser autoritária, centralizando as decisões e assumindo a responsabilidade pelos resultados de forma individualizada. No trabalho em equipe, podem se mostrar mais reservados e exigentes, esperando de seus colegas e subordinados o mesmo nível de comprometimento e lealdade que demonstram em suas próprias condutas (Zemke, Raines & Filipczack, 2008). A seriedade e foco na estabilidade organizacional, fazem com que sejam menos receptivos a mudanças rápidas ou inovações que desafiem modelos já consolidados.

Entre as características que definem essa geração, destacam-se a diligência no trabalho, a fidelidade nos relacionamentos conjugais e o respeito incondicional às regras. Além disso, a valorização do dever antes do prazer, é uma diretriz fundamental para eles que acreditam que não há maior mérito do que um dia de trabalho honesto. O esforço cotidiano é visto como fonte legítima de realização pessoal, a estabilidade, a segurança familiar conquistadas com esforço são altamente valorizadas (Robbins, 2005; Carneiro, Ulbanere & Jesus, 2011). Em relação ao trabalho, a segurança proporcionada por um emprego estável é uma prioridade e, muitos preferem permanecer longos períodos na mesma organização, mantendo-se em estruturas organizacionais hierárquicas e tradicionais.

Embora a geração dos veteranos esteja cada vez mais ausente no mercado de trabalho, o entendimento de suas características é essencial para compreender as transformações ocorridas nas gerações seguintes, especialmente no que diz respeito aos valores e comportamentos profissionais. Este conhecimento histórico não só facilita o entendimento das mudanças nos valores sociais e profissionais, mas também contribui para a construção de uma comunicação intergeracional mais empática e eficaz, promovendo a integração e o respeito mútuo entre as diferentes faixas etárias. As lições desse grupo, que vivenciaram momentos de grande adversidade, oferecem ensinamentos valiosos para a adaptação e para a evolução das relações profissionais nas gerações subsequentes, servindo como base para a construção de uma sociedade mais coesa e colaborativa (Cara, 2008).

2.2.2 Geração dos baby boomers

O termo *Baby Boomers*, de origem inglesa, significa “explosão de bebês” e designa a geração nascida entre 1946 e 1964, em um período de intensa recuperação após a Segunda Guerra Mundial. Esse intervalo histórico, foi marcado por um expressivo crescimento populacional e por uma relativa estabilidade econômica e social. No cenário internacional, essa geração foi influenciada por importantes movimentos como os direitos civis, a contracultura dos anos de 1960 e os impactos da Guerra do Vietnã. No Brasil, o movimento hippie e o regime militar marcaram o contexto sociopolítico, refletindo diretamente na formação dos valores e comportamentos dessa geração (Robbins, 2005).

Com base nesse contexto de reconstrução e desenvolvimento, os *Baby Boomers* passaram a valorizar fortemente o trabalho como meio de ascensão social. Seus valores centrais envolvem o sucesso, a realização pessoal, a ambição, a lealdade à carreira e a rejeição ao autoritarismo tradicional (Robbins, 2005). São frequentemente descritos como profissionais dedicados, focados em metas e resultados, com grande valorização de status e conquistas materiais (Filho, 2010). Muitos priorizam absolutamente a vida profissional, acreditando no mérito individual e na importância do progresso por meio do esforço e da produtividade. Essa postura também favoreceu sua adaptabilidade a diferentes ambientes organizacionais, bem como, do setor público ao privado, passando por instituições do terceiro setor (Zemke, Raines & Filipczack, 2008).

Formada sob uma educação baseada em disciplina, respeito à hierarquia e competitividade, essa geração construiu sua trajetória profissional com foco em estabilidade e crescimento dentro das organizações (Conger, 1998). O contexto da globalização e os movimentos sociais das décadas seguintes — como o feminismo, os protestos pacifistas e as ideologias libertárias — influenciaram fortemente a maneira de pensar, provocando uma transição entre os modelos tradicionais e novos paradigmas sociais e culturais (Castro, 2011). Apesar da rigidez herdada dos padrões anteriores, os *Baby Boomers* também incorporaram ideais de inclusão e transformação, buscando continuamente ampliar as oportunidades de participação econômica e social (Coimbra & Schikmann, 2001).

No ambiente de trabalho, essa geração apresenta preocupações voltadas a qualidade de vida, estabilidade financeira e comprometimento com as instituições. Valorizam a experiência, a assertividade e a tomada de decisões fundamentadas, preferindo qualidade a quantidade de produção (Castro, 2011). Por terem sido formados em um modelo organizacional tradicional, sua noção de liderança está associada ao controle, ao cumprimento de metas e ao foco em resultados. Ainda assim, mantêm uma postura ética, profissional e orientada à missão institucional, demonstrando alta fidelidade às empresas e projetos em que atuam (Kanaame, 1999).

O rigor dos valores familiares e sociais também despertou, entre parte dos jovens da época, uma reação de rebeldia, refletida na arte, no comportamento e, sobretudo, na música. Ícones como Elvis Presley e os Beatles expressaram essa dualidade vivida pelos *Baby Boomers*: entre o tradicionalismo e a contestação (Oliveira, 2009). Assim, surgiram dois perfis distintos dentro da geração — o jovem disciplinado, que seguia os padrões da sociedade, e o jovem rebelde, que contestava a autoridade e as convenções, assumindo comportamentos mais transgressores (Macedo, 2008). Esse conflito geracional refletia uma tensão entre o conservadorismo herdado e o desejo de liberdade individual.

Por fim, as transformações sociais e culturais vividas pelos *Baby Boomers* também se refletiram nas dinâmicas urbanas e econômicas. O crescimento populacional impulsionou o êxodo para áreas suburbanas, motivado pelo desejo de moradias maiores, maior conforto familiar e um estilo de vida mais afastado dos centros urbanos. Áreas antes inabitadas foram convertidas em bairros residenciais, popularizando o modelo suburbano inspirado nos padrões americanos. Paralelamente, a chegada da televisão e dos desenhos animados redefiniu o consumo doméstico, transformando o entretenimento em parte integrante da vida familiar e exigindo adaptações da indústria de bens de consumo (Jordão, 2016).

2.2.3 Geração X

A Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1960 e 1980, destaca-se por seu espírito de competitividade e entusiasmo em promover mudanças significativas. Com uma inclinação ao individualismo e uma postura crítica, essa geração foi profundamente influenciada pela publicidade e pelo marketing. Tendem a valorizar clichês e, em suas casas, os quartos são vistos como espaços de expressão pessoal, onde preferem ter controle sobre o ambiente. Beneficiaram-se dos direitos conquistados pelos *babys boomers* e buscam viver de forma plena, sem arrependimentos — o que revela uma forte orientação ao prazer (Fava, 2014).

Cresceram em um contexto marcado pela ausência parental, consequência do foco dos pais — em sua maioria *baby boomers* — nas carreiras, o que também contribuiu para o aumento das taxas de divórcio. Diferentemente de seus pais, os membros da Geração X passaram a valorizar mais os relacionamentos pessoais do que a vida profissional, buscando um equilíbrio entre ambos (Robbins, Judge & Sobral, 2010). São geralmente conservadores, autoconfiantes e criativos, com forte dedicação à realização de seus objetivos — embora por vezes, falhem em cumprir prazos (Lombardia, 2008).

Entre as características marcantes desse grupo, está a decisão consciente de controlar a natalidade, o que levou muitas famílias a optarem por ter menos filhos. Demonstraram maior cautela em relação ao consumismo, priorizando a economia e

apresentando um menor grau de envolvimento com as organizações, se comparados à geração anterior. Isso contribuiu para que fossem mais independentes (Glass, 2007). Além disso, revelaram grande capacidade de adaptação às rápidas mudanças, distanciando-se dos valores e costumes dos *baby boomers*. No ambiente profissional, valorizavam o mérito em detrimento da antiguidade e preferiam atuar com autonomia (Sullivan, 2009).

A Geração X também foi testemunha de grandes inovações tecnológicas, como a TV em cores, o surgimento dos computadores pessoais e a popularização da internet. Entraram no mercado de trabalho entre as décadas de 1980 e 2000, período em que o uso de computadores e da internet já fazia parte da rotina profissional (Vescovi, 2012). Em geral, preferiam organizações que oferecessem oportunidades de desenvolvimento de habilidades e incentivassem o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (Cennamo & Garner, 2008). Com traços marcadamente individualistas, não se deixavam influenciar com facilidade pela opinião alheia.

No que diz respeito às expectativas em relação ao ambiente de trabalho a Geração X, valoriza o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, preza pela independência e foi a primeira a possuir um bom domínio da tecnologia. Costuma preferir ambientes que promovam senso de comunidade e trabalho em equipe. Ao contrário dos *baby boomers*, é mais aberta às mudanças e busca se adaptar às transformações do contexto organizacional (Conger, 1998). Além disso, os indivíduos dessa geração estão em constante busca por algo que os inspire e os ajude a construir seu próprio caminho. Essa inquietação, porém, muitas vezes os faz serem percebidos como pessoas frustradas, complexas, com limitações e interesses diversos (Lima, 2012).

Os jovens executivos dessa geração, tendem a passar por três a cinco empresas ao longo de suas carreiras. Muitos não enxergam possibilidades reais de crescimento dentro de uma única organização e, por isso, adotam a estratégia de buscar novas oportunidades em diferentes ambientes. Cada emprego é visto como uma etapa para desenvolver habilidades que abram portas futuras. Para esses profissionais, a lealdade está voltada antes de tudo, para si mesmos e para os colegas — e não necessariamente para os líderes ou para a empresa. Encaram o trabalho como uma transação, esperando recompensas imediatas em troca de seus esforços (Conger, 1998).

Essa geração também é conhecida por ser conservadora, materialista e não gostarem de supervisão. Eles costumam desconfiar de verdades absolutas e têm uma visão positiva da vida. São confiantes, preferem alcançar objetivos do que cumprir prazos e são muito criativos (Lombardia, 2008). Já no ambiente de trabalho, essa geração procura um ambiente mais informal e com menos hierarquia. Embora não gostem de regras na vida pessoal, entendem que elas são necessárias no mundo empresarial. Cresceram durante um período de demissões em massa, o que os fez valorizar habilidades que ajudem na busca por emprego. Eles têm um comportamento mais independente e empreendedor, focando em resultados (Oliveira, 2009).

Os profissionais pertencentes à geração X apresentam comportamentos singulares no ambiente de trabalho. Embora demonstrem certa desconfiança em relação às hierarquias organizacionais, valorizam e preferem atuar em equipes colaborativas (Conger, 1998). Trata-se de uma geração com relativa facilidade de recrutamento, porém com maior complexidade em termos de retenção, uma vez que decisões relacionadas à permanência ou mudança de emprego são frequentemente pautadas pelas necessidades familiares. Esses profissionais priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com o objetivo de garantir uma melhor qualidade de vida. Além disso, caracterizam-se por uma forte orientação para resultados e por uma postura empreendedora. Demonstram interesse em aprender e aplicar novas tecnologias, o que contribui para sua permanência competitiva no mercado de trabalho (Santos, Cipulla, Cestaro & Barros, 2013).

2.2.4 Geração Y

A Geração Y, também conhecida como Geração Internet, é composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Cresceram em meio a era da informação e ao avanço acelerado das tecnologias, o que os tornou constantemente conectados e

familiarizados com a inovação. Em comparação com gerações anteriores, tendem a ser mais individualistas e apresentam características marcantes como: disposição para enfrentar desafios, dinamismo, preocupação com a qualificação profissional e energia renovada para a realização de suas atividades (Oliveira, 2010).

Essa geração, busca constantemente reconhecimento pelo seu trabalho e desempenho. Mostram-se contrários a estruturas burocráticas e rígidas, preferindo ambientes mais flexíveis e dinâmicos (Aprigio, 2013). São, em sua maioria, filhos de mães independentes tanto emocional quanto financeiramente, o que reflete em uma geração com forte presença feminina no mercado de trabalho e em ambientes familiares menos tradicionais. Muitos cresceram em lares com estruturas familiares diversificadas — com pais separados, irmãos de diferentes relacionamentos, além de madrastas, padrastos e novos companheiros dos pais. Essas famílias, preocupadas em preparar os filhos para um futuro competitivo, costumam inserir as crianças em uma rotina intensa de atividades programadas, como cursos de idiomas, esportes e outras ocupações, muitas vezes em detrimento do tempo livre para simplesmente vivenciar a infância (Raines, 2002).

No ambiente de trabalho, os profissionais da Geração Y tendem a priorizar suas trajetórias pessoais em vez de se concentrarem exclusivamente nas dinâmicas organizacionais. Demonstram certa impaciência ao aguardar por promoções e preferem integrar vida pessoal e profissional de maneira mais fluida do que as gerações anteriores. Marcada pelo individualismo, essa geração troca de emprego com frequência, movida pelo desejo constante de novas oportunidades e desafios. No processo de aprendizagem valorizam a prática e a colaboração, utilizando a tecnologia como uma ferramenta essencial. São curiosos, questionadores e interessados em compreender o contexto ao seu redor (Srour, 2012; Cordeiro, 2013; Maldonado, 2005; Perrone & Egelmann, 2013).

Entre os traços positivos da Geração Y, destacam-se a facilidade para o trabalho em equipe, a motivação interna, habilidades eficazes de comunicação e a necessidade de interação constante com seus líderes. Além disso, demonstram grande adaptabilidade às novas tecnologias (Myers & Kamyab, 2010; Srour, 2012; Cordeiro, 2013). São movidos por desafios e têm um forte desejo de ascensão rápida na carreira. Quando percebem que essa progressão não ocorrerá no curto prazo, não hesitam em buscar novos caminhos. Essa postura contribui para o aumento da rotatividade nas empresas, já que a ideia de permanecer muitos anos em um mesmo emprego não faz parte de suas prioridades (Oliveira, 2010).

Além do sucesso profissional a Geração Y, valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Desejam tempo para conviver com a família, filhos e amigos. Em resposta a essa demanda, muitas organizações estão adotando práticas mais flexíveis, permitindo uma conciliação mais harmoniosa entre compromissos pessoais e profissionais (Srour, 2012; Cordeiro, 2013). São profissionais proativos, sempre em busca de novos desafios e oportunidades. Para eles, a qualidade de vida e o prazer em viver são tão importantes quanto os resultados no trabalho (Aprigio, 2013).

Esses jovens demonstram comprometimento, baseado na obrigação de desempenho. Preocupam-se em alcançar metas e contribuir para os objetivos organizacionais, seguindo normas e procedimentos. Enxergam o trabalho como uma combinação de diversão e desafio, preferindo ambientes informais e com maior liberdade que favoreçam o aprendizado contínuo. Almejam construir uma carreira de sucesso de forma acelerada e, caso a organização em que estejam não atenda às suas expectativas, buscam outras oportunidades que ofereçam maior crescimento ou desafios mais estimulantes (Weidgenant, 2017).

As empresas lideradas por essa nova geração precisam criar ambientes motivadores e agradáveis. Para isso, oferecem flexibilidade, permitindo que os colaboradores escolham como e quando desejam trabalhar. Além disso, promovem espaços criativos e descontraídos, nos quais é possível se divertir, desde que os resultados sejam entregues. O reconhecimento pelo desempenho é fundamental: prêmios e recompensas fazem com que esses profissionais se sintam valorizados (Moraes, 2011). Assim, a Geração Y busca constante reconhecimento, adota uma postura contrária à burocracia, valoriza a proatividade e faz da qualidade de vida um pilar tão relevante quanto o sucesso no trabalho (Aprigio, 2013).

Essa geração se destaca por sua impaciência e inquietação, acompanhadas de uma necessidade constante de estar conectada ao que acontece ao seu redor. Diferentemente das gerações anteriores, que precisaram se adaptar ao avanço das tecnologias, os indivíduos dessa geração já nasceram em um mundo tecnologicamente avançado, o que proporcionou um desenvolvimento intelectual distinto. A familiaridade com ferramentas digitais desde a infância moldou suas formas de pensar, aprender e interagir com o ambiente (Maldonado, 2005). No ambiente corporativo, essa geração tende a priorizar o próprio crescimento profissional em detrimento do desenvolvimento organizacional. Ao contrário das gerações anteriores, que costumavam separar claramente vida pessoal e profissional, os jovens dessa geração mesclam essas esferas, promovendo uma nova dinâmica nas relações de trabalho (Andrade, 2012).

2.2.5 Geração Z

A geração Z recebe essa denominação a partir do verbo *zapear*, que remete ao ato de mudar rapidamente os canais de televisão por meio do controle remoto, simbolizando a capacidade dessa geração de realizar múltiplas tarefas simultaneamente (Ceretta & Froemming, 2011). Essa geração é composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1997 e 2010 (Houaiss, 2017). Marcada pelo advento da internet e pelo avanço acelerado das tecnologias digitais, a geração Z cresceu em um contexto fortemente mediado por dispositivos tecnológicos, em que o acesso à informação ocorre em tempo real. Trata-se de uma geração imersa em um ambiente virtual e conectado, moldando suas formas de comunicação, aprendizagem e interação com o mundo (Ciriaco, 2009).

A Geração Z, também conhecida como "nativos digitais", é composta por indivíduos que já nasceram imersos em um mundo tecnológico. Por isso, não precisam aprender a linguagem digital — eles desenvolvem habilidades com dispositivos e plataformas desde a infância (Shiyashiki, 2009). Entre os valores mais estimados por essa geração estão a inovação tecnológica, a estética e a juventude. Essas prioridades refletem um perfil de consumo ligado à busca por autoafirmação e status social dentro de seus grupos (Ceretta & Fromming, 2011).

Segundo Berkup (2014), algumas das principais características que diferenciam a Geração Z das anteriores são a autoconfiança, o desejo de liberdade, a alta habilidade digital e o individualismo. Esses jovens se interessam por atividades que exigem criatividade e acreditam que, por meio da tecnologia, tudo é possível. Isso os torna profissionais potencialmente eficientes, inovadores e versáteis. Um comportamento marcante dessa geração é a forte influência exercida pelos grupos aos quais pertencem. De acordo com Nonato, Pimenta e Pereira (2012), esse fenômeno, conhecido como "comportamento de manada", ocorre quando um grupo influencia a adoção de hábitos e atitudes por seus membros, que passam a agir de forma semelhante, muitas vezes sem reflexão individual. Assim, valores e comportamentos são moldados coletivamente. Ao ingressar no mercado de trabalho, a Geração Z espera ambientes que reflitam suas vivências: abertos ao diálogo, rápidos, globalizados, conectados e em constante transformação (Ciriaco, 2009).

Outro traço característico é a baixa valorização da hierarquia e dos títulos formais. Para essa geração, a vida só faz sentido se estiver alinhada com aquilo que gostam de fazer. São autodidatas, empreendedores e desejam propósito em suas atividades (Anaute, 2017). Chegam ao mercado com perfis agitados e alta capacidade para realizar multitarefas. São criativos, ágeis, colaborativos e têm facilidade para sugerir ideias inovadoras, otimizar processos e trabalhar em equipe. No entanto, também demandam mais flexibilidade, como horários maleáveis e formatos como home office ou trabalho híbrido (Catho, 2024).

No ambiente corporativo, demonstram comportamentos diversos. Podem ser excessivamente focados em si mesmos e no próprio futuro, o que às vezes dificulta o trabalho em equipe. Apresentam rapidez de pensamento, mas podem ter dificuldade em se comunicarem de forma clara e receptiva, mostrando resistência a ouvir opiniões e conselhos de colegas ou

líderes (Lancaster & Stillman, 2011). Para se integrarem melhor, é necessário que desenvolvam habilidades socioemocionais, como: empatia, escuta ativa e equilíbrio emocional (Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Trimer de Oliveira, 2012).

Além disso, valorizam a transparência por parte das empresas. Desejam conhecer em detalhes as propostas organizacionais, especialmente os valores institucionais, para verificar a afinidade com seus próprios princípios (Inácio, 2014). Embora nem sempre priorizem questões financeiras, demonstram forte interesse pelo empreendedorismo e são flexíveis quanto ao local de trabalho — incluindo a realização de tarefas em casa. São ansiosos, proativos, conectados e entram em um mercado desafiador, marcado por alta competitividade e escassez de mão de obra qualificada (Rech, Viêra & Anschau, 2017).

A geração Z, apresenta-se como um grupo fortemente influenciado pelo discurso empreendedor, amplamente difundido por influenciadores digitais e outras figuras públicas que, em grande medida, disseminam uma visão simplificada do empreendedorismo digital, associando-o à leveza do trabalho online e à possibilidade de obtenção de lucros imediatos. Embora a ousadia e a iniciativa configurem competências relevantes no contexto contemporâneo, observa-se que parte significativa desses jovens tende a idealizar o sucesso rápido sem a devida compreensão dos riscos, das incertezas e da complexidade que caracterizam o ambiente empreendedor. Tal percepção reducionista pode resultar em frustrações individuais e até mesmo em dificuldades de inserção estável no mercado de trabalho (Twenge, 2018).

Não obstante sua reconhecida conectividade e familiaridade com recursos tecnológicos, os indivíduos pertencentes à geração Z enfrentam desafios de ordem cognitiva e emocional, evidenciando vulnerabilidades relacionadas à gestão das frustrações, a manutenção da atenção e ao equilíbrio da saúde mental. Por outro lado, demonstram capacidades relevantes, como criatividade, pensamento crítico e habilidade para propor soluções inovadoras, atributos que favorecem a transformação organizacional. Neste sentido, torna-se imprescindível que as organizações incorporem a tecnologia de maneira ética e responsável, de modo a mitigar riscos e fomentar um processo de desenvolvimento digital resiliente e sustentável entre os profissionais (Ananias, 2025).

Portanto, a geração Z configura-se como um grupo que, ao mesmo tempo em que desafia práticas tradicionais, também impulsiona mudanças estruturais no ambiente organizacional. Seus valores encontram-se fortemente vinculados à diversidade, à inclusão, ao bem-estar e à busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dessa forma, exigem das organizações não apenas a implementação de inovações tecnológicas, mas igualmente, a adoção de modelos de gestão mais flexíveis, transparentes e humanizados. Para que seja possível atrair, engajar e reter esses talentos, torna-se necessário consolidar culturas organizacionais que conciliem inovação tecnológica, com práticas de gestão centradas nas necessidades e expectativas dos colaboradores (Gil, 2025).

2.2.6 Geração alfa

A Geração Alfa, ou *Alpha*, compreende indivíduos nascidos a partir de 2010 e, é reconhecida como a mais recente e tecnologicamente influenciada até o momento. Desde os primeiros meses de vida, esses indivíduos estão imersos em um ambiente digital, marcado pelo uso intuitivo de dispositivos como: tablets e assistentes virtuais com inteligência artificial. O início dessa geração é simbolicamente associado ao lançamento do primeiro iPad, representando sua relação natural e precoce com a tecnologia. Criadas em contextos altamente estimulantes, as crianças dessa geração, desenvolvem habilidades como agilidade, autonomia, empatia e facilidade na resolução de problemas (Santos, Scarpitta, Silva & Lima, 2022).

Caracteriza essa geração, a capacidade de atenção e observação apurada pelo resultado de sua convivência com brinquedos e recursos educacionais projetados para potencializar o desenvolvimento cognitivo e socioemocional. O raciocínio não linear é uma das marcas dessa geração, o que a torna menos receptiva a métodos tradicionais de ensino, bem como, a leitura prolongada e mais propensa a apresentar dificuldades de concentração em atividades repetitivas (Zaninelli, Caldeira &

Fonseca, 2022). Essas particularidades exigem novas abordagens educacionais e comunicacionais, adaptadas ao seu modo de aprender e interagir com o mundo.

A geração Alfa está destinada a suceder a geração Z, como a mais educada e estudiosa até então. Isso porque seus integrantes iniciaram a vida escolar mais cedo e permanecem mais tempo em instituições de ensino, em comparação com as gerações anteriores. Vivendo em um mundo totalmente digitalizado, essa geração se caracteriza por um alto grau de familiaridade com a tecnologia e também por um comportamento consumista e materialista, fortemente influenciado pelos apelos tecnológicos (McCrindle & Wolfinger, 2009). Diferentemente das gerações passadas, a geração Alfa surpreende a sociedade por sua habilidade natural no uso da internet e das ferramentas digitais. Não há, por exemplo, a necessidade de cursos básicos de informática, pois esses jovens já nascem inseridos nessa realidade e demonstram rápida adaptação a novas tecnologias. Por isso, são considerados mais independentes desde cedo, especialmente no que diz respeito ao uso de recursos digitais (Beraldo, 2015).

Atualmente, a maioria dos integrantes da geração Alfa ainda não está presente no mercado de trabalho, pois têm entre 14 e 15 anos. Alguns já atuam como jovens aprendizes, mas sua participação ainda é limitada. No entanto, são vistos como uma geração promissora, com destaque para três competências essenciais ao mundo corporativo: domínio digital, pensamento crítico e inteligência emocional. Essa combinação favorece uma abordagem integrada e eficaz para a resolução de problemas no ambiente profissional (Serrano, 2010).

Enquanto as gerações anteriores se adaptaram a estruturas organizacionais mais rígidas e hierárquicas, a geração Alfa tende a preferir ambientes colaborativos, horizontais e mais flexíveis. Eles valorizam a autonomia no trabalho e demonstram preocupação com o impacto social e ambiental das empresas em que atuam. Além disso, cobram de líderes e gestores práticas sustentáveis e responsáveis, alinhando suas expectativas profissionais com os valores éticos e ambientais que consideram importantes (Canuto & Oliveira, 2024).

O crescimento da Geração Alfa, ocorre em um contexto marcado por intensos avanços tecnológicos e por uma crescente valorização da sustentabilidade. Por esse motivo, esses indivíduos tendem a buscar organizações que conciliem inovação tecnológica com responsabilidade socioambiental, priorizando modelos de desenvolvimento que minimizem os impactos negativos ao meio ambiente (Terraparque, 2019). Além disso, demonstram resistência às estruturas hierárquicas tradicionais, preferindo ambientes colaborativos, horizontalizados e que favoreçam a participação ativa nas decisões. Essa geração também valoriza o bem-estar no ambiente profissional, colocando-o como uma prioridade ao considerar seu ingresso no mercado de trabalho (McCrindle & Fell, 2020).

Outro aspecto relevante diz respeito às relações interpessoais estabelecidas por essa geração. Embora altamente conectados em ambientes digitais, esses indivíduos podem apresentar limitações no desenvolvimento de habilidades sociais presenciais, uma vez que grande parte de suas interações ocorre no meio virtual. Essa condição pode gerar dois cenários distintos: por um lado, a habilidade de construir redes de relacionamento e conexões globais de maneira eficiente; por outro, a dificuldade em lidar com interações face a face, que exigem empatia, comunicação imediata e capacidade de resolução de conflitos (Selpulveda, Alves & Gonçalves, 2024).

Além disso, a geração Alfa cresce em um contexto marcado pela hiperconectividade e pelo acesso contínuo a recursos digitais. Entre suas características, destacam-se a espontaneidade, a independência, a curiosidade e a busca constante por significado em suas ações, sejam elas de ordem pessoal ou profissional. Nesse cenário, torna-se fundamental que as práticas educacionais sejam adaptadas para contemplar tais especificidades, favorecendo processos de aprendizagem mais eficazes. Embora ainda não estejam plenamente inseridos no mercado de trabalho, projeta-se que, ao ingressarem, trarão consigo uma

abordagem inovadora, desafiando modelos tradicionais de gestão e promovendo transformações dinâmicas nas organizações (Labre & Garcia, 2021).

2.3 O Ambiente de empresas familiares

As empresas familiares têm se destacado no cenário corporativo ao longo dos anos, exercendo papel fundamental no desenvolvimento econômico, mesmo diante da complexidade que frequentemente envolve sua estrutura. Conforme Vidigal (1996), todas as empresas, exceto aquelas criadas pelo Estado, tiveram origem em núcleos familiares. Para o autor, ainda que muitas organizações evoluam para formatos empresariais mais complexos, mantêm traços da gestão familiar em sua estrutura administrativa. Esse fator evidencia a importância da cultura organizacional herdada, que influencia a tomada de decisões e reforça o compromisso com a continuidade do negócio. No entanto, também exige atenção à profissionalização da gestão e a preparação de lideranças, para garantir a sustentabilidade da empresa ao longo das gerações.

No contexto das empresas familiares, destaca-se a forte presença da sucessão hereditária e a profunda associação entre os valores organizacionais e os princípios cultivados pela família fundadora. Essa conexão, muitas vezes, transcende os aspectos internos da gestão e se manifesta de forma simbólica na própria denominação da empresa, que frequentemente incorpora o sobrenome da família. Tal característica não apenas contribui para a identificação imediata da origem familiar do negócio (LODI, 1998), como também reforça a coesão entre os membros da organização, alinhando suas ações aos objetivos institucionais e à perpetuação do legado familiar.

No âmbito das empresas familiares, a cultura organizacional encontra-se profundamente enraizada na transmissão de normas, crenças e valores que orientam as práticas e decisões internas. Tais elementos culturais são continuamente disseminados entre os membros da organização, desempenhando um papel fundamental na preservação da identidade institucional ao longo do tempo (Daft, 2014; Farah, 2019). Esse compromisso com os princípios fundadores torna-se ainda mais evidente nesse tipo de empresa, que tem como um de seus principais objetivos assegurar a continuidade de seus valores e tradições ao longo das gerações (Oro e Lavarda, 2017).

Diversos estudos destacam os benefícios associados à estrutura familiar das empresas, evidenciando aspectos que favorecem tanto a gestão quanto a dinâmica organizacional. Entre os principais pontos positivos, ressaltam-se a confiança mútua entre os gestores, a autoridade claramente estabelecida e respeitada, além da redução de conflitos internos relacionados à disputa de poder, comumente observados em empresas não familiares (Lodi, 1993). Adicionalmente, a flexibilidade organizacional e a simplicidade nos processos internos contribuem significativamente para a agilidade na tomada de decisões e para a ampliação da autonomia dos colaboradores, resultando em menor burocracia e maior eficiência operacional (Martins, 1999).

Santos, Souza e Macedo (2021), ampliam a compreensão sobre as vantagens das empresas familiares ao apontarem a presença de sucessores engajados, maior agilidade na tomada de decisões, facilidade na implementação de estratégias e um forte comprometimento com os resultados organizacionais. Esses fatores quando combinados à confiança e à solidariedade típicas do ambiente familiar, contribuem para o fortalecimento dos vínculos internos e para a coesão da equipe. No entanto, Borges e Machado (2017), alertam que, embora esses laços afetivos possam ser benéficos, é fundamental manter o equilíbrio entre as relações interpessoais e a profissionalização da gestão, a fim de evitar que o envolvimento emocional comprometa a racionalidade e a eficiência administrativa.

Apesar das diversas vantagens, as empresas familiares também enfrentam desafios estruturais que podem comprometer seu desempenho e sustentabilidade a longo prazo. Entre os principais entraves, destacam-se: a informalidade excessiva, a sobreposição entre os papéis familiares e profissionais, promoções baseadas em vínculos afetivos e a resistência

em substituir membros que não apresentam desempenho satisfatório (Vinagre *et al.*, 2017). Além disso, fatores como a centralização excessiva do poder decisório, contratações motivadas por afinidade pessoal, ausência de planejamento estratégico e decisões desprovidas de critérios técnicos dificultam a modernização e o crescimento sustentável da organização (Adachi, 2006).

Além dos desafios estruturais, as empresas familiares enfrentam obstáculos significativos relacionados à sucessão e à profissionalização da gestão. A ausência de um plano sucessório bem definido pode gerar instabilidade, conflitos entre os membros da família e comprometer a continuidade do negócio. Frequentemente, os fundadores demonstram resistência em delegar responsabilidades e em preparar as novas gerações para assumir a liderança, o que dificulta a transição entre gestões. Além disso, há uma tendência de concentrar o poder de decisão na figura do patriarca, o que representa um entrave à inserção de profissionais externos e à adoção de práticas modernas de governança (Bernhoeft, 2004; Loddi, 2010; Oliveira, 2011).

Diante dos desafios inerentes às empresas familiares, torna-se fundamental a adoção de modelos de gestão profissionalizados que conciliem os valores tradicionais da família, com as demandas e complexidades do ambiente empresarial contemporâneo. Esse equilíbrio mostra-se ainda mais crucial frente à convivência intergeracional, em que diferentes visões e expectativas sobre a condução do negócio podem gerar conflitos. Dados de Oliveira (2000) revelam a fragilidade dessa transição, indicando que apenas 30% das empresas familiares alcançam a segunda geração e apenas 5% chegam à terceira. Nesse contexto, investir em governança corporativa, planejamento sucessório e profissionalização da gestão é essencial para garantir a longevidade, a estabilidade e a competitividade dessas organizações no mercado atual.

Considerando os aspectos discutidos, observa-se que o ambiente das empresas familiares é marcado por uma dinâmica singular, na qual as dimensões pessoal e profissional se entrelaçam constantemente. A convivência entre membros da família no ambiente empresarial pode fortalecer a confiança e o compromisso mútuo, mas também tende a gerar conflitos quando não há regras claras e objetivas de gestão (Garcia, 2015). Para assegurar a sustentabilidade e a longevidade do negócio, é fundamental adotar práticas de gestão bem estruturadas, desenvolver lideranças capacitadas e promover a adaptação à inovação, sem abrir mão dos valores e da identidade familiar. Esse equilíbrio entre tradição e modernização representa um dos maiores desafios para as empresas familiares, tornando essencial o investimento em boas práticas de governança e na construção de uma cultura organizacional que valorize tanto os laços familiares quanto a eficiência empresarial (Lima, 2006).

2.4 Fatores determinantes para a formação de ambientes multigeracionais

As empresas estão cada vez mais convivendo com diferentes gerações, e esse fenômeno não ocorre por acaso. A escassez de mão de obra em setores estratégicos leva as organizações a reter profissionais mais experientes, ao mesmo tempo em que contratam jovens recém-formados, criando ambientes multigeracionais. O convívio que antes era visto como exceção se tornou parte da realidade organizacional, exigindo que talentos em todos os níveis sejam aproveitados. Nesse contexto, a diversidade etária enriquece a cultura corporativa, tornando-a mais plural e aberta ao diálogo. Empresas que enfrentam escassez de profissionais reconhecem que a experiência acumulada de alguns colaboradores pode complementar a inovação e a agilidade de outros, transformando a convivência entre gerações em uma necessidade estratégica, e não apenas uma escolha (Lucas & Parente, 2013; Amorim & Fischer, 2012).

A baixa taxa de natalidade observada nas últimas décadas reforça esse cenário, reduzindo a entrada de novos profissionais no mercado de trabalho. Com menos jovens disponíveis, as organizações são desafiadas a aproveitar ao máximo os colaboradores mais maduros, tornando inevitável a convivência intergeracional. Esse fenômeno obriga as empresas a manter e valorizar profissionais com maior tempo de carreira, garantindo continuidade operacional e transferindo conhecimento acumulado (Dychtwald, Erickson & Morison, 2004; Blau, 2012).

Outro fator relevante, é a redução no crescimento da população economicamente ativa, que altera significativamente a composição da força de trabalho. No Brasil, observa-se uma diminuição da proporção de jovens e um aumento da população acima de 60 anos, um movimento caracterizado como transição demográfica. Tal mudança obriga as organizações a prolongarem a permanência de profissionais mais experientes, promovendo maior diversidade etária no ambiente de trabalho. Assim, as empresas passam a reunir perfis distintos que refletem a própria estrutura social do país (Arbache, 2011; Pereima & Nascimento, 2012).

O contexto econômico global também contribui para a consolidação dos ambientes multigeracionais. Enquanto algumas nações mantêm uma base jovem expressiva, países em transição, como o Brasil, enfrentam um envelhecimento populacional acelerado. Essa desigualdade pressiona as empresas a desenvolverem políticas que valorizem o trabalho intergeracional. Como resultado, a convivência de várias gerações torna-se cada vez mais comum, oferecendo às organizações a oportunidade de formar equipes resilientes e capazes de absorver competências diversas, essenciais para competir em contextos globais. Assim, fatores econômicos e demográficos se somam para explicar o fenômeno (Pereima & Nascimento, 2012; Arbache, 2011).

As organizações não apenas precisam lidar com a escassez de jovens, mas também, passam a valorizar profissionais que possuem experiência de vida e prática profissional. Em cenários de oferta limitada de mão de obra, a convivência de várias gerações deixa de ser um reflexo circunstancial para se tornar um recurso estratégico. Os jovens contribuem com novas ideias, agilidade e adaptação tecnológica, enquanto os mais experientes oferecem estabilidade, memória institucional e visão crítica. Dessa forma, a diversidade geracional deixa de ser um obstáculo e passa a fortalecer a capacidade de inovação e adaptação da empresa em um mercado competitivo (Lucas, 2013).

O convívio multigeracional exige que as organizações implementem políticas de valorização, integração e reconhecimento das especificidades de cada grupo, práticas que nem sempre recebem atenção adequada. A ausência de estratégias estruturadas pode gerar tensões, conflitos e barreiras de comunicação, prejudicando a coesão e o desempenho da equipe. Por outro lado, quando bem aplicadas, essas políticas transformam as diferenças etárias em complementaridade, estimulando a troca de conhecimentos, experiências e perspectivas diversas. Nesse contexto, a convivência entre gerações deixa de ser um desafio e passa a constituir uma vantagem competitiva, capaz de enriquecer processos, inovar soluções e fortalecer a cultura organizacional (Fleury & Fischer, 1992).

A questão da qualificação profissional reforça ainda mais a necessidade de ambientes multigeracionais. Apesar do aumento da escolaridade média no Brasil, ainda existe uma lacuna significativa na formação técnica de grande parte da população. Isso leva as empresas a aproveitarem tanto profissionais jovens em formação quanto colaboradores mais experientes, que já acumulam conhecimento prático. Assim, a coexistência de diferentes faixas etárias torna-se uma resposta natural à limitação da oferta de mão de obra qualificada. A combinação de gerações garante que as organizações consigam atender às demandas do mercado, mesmo diante de restrições estruturais, tornando o ambiente multigeracional um reflexo direto da busca por profissionais capacitados em um contexto econômico e social em desenvolvimento (Amorim, 2010 & Kaufman, 2010).

2.5 O papel da liderança na gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais

A presença de diferentes gerações no ambiente organizacional é uma das transformações mais significativas no meio corporativo contemporâneo, reunindo profissionais com idades, experiências e valores distintos. Essa diversidade, embora possa enriquecer o contexto organizacional, também gera desafios relacionados à comunicação, expectativas e formas de atuação (Ladeira, Costa & Costa, 2015; Hesketh, 2018; Turchi, 2014). Nesse cenário, a liderança assume papel central: líderes

eficazes devem compreender os diferentes perfis geracionais, promovendo a integração entre equipes e adotando estratégias que valorizem as competências individuais; redução de conflitos e estímulo do engajamento coletivo (Lopes & Mecnas, 2019; Rocks, 2025).

A gestão estratégica de pessoas, nesse contexto, envolve a implementação de práticas que favoreçam a troca de experiências, o respeito mútuo e a adaptação de políticas às necessidades de cada geração. *Feedback* contínuo, treinamentos direcionados e iniciativas inclusivas permitem transformar a diversidade etária em uma oportunidade de inovação e aprendizado coletivo, fortalecendo a comunicação interna, a criatividade e o capital humano da organização (Pimenta & Rabelo, 2023; Malafaia, 2011; Marques, 2015). Empresas que investem no desenvolvimento de líderes sensíveis às diferenças geracionais conseguem não apenas melhorar o desempenho organizacional, mas também reduzir a rotatividade, preservando o conhecimento institucional, consolidando uma cultura de confiança e pertencimento.

O papel da liderança vai além da gestão de equipes; envolve a construção de um ambiente que potencialize a colaboração entre gerações. Líderes estratégicos atuam como mediadores de conflitos, facilitadores de comunicação e promotores de reconhecimento, garantindo que cada colaborador se sinta valorizado independentemente de sua faixa etária. Essa postura não apenas fortalece a integração entre diferentes grupos, mas também promove o engajamento e a retenção de talentos, contribuindo para a sustentabilidade organizacional (Lopes & Mecnas, 2019; Rocks, 2025).

Além disso, líderes desempenham papel decisivo na criação e manutenção de uma cultura organizacional inclusiva e alinhada aos valores institucionais. Uma liderança capaz de estimular a escuta ativa, reconhecer competências individuais e incentivar a participação dos colaboradores assegura que a diversidade geracional se transforme em vantagem competitiva e não em fonte de conflitos (Basaglia, 2025; Siqueira, 2019). Dessa forma, a liderança estratégica se consolida como elo entre a gestão da diversidade e a performance organizacional, promovendo um ambiente de trabalho motivador, colaborativo e inovador.

Em síntese, a convivência entre diferentes gerações apresenta um paradoxo: enquanto pode gerar tensões, desigualdades e conflitos, também oferece oportunidades significativas de inovação, aprendizado e fortalecimento organizacional. A ausência de estratégias eficazes de liderança tende a resultar em desmotivação, rotatividade e queda de produtividade. Por outro lado, práticas integradas que valorizem a diversidade, promovem *feedbacks* contínuos, reconhecem competências individuais e consolidam uma cultura inclusiva permitem transformar a diversidade etária em recurso estratégico, aumentando o engajamento, a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional (Marras, 2010; Soviensi & Stigar, 2008; Turchi, 2014).

2.6 Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais: estudos correlatos

A presença de múltiplas gerações no mercado de trabalho, constitui um dos fenômenos mais marcantes do cenário organizacional contemporâneo. Esse convívio intergeracional decorre de fatores como o aumento da longevidade, a permanência de profissionais mais experientes em funções estratégicas e a inserção de jovens no início de suas carreiras. Tal diversidade etária, embora represente uma fonte significativa de conhecimentos, perspectivas e estilos de atuação, também pode gerar tensões relacionadas à comunicação, ao reconhecimento e às expectativas profissionais. Nesse contexto, compreender como as organizações lidam com as especificidades de cada geração torna-se fundamental para avaliar os impactos dessa convivência tanto no fracasso, associado à desmotivação, rotatividade e conflitos, quanto no sucesso, que se materializa em práticas de integração, cooperação e fortalecimento do desempenho coletivo.

Malafaia (2011), evidencia que a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, pode gerar tanto conflitos quanto oportunidades de melhoria. A ausência de uma comunicação eficaz entre os grupos pode ocasionar queda na

produtividade, aumento da rotatividade e, em longo prazo, comprometer os resultados organizacionais, conduzindo a empresa ao fracasso. Em contrapartida, quando a organização adota práticas que valorizam as competências específicas de cada geração e estimula o diálogo entre elas, cria-se um ambiente mais colaborativo e propício ao alcance de metas comuns.

Souza e Gomes (2018), reforçam essa discussão ao apontar que empresas que não reconhecem ou não se adaptam às necessidades de cada grupo geracional enfrentam sérios desafios, como: dificuldades na retenção de talentos, elevados índices de turnover e resistência a mudanças organizacionais. Esses fatores comprometem diretamente a execução dos objetivos estratégicos da organização. Já aquelas que buscam integrar diferentes gerações conseguem transformar essa diversidade em um elemento de inovação e diferencial competitivo.

Matias e Boehs (2021), acrescentam que a percepção de injustiça ou de desvalorização entre profissionais de diferentes idades constitui fator determinante para o fracasso organizacional, uma vez que gera insatisfação, sentimento de exclusão e aumento dos conflitos no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando as organizações adotam práticas de gestão transparentes e investem em uma comunicação clara, as relações tornam-se mais equilibradas e a confiança mútua entre os colaboradores se fortalece.

Dejavite (2022), evidencia que gerações mais experientes tendem a valorizar a estabilidade, segurança e reconhecimento, enquanto as mais jovens priorizam inovação, flexibilidade e oportunidades de crescimento. O fracasso organizacional ocorre quando não existem estratégias voltadas à integração desses diferentes perfis, o que resulta em desmotivação e queda de produtividade. Em contextos onde há estilos de gestão adaptativos, as diferenças geracionais deixam de ser barreiras e passam a contribuir para a consolidação das equipes.

Toledo, Santos, Augusto e Franzini (2024) destacam que as tensões intergeracionais emergem, em grande parte, de divergências quanto à liderança, ao *feedback* e ao reconhecimento profissional. Quando essas diferenças não são administradas, o resultado é o aumento dos conflitos e a perda de colaboração entre equipes. Contudo, ao adotar práticas de mediação de conflitos e valorização das competências de cada geração, a gestão consegue reduzir resistências e favorecer relações de trabalho mais saudáveis.

Santos e Brandino (2024), corroboram essa perspectiva ao mostrar que a convivência entre diferentes gerações pode gerar conflitos relacionados ao reconhecimento, à comunicação e aos estilos de trabalho. O insucesso ocorre em contextos nos quais as empresas falham em alinhar expectativas, gerando desmotivação e rotatividade. Por outro lado, quando gestores se preocupam em promover *feedbacks* contínuos e práticas integrativas, o resultado é um ambiente de cooperação que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização.

Schneider, Fritz e Goes (2024), ressaltam que a convivência entre diferentes gerações apresenta simultaneamente desafios e oportunidades. O insucesso se estabelece quando a organização permite que estereótipos etários prevaleçam, o que intensifica os atritos e dificulta a cooperação. Já o sucesso, depende da implementação de políticas inclusivas e de reconhecimento das competências de cada grupo, criando condições para relações mais equilibradas e para o fortalecimento da cultura organizacional.

De forma geral, os estudos analisados evidenciam que a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional apresenta-se como um fenômeno paradoxal, capaz de gerar tanto inovação quanto tensões, desigualdades e sentimentos de exclusão. A ausência de estratégias eficazes de gestão, aliada à comunicação ineficiente e ao predomínio de estereótipos, tende a resultar em conflitos, desmotivação, rotatividade e queda de desempenho. Em contrapartida, práticas de integração, mediação de conflitos, valorização mútua e reconhecimento das especificidades de cada geração demonstram potencial para transformar a diversidade etária em recurso estratégico, fortalecendo o engajamento, a retenção de talentos e a competitividade organizacional. Contudo, muitas empresas ainda se limitam a ações pontuais e reativas, o que evidencia a

necessidade de consolidar uma cultura inclusiva e crítica, sustentada por políticas contínuas e comprometidas eticamente com a equidade entre as gerações.

3. Metodologia

Neste estudo, adotou-se a metodologia de estudo de caso, por se tratar de uma abordagem que permite uma investigação aprofundada e contextualizada de um fenômeno dentro de um ambiente específico, sendo especialmente adequada para a compreensão de situações complexas e particulares (Yin, 2016). No que se refere ao tipo de pesquisa, optou-se pela abordagem descritiva, com o propósito de analisar e interpretar as características dos participantes sem a interferência direta das pesquisadoras. Realizou-se, assim, uma investigação social com entrevistas e questionários, numa pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e com análise do discurso ou dos enunciados dos entrevistados (Pereira et al., 2018). A escolha dessa abordagem se justifica pela sua capacidade de proporcionar uma compreensão clara, objetiva e sistemática do fenômeno em estudo, possibilitando a identificação de padrões e comportamentos relevantes que contribuem para uma visão abrangente do objeto de investigação (Dos Santos, 2016).

O estudo, fundamentou-se em uma pesquisa de natureza qualitativa, escolhida por sua capacidade de captar informações e características a partir de dados verbais, visuais e contextuais. Essa abordagem, busca interpretar e descrever os fenômenos de forma aprofundada, valorizando a percepção e a experiência dos envolvidos com base em evidências empíricas. A pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais ampla e detalhada da realidade investigada, ao considerar as particularidades e o contexto do objeto de estudo. Além disso, seu processo envolve a coleta sistemática de dados, o que possibilita uma análise rica e significativa (Beuren, 2004).

Como unidade de análise, a pesquisa foi conduzida em uma indústria de pequeno porte do setor calçadista, especializada na produção de calçados femininos, situada no município de Nova Serrana–MG, com mais de 40 anos de atuação no mercado. A escolha da empresa justificou-se por se tratar de um negócio familiar, cuja gestão atual é exercida por quatro membros de gerações distintas — pai, mãe e filhas — além de contar com um quadro de colaboradores composto por profissionais de diferentes faixas etárias e gerações. A acessibilidade e a viabilidade da coleta de dados também foram fatores determinantes para a seleção da organização, favorecendo o desenvolvimento da pesquisa pelas autoras.

Como unidade de observação, foram entrevistados os quatro sócios e gestores da empresa, escolhidos por estarem diretamente envolvidos na administração do negócio. Entre os participantes, dois são os fundadores, pertencentes à geração X, e os outros dois são suas filhas, integrantes da geração Y. A escolha desses sujeitos deve-se ao papel central que exercem na formulação das decisões estratégicas e operacionais da empresa, o que os torna fontes privilegiadas para a compreensão das dinâmicas geracionais no ambiente organizacional.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas de forma presencial nos meses de agosto e setembro de 2025. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas, garantindo o anonimato dos participantes. A escolha pela entrevista semiestruturada justificou-se por sua capacidade de explorar, com flexibilidade e profundidade, percepções, experiências e significados atribuídos pelos entrevistados, o que se alinha aos objetivos de uma pesquisa qualitativa (Minayo, 2021).

Após a coleta, os dados foram cuidadosamente categorizados, organizados e analisados com o apoio da técnica de análise de conteúdo. Essa abordagem metodológica, conforme Bardin (2016), é amplamente reconhecida por sua eficácia em transformar dados brutos em conhecimentos relevantes por meio de uma análise sistemática, objetiva e criteriosa das informações obtidas. A análise de conteúdo permite identificar padrões, significados e tendências presentes nos dados, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado e contribuindo significativamente para a

consistência e a validade dos resultados da pesquisa.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte do setor calçadista localizada em Nova Serrana – MG, polo reconhecido nacionalmente pela produção de calçados. Fundada em 1982, iniciou suas atividades com foco na fabricação de calçados masculinos, mas, acompanhando as transformações do mercado, redirecionou sua estratégia para o segmento feminino, no qual atua de forma exclusiva e consolidada na atualidade. Essa mudança de posicionamento evidencia a capacidade adaptativa da organização diante de novas demandas de consumo e da necessidade de atualização competitiva.

A empresa possui 43 anos de trajetória e mantém sua gestão sob responsabilidade do fundador, de sua esposa e de seus 02 filhos, caracterizando um processo sucessório pautado pela continuidade administrativa. Conta com aproximadamente 280 colaboradores e adota práticas de modernização tecnológica, tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto no aprimoramento dos processos produtivos, amparados por rigorosos controles de qualidade. Sua configuração jurídica é a de sociedade limitada, atuando sob o regime de lucro presumido, compatível com seu porte e modelo de gestão.

No mercado, a marca se posiciona como referência na produção de calçados femininos em couro legítimo, combinando tradição artesanal com inovação tecnológica. A estratégia comercial contempla múltiplos canais de venda — atacado, varejo, marketplaces e plataformas digitais — além de forte presença em redes sociais, o que amplia sua capilaridade e fortalece sua identidade no varejo *omnichannel*. Esse posicionamento não apenas garante sua competitividade e expansão comercial, mas também reforça sua relevância socioeconômica regional, ao gerar empregos diretos e indiretos e consolidar-se como um importante agente no desenvolvimento do polo calçadista de Nova Serrana – MG.

4.2 Caracterização dos entrevistados

Na empresa estudada, os quatro sócios exercem também funções de gestão, configurando um modelo de administração familiar multigeracional que combina tradição e inovação. O fundador, de 65 anos, atua na coordenação do setor produtivo, enquanto a sócia de 58 anos responde pelo desenvolvimento e design, ambos representando a geração mais experiente e responsável pela consolidação da identidade organizacional. Já os filhos assumem papéis estratégicos voltados às demandas contemporâneas: o gestor administrativo, de 40 anos, atua como elo entre a experiência dos pais e os novos desafios de gestão, e a gestora comercial e de marketing, de 24 anos, incorpora uma visão inovadora e tecnológica, contribuindo para a modernização e expansão da marca. Essa configuração evidencia um equilíbrio entre continuidade e renovação, permitindo que a empresa preserve seus valores enquanto se adapta às transformações do mercado. O quadro abaixo apresenta este cenário, ilustrando a integração entre gerações e a complementaridade das funções desempenhadas na estrutura organizacional:

Quadro 2 – Dados dos entrevistados.

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo	Tempo de Atuação na Empresa	Grau de Parentesco
Entrevistado 01	Masculino	65	Sócio fundador / Diretor e gestor da parte produtiva	43	Pai
Entrevistado 02	Feminino	58	Sócia / Diretora e gestora área desenvolvimento e design	38	Mãe
Entrevistado 03	Feminino	24	Sócia / gestora área venda e marketing	7	Filha
Entrevistado 04	Masculino	40	Sócio / gestor área administrativa	22	Filho

Fonte: Dados da pesquisa.

A composição societária e gerencial da empresa evidencia um arranjo tipicamente familiar, marcado pela presença de diferentes gerações que contribuem de forma complementar para a condução do negócio. O sócio fundador, de 65 anos, acumula mais de quatro décadas de experiência, atuando na gestão do setor produtivo, enquanto a sócia de 58 anos, com trajetória consolidada há 38 anos, responde pela área de desenvolvimento e design. Esses dois gestores representam a geração mais experiente da família, trazendo consigo valores associados à tradição, à continuidade e ao conhecimento acumulados ao longo da história da organização.

Em contrapartida, os filhos, pertencentes a gerações mais jovens, assumem papéis estratégicos voltados à inovação e à modernização da empresa. O gestor administrativo, de 40 anos, atua há 22 anos na organização, constituindo um elo entre a experiência dos fundadores e as novas demandas de gestão. Já a sócia de 24 anos, inserida há sete anos na empresa, lidera as áreas de vendas e marketing, incorporando uma visão mais alinhada às transformações do mercado e ao perfil contemporâneo de consumo. Essa diversidade geracional não apenas fortalece a empresa por meio da complementaridade de competências, mas também ilustra os desafios inerentes à gestão de negócios familiares multigeracionais.

4.3 Apresentação e discussão dos resultados qualitativos

Para a coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas presenciais com os fundadores da empresa e seus sucessores, todos em posições de liderança. O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir de seis categorias de análise previamente definidas, contemplando dezessete questões abertas, o que permitiu aprofundar diferentes dimensões da dinâmica geracional no contexto organizacional. Ao todo, participaram quatro entrevistados, número considerado adequado por abranger tanto a perspectiva dos fundadores quanto a dos sucessores, assegurando maior consistência à análise dos dados.

No âmbito da primeira categoria, “Perfil da organização e estrutura da gestão”, buscou-se compreender a configuração organizacional da empresa, as responsabilidades atribuídas à gestão e os processos de tomada de decisão estratégica. Os resultados indicaram que a organização apresenta uma estrutura simples e centralizada, caracterizada por poucos níveis hierárquicos, comunicação direta e forte concentração das decisões estratégicas nos fundadores. Trata-se de um modelo típico de empresas familiares, no qual a gestão tende a ser menos burocrática, favorecendo maior agilidade na resolução de problemas. As principais responsabilidades da gestão concentram-se no planejamento estratégico, na supervisão das áreas: administrativa, comercial e produtiva; conforme evidenciado também no quadro 03 deste capítulo. Observou-se, ainda, que os fundadores permanecem diretamente envolvidos nas decisões estratégicas, exercendo influência significativa sobre as diretrizes organizacionais ao mesmo tempo em que buscam integrar gradualmente os sucessores nesse processo. Este cenário é evidenciado no fragmento abaixo:

As decisões geralmente são tomadas em família, considerando a contribuição de cada membro de acordo com a área em que atua. No entanto, as decisões estratégicas ainda passam por mim e por minha esposa, pois temos uma visão mais ampla do negócio e a experiência acumulada de mercado. Procuramos sempre ouvir a nova geração que está assumindo funções de liderança, uma vez que acreditamos que eles trazem ideias inovadoras e uma visão mais atual. A gestão é compartilhada, mas com forte influência da família, e buscamos alcançar consenso antes de qualquer decisão importante (Entrevistado 1 – Fundador, Pai).

As decisões estratégicas na empresa são sempre discutidas em família. Eu, meus pais e minha irmã realizamos reuniões regulares para avaliar os resultados e alinhar os objetivos do negócio. Hoje, tanto eu quanto minha irmã temos liberdade para expor nossas opiniões sobre os assuntos da empresa. No início, meus pais até demonstram alguma resistência a certas ideias, mas sempre nos escutam com atenção, respeitam nossas colocações e, muitas vezes, acabam nos apoiando e acreditando no nosso potencial. No fim, todos compartilhamos o mesmo propósito: garantir o sucesso da empresa. (Entrevistado 4 – Sócio/gestor - filho).

Os relatos analisados corroboram as contribuições de Lodi (1993), Martins (1999) e Borges, Souza e Macedo (2017), ao evidenciarem que esse modelo de gestão, caracterizado pela flexibilidade, simplicidade e pelo efetivo engajamento dos sucessores, favorece a celeridade nos processos decisórios e a implementação de práticas estratégicas e inovadoras. A confiança mútua estabelecida entre os gestores desempenha papel central no fortalecimento dos vínculos internos, ao mesmo tempo em que reduz a incidência de conflitos decorrentes de disputas por poder. Dessa forma, tal configuração de gestão revela-se como um arranjo organizacional que promove maior dinamismo, coesão e condições favoráveis ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

Portanto, observa-se que a estrutura de gestão da empresa analisada mantém características típicas de um modelo familiar, no qual as decisões estratégicas permanecem centralizadas nos fundadores, mas já incorporam de forma crescente a participação ativa dos sucessores. Ainda que os pais detenham a palavra final nos processos decisórios, os filhos dispõem de espaço para expor críticas e sugestões, sendo suas contribuições reconhecidas e consideradas. Essa abertura ao diálogo evidencia um processo de transição gradual, em que a experiência e o conhecimento acumulado pelos fundadores se articulam com a visão mais atual e inovadora da nova geração. Tal combinação de saberes, ao integrar tradição e inovação, constitui um diferencial competitivo capaz de potencializar o crescimento e a sustentabilidade da organização.

No que se refere à segunda categoria, “Dinâmica entre gerações”, a análise concentrou-se na compreensão das formas de interação entre os diferentes grupos geracionais presentes nas empresas familiares. Foram investigados aspectos como: a convivência no ambiente organizacional, as percepções acerca das divergências de visão e expectativas entre colaboradores de distintas idades e as práticas de gestão adotadas para lidar com potenciais conflitos geracionais. O objetivo central consistiu em identificar se há indícios de resistência entre as gerações ou se, ao contrário, prevalece uma lógica de complementariedade de papéis, capaz de fortalecer a cooperação e o desempenho coletivo.

Os resultados apontam que a convivência intergeracional nas empresas familiares analisadas representa, simultaneamente, um desafio e uma oportunidade de aprendizagem organizacional. De acordo com os entrevistados, há um respeito mútuo entre as diferentes gerações: a experiência dos colaboradores mais velhos é considerada essencial para assegurar a estabilidade e a continuidade dos negócios, enquanto os mais jovens assumem uma postura mais ousada, voltada para a inovação e a modernização dos processos. Essa combinação, embora gere tensões e conflitos ocasionais, também possibilita a construção de novos aprendizados. O testemunho a seguir sustenta este cenário:

A convivência entre gerações apresenta desafios: os colaboradores mais experientes trazem conhecimento acumulado e foco na estabilidade, enquanto os mais jovens buscam experimentar, digitalizar processos e implementar mudanças. Apesar de, por vezes, surgir resistência, temos procurado criar espaços nos quais todas as vozes sejam ouvidas, como reuniões semanais, comitês mistos e pequenos projetos piloto, que permitem testar ideias sem comprometer a operação. Essas práticas têm contribuído para reduzir atritos e gerar resultados práticos. (Entrevistada 3 – Sócia/gestora, filha).

Também foram identificadas diferenças significativas na forma de trabalho, nos valores e nas expectativas de cada grupo geracional. Os mais experientes tendem a valorizar a prudência na tomada de decisão e a preservação de práticas já consolidadas, ao passo que os mais jovens demonstram maior abertura para mudanças, priorizando agilidade e digitalização dos processos. Um exemplo recorrente foi: a introdução de ferramentas tecnológicas, enquanto os mais jovens a percebem como uma oportunidade de ganho em eficiência, os mais velhos mostraram resistência, receosos de que a adoção pudesse desestabilizar rotinas já estabelecidas, conforme relato a seguir:

Eu percebo que a convivência entre gerações pode trazer desafios, mas também é extremamente enriquecedora, embora exija certa flexibilidade. A geração mais jovem apresenta ideias ousadas, interesse por tecnologia e busca rapidez na execução. Já a nossa geração, é mais cautelosa e valoriza processos estruturados. Naturalmente, essas diferenças podem gerar atritos, uma vez que mudanças nos tiram da zona de conforto. No entanto, a combinação da experiência dos mais velhos com o entusiasmo e a inovação dos mais jovens gera aprendizados constantes para ambos os lados no dia a dia (Entrevistada 2 – Sócia/diretora, mãe).

No que se refere à gestão de conflitos geracionais, observa-se que a empresa tem adotado práticas para transformar as diferenças em oportunidades de cooperação. Entre as estratégias mencionadas destacam-se: reuniões semanais, equipes compostas por colaboradores de diferentes gerações, dinâmicas de integração e o incentivo à comunicação clara e objetiva. Essas ações têm contribuído para reduzir resistências, promover maior alinhamento e favorecer uma adaptação gradual às mudanças organizacionais.

Os relatos desta categoria corroboram Schneider, Fritz e Goes (2022), que apontam que a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional pode gerar conflitos, mas também oportunidades quando há políticas inclusivas, reconhecimento mútuo e comunicação clara. A fala do entrevistado evidencia que, embora exista resistência por parte dos colaboradores mais experientes, a criação de mecanismos de participação contribui para a mitigação de atritos e para o aprendizado intergeracional. Esse processo permite que ideias inovadoras da geração mais jovem sejam conciliadas com a experiência acumulada dos mais antigos, promovendo decisões mais equilibradas e assertivas. Além disso, reforça a importância de um ambiente de trabalho colaborativo, no qual a troca de conhecimentos seja contínua e valorizada por todos.

A dinâmica intergeracional da empresa apresenta desafios, sobretudo devido às diferenças de valores e expectativas, todavia também gera oportunidades, uma vez que a adoção de práticas de diálogo e escuta ativa, transforma potenciais conflitos em momentos de crescimento e desenvolvimento coletivo. Ao equilibrar tradição e inovação, a empresa estabelece um modelo de convivência organizacional sustentável, no qual as diferentes gerações são vistas como oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento da colaboração. Esse modelo contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e resiliente, capaz de se adaptar às mudanças e demandas do mercado, ao mesmo tempo em que mantém seus valores fundamentais.

Na terceira categoria, “Desafios na gestão estratégica de pessoas”, buscou-se compreender os principais obstáculos enfrentados pela gestão em ambientes multigeracionais, especialmente no alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e as metas organizacionais, bem como, na convivência entre diferentes gerações. Entre esses desafios, destacam-se as diferenças de valores, expectativas e formas de comunicação, que exigem abordagens diferenciadas para cada faixa etária. A análise evidenciou que, ao compreender as particularidades de cada geração, a gestão pode desenvolver práticas adaptadas, conciliando tradição e inovação e promovendo um ambiente colaborativo, produtivo e integrado.

Os resultados evidenciaram, que a empresa enfrenta diversos desafios na gestão de um ambiente multigeracional. Um dos pontos recorrentes foi a resistência de parte dos colaboradores mais antigos à implantação de novas tecnologias e a digitalização de processos, o que retarda a modernização das práticas organizacionais. Em contrapartida, os profissionais mais jovens e familiarizados com recursos tecnológicos, demonstram impaciência na busca por resultados rápidos e adoção de inovações, o que acaba gerando pressão sobre a gestão. Este cenário pode ser evidenciado no testemunho a seguir:

Cada geração tem seus objetivos, prioridades e forma de vida. Alguns querem um crescimento rápido, outros valorizam a estabilidade. Quem está há muitos anos na fábrica tem seu jeito de trabalhar, acostumou-se e deu certo até aqui. Quando implementamos novos sistemas e maquinários, até pequenas mudanças geram resistência por parte

dos mais velhos, que sentem medo de perder o controle ou até o emprego, por não conseguirem se adaptar. Enquanto isso, os mais jovens estão sempre em busca de novidades. O desafio é mostrar que é possível inovar sem perder a essência, oferecendo segurança a quem resiste e espaço a quem quer avançar (Entrevistado 1 – Fundador, pai)

Outro desafio refere-se às diferenças de expectativas e objetivos entre as gerações, o que dificulta o alinhamento dos interesses individuais às metas organizacionais, já que cada grupo possui uma visão distinta sobre o trabalho. Enquanto a geração mais experiente valoriza estabilidade, segurança e reconhecimento pela lealdade, os mais jovens buscam oportunidades de desenvolvimento, flexibilidade e ascensão profissional, conforme relato a seguir:

Acredito que um dos maiores desafios seja alinhar os objetivos pessoais com as metas da empresa, já que cada indivíduo tem uma visão e um estilo de vida diferentes. Os colaboradores mais antigos sentem dificuldade em lidar com novos sistemas e maquinários, enquanto os mais jovens demonstram ansiedade pela implantação de novidades. As expectativas também divergem: uns preferem estabilidade e segurança, enquanto outros desejam reconhecimento rápido e oportunidades de crescimento. Para a gestão, o desafio está em equilibrar essas gerações sem desmotivar ninguém (Entrevistada 2 – Sócia/diretora, mãe).

Essas diferenças também se refletem na forma de comunicação. Os colaboradores mais antigos preferem interações presenciais, ao passo que os mais jovens optam por uma comunicação digital, ágil e objetiva. Essa divergência gera atritos que precisam ser constantemente mediados pela gestão, aspecto relatado de forma pontual pelo entrevistado 4 (filho):

Nós, da geração mais jovem, queremos resolver as coisas de forma rápida, com comunicação direta e por meios digitais. Já os mais experientes preferem conversar pessoalmente e seguir um roteiro, um passo a passo que funcionou até aqui. Isso muitas vezes gera atritos, porque enquanto buscamos agilizar, eles preferem manter como está. A gestão precisa encontrar um equilíbrio para que essa diferença não atrapalhe. Um estilo democrático e participativo é essencial, porque quando todos têm liberdade para expressar suas opiniões, as diferenças se transformam em aprendizado. Não acredito que um modelo autoritário funcionaria em uma empresa familiar, muito menos em um ambiente multigeracional (Entrevistado 4 – Sócio/gestor, filho)

Além disso, os resultados indicam que a convivência entre gerações é vista como positiva, embora exija mediação constante. O estilo de liderança desempenha papel decisivo, pois a postura dos gestores influencia diretamente a forma como cada geração se sente incluída. Uma liderança excessivamente centralizadora tende a gerar tensões e resistência, enquanto um estilo flexível e participativo favorece a integração, transformando as diferenças em oportunidades de aprendizagem e crescimento mútuo, aspectos evidenciados pela entrevistada 03 (filha):

Os mais velhos têm uma experiência que não podemos perder, muitos conhecem a história da empresa e sabem o que funcionou ou não no passado. O problema é que, muitas vezes, esse conhecimento fica restrito a eles, por receio de perderem espaço na organização. Falta incentivo para a troca entre gerações, o que dificulta a colaboração e o reconhecimento mútuo. Estabelecer uma comunicação clara e promover a interação entre os grupos é um desafio que precisa ser trabalhado constantemente (Entrevistada 3 – Sócia/gestora, filha)

Os relatos analisados corroboram Turchi (2014) e Ladeira, Costa e Costa (2015), ao evidenciarem que a diversidade geracional, embora represente um potencial enriquecedor para o ambiente organizacional, também intensifica desafios relacionados à comunicação, às expectativas individuais e às distintas formas de atuação no trabalho. Nesse contexto, a

liderança assume papel central. Conforme defendem Lopes e Mecnas (2019) e Rocks (2025), gestores eficazes devem compreender as especificidades de cada perfil geracional e adotar práticas que valorizem competências individuais, reduzir conflitos a fim de estimular o engajamento coletivo.

Embora a convivência intergeracional possa gerar tensões, ela também configura uma oportunidade estratégica de inovação e aprendizagem. Soviensi e Stigar (2008) e Marras (2010), apontam que a ausência de práticas integrativas pode acarretar desmotivação e aumento da rotatividade. Em contrapartida, ações como o reconhecimento de competências, a oferta de *feedbacks* contínuos e a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva, favorecem o engajamento e a retenção de talentos. Os relatos empíricos, reforçam que um dos principais desafios enfrentados pela empresa reside no equilíbrio entre a experiência acumulada dos colaboradores mais antigos e a agilidade demandada pelas gerações mais jovens.

Nesse mesmo sentido, Santos e Brandino (2024), destacam que o desalinhamento de expectativas tende a gerar conflitos vinculados tanto à comunicação quanto ao estilo de trabalho. Por outro lado, quando gestores adotam práticas de mediação e estimulam a participação, a diversidade geracional pode ser convertida em recurso estratégico. Lima (2006), enfatiza que a sustentabilidade e o sucesso de empresas familiares dependem da capacidade de equilibrar tradição e modernização, o que exige o investimento em políticas consistentes de gestão de pessoas.

Dessa forma, os desafios identificados na gestão estratégica da empresa em questão não se restringem à resistência a mudança ou às diferenças de expectativas, mas abrangem aspectos estruturais como sucessão, liderança e preservação do conhecimento organizacional. A forma como a gestão administra tais elementos, é determinante para que a diversidade geracional deixe de ser uma fonte recorrente de conflitos e se converta em vantagem competitiva. Nesse cenário, torna-se essencial investir em programas de desenvolvimento, práticas de governança transparentes e estratégias que conciliem tradição e inovação, de modo a transformar desafios em oportunidades, fortalecer o engajamento, reduzir conflitos e criar condições sólidas para a longevidade organizacional.

Na quarta categoria, denominada “Oportunidades e boas práticas”, busca-se compreender quais oportunidades a gestão identifica em contextos organizacionais multigeracionais, bem como, verificar a existência de práticas voltadas à promoção da colaboração entre diferentes faixas etárias e ao desenvolvimento de competências. A coexistência de múltiplas gerações em uma mesma organização constitui uma oportunidade estratégica relevante, na medida em que possibilita articular a experiência acumulada e a visão de longo prazo dos fundadores com as perspectivas inovadoras e a maior familiaridade tecnológica dos sucessores. Nesse sentido, a estrutura organizacional simples e centralizada, frequentemente característica das empresas familiares, favorece a comunicação direta e estabelece condições favoráveis para a troca de saberes entre os grupos geracionais. Embora as decisões estratégicas permaneçam majoritariamente concentradas na figura dos fundadores, observa-se um movimento gradual de inclusão dos sucessores nos processos decisórios, o que fortalece a colaboração intergeracional e contribui para a sustentabilidade e continuidade da organização. Ademais, a proximidade entre os setores administrativo, comercial e produtivo viabiliza um processo contínuo de aprendizagem prática no cotidiano empresarial, potencializando o desenvolvimento de competências e consolidando uma cultura organizacional orientada à cooperação e ao compartilhamento de experiências.

Os resultados da investigação, evidenciam que a presença de múltiplas gerações em um mesmo ambiente organizacional configura-se, simultaneamente, como fonte de oportunidades e desafios para a gestão. Entre os principais pontos relatados, observa-se a resistência de parte dos colaboradores mais experientes à adoção de novas tecnologias e à digitalização dos processos, o que tende a desacelerar a modernização empresarial. Em contrapartida, os trabalhadores mais jovens, habituados ao uso intensivo de recursos tecnológicos, demonstram impaciência em relação à velocidade das mudanças e exercem pressão constante por inovações. Essas tensões revelam diferenças que vão além do domínio de ferramentas e

práticas, abrangendo também expectativas e objetivos distintos: enquanto a geração mais antiga valoriza estabilidade, segurança e reconhecimento pela lealdade, os mais jovens priorizam flexibilidade, desenvolvimento acelerado e oportunidades de crescimento.

As divergências intergeracionais manifestam-se igualmente nos estilos de comunicação. Colaboradores mais experientes privilegiam interações presenciais e processos mais formais, ao passo que os mais jovens tendem a preferir a comunicação digital, objetiva e imediata. Esse cenário exige da gestão um papel ativo de mediação. Quando exercida de forma centralizadora e autoritária, a liderança tende a intensificar os conflitos; contudo, ao adotar uma postura participativa e flexível, cria condições para que a diversidade de valores e perspectivas seja transformada em oportunidades de aprendizagem e crescimento mútuo.

Apesar desses desafios, a convivência intergeracional é percebida como positiva e estratégica, especialmente em razão da complementariedade entre experiência e inovação, apontada pelos gestores como diferencial competitivo. Os colaboradores mais antigos contribuem com memória institucional, conhecimento prático e consistência nos processos, enquanto os mais jovens oferecem agilidade, domínio tecnológico e novas perspectivas de mercado. Nesse sentido, práticas voltadas à colaboração, como reuniões periódicas e projetos conjuntos, funcionam como espaços de alinhamento de ideias e incentivo ao trabalho cooperativo. Tais iniciativas, favorecem o aprendizado mútuo: os mais jovens compartilham saberes em gestão financeira, ferramentas digitais e estratégias de marketing, enquanto os mais experientes transmitem conhecimentos relacionados à produção, ao design e às estratégias comerciais. Esse movimento de troca é destacado nos depoimentos dos próprios gestores. Conforme afirma o fundador:

A oportunidade está justamente na complementariedade. A experiência dos mais velhos ajuda a evitar erros, enquanto a inovação dos mais jovens abre portas para novas oportunidades, essa combinação fortalece a empresa. Fazemos reuniões periódicas onde todos podem expor suas ideias e também incentivamos que os mais jovens participem da produção e que os mais velhos aprendam sobre novas ferramentas digitais, para que exista troca real de aprendizado. Eu até mesmo, passo para meus filhos e colaboradores mais jovens a experiência da produção, enquanto eles me apresentam novas tecnologias e formas de gestão, essa troca de práticas tem sido fundamental (Entrevistado 1 – Fundador, Pai).

A sócia-gestora complementa:

O desenvolvimento ocorre no cotidiano e em treinamentos pontuais. Eu aprendo com meus pais sobre design e produção, e eles aprendem comigo sobre marketing digital, e-commerce e estratégias de comunicação. Essa troca constante fortalece a empresa. Realizamos reuniões semanais para alinhamento de ideias, incentivamos para que diferentes gerações trabalhem juntos em projetos promovendo aprendizado mútuo, seja em tecnologia, produção ou marketing (Entrevistado 3 – Sócia/gestora, Filha).

A análise dos relatos empíricos, corrobora as contribuições de Lucas (2013), ao evidenciar que a convivência de diferentes gerações no espaço organizacional deixa de ser circunstancial e se configura como recurso estratégico para a inovação e a adaptação em cenários de escassez de mão de obra. As narrativas reforçam que a complementariedade entre jovens e experientes fortalece a empresa, uma vez que a inovação dos primeiros amplia oportunidades, enquanto a experiência dos segundos contribui para a prevenção de erros e para a preservação da memória institucional. A realização de reuniões periódicas, a abertura ao diálogo e o incentivo à troca contínua de práticas revelam-se como mecanismos de aprendizagem organizacional que reduzem barreiras geracionais e transformam a diversidade em diferencial competitivo, capaz de sustentar o crescimento e a inovação empresarial em longo prazo.

Na quinta categoria intitulada “Cultura organizacional e engajamento”, a análise buscou compreender de que forma a cultura organizacional influencia a gestão de pessoas, a existência de práticas voltadas ao engajamento e ao bem-estar dos colaboradores, bem como, a percepção de compartilhamento e assimilação dos valores da empresa pelas diferentes gerações.

Constatou-se que a organização construiu sua gestão de pessoas sobre pilares fundamentais, como: confiança, colaboração e sentimento de pertencimento. Essa base cultural exerce impacto direto sobre o comprometimento dos colaboradores, uma vez que todos se percebem como parte integrante do crescimento da empresa. Esse entendimento gera engajamento, fortalece os laços internos e fomenta uma atmosfera de cooperação mútua. Assim, a clareza do propósito coletivo sustenta a ideia de que o sucesso individual está intrinsecamente relacionado ao êxito organizacional, promovendo maior dedicação às atividades e aos resultados esperados.

No âmbito das práticas de gestão, destacam-se iniciativas direcionadas ao reconhecimento constante, à valorização dos esforços realizados e ao incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas ações contribuem para a retenção de talentos e para a construção de um ambiente saudável. Momentos de integração – sobretudo em contextos informais – também se revelam estratégias eficazes para criar vínculos, fortalecer a confiança e aproximar gerações distintas, favorecendo a comunicação em todos os níveis da organização.

Os relatos evidenciam que, embora existam diferenças de percepção quanto aos valores organizacionais, há uma convergência em torno do propósito central da empresa. Para os colaboradores mais experientes, tradição e estabilidade são princípios norteadores, transmitindo segurança e continuidade. Já os mais jovens valorizam a inovação e a agilidade, refletindo uma busca por dinamismo e novas oportunidades. Essa diversidade de perspectivas, longe de configurar um obstáculo, contribui para a complementariedade das visões, fortalecendo uma cultura organizacional capaz de acolher distintas percepções em prol de um mesmo objetivo. Nesse cenário, a gestão assume papel mediador ao promover espaços de diálogo, reconhecer diferentes contribuições e estimular a colaboração intergeracional.

Os relatos a seguir ilustram essas percepções:

A cultura fundamentada em união, credibilidade e colaboração influencia fortemente a motivação. Todos sentem que fazem parte do crescimento da empresa, o que promove engajamento e comprometimento. Procuramos manter reconhecimento constante, valorização de esforços e incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Também promovemos integração da equipe em momentos informais, fortalecendo os laços. Embora cada geração dê mais importância a determinados valores. Para os mais velhos, tradição e estabilidade são essenciais; para nós, jovens, inovação e agilidade são prioridades. No entanto, todos compartilham o mesmo propósito: o sucesso da empresa (Entrevistada 3 – Sócia/gestora, filha).

Nossa cultura é alicerçada em parceria, consideração e proximidade. Isso influencia diretamente a forma como lidamos com os colaboradores, porque todos sentem que fazem parte de algo maior do que apenas um trabalho. Almejamos criar um ambiente acolhedor. Temos uma relação próxima com a equipe, ouvimos suas necessidades e celebramos conquistas, mesmo as pequenas. Isso ajuda no engajamento e na motivação. Cada geração interpreta de uma forma os valores da empresa, mas os valores centrais são: a ética, qualidade e respeito (Entrevistada 2 – Sócia/diretora, mãe).

Nossa cultura é familiar e baseada na cooperação, o que gera proximidade. Todos se sentem parte da empresa, não apenas empregados. Isso motiva a equipe a dar seu melhor. Pretendemos manter um ambiente de trabalho respeitoso e saudável. Reconhecemos feedbacks, momentos de reconhecimento e pequenas ações que mostram que o funcionário é importante para a empresa. Mesmo com diferenças, todos entendem que a base é a qualidade, a ética e o respeito ao cliente (Entrevistado 1 – Fundador, pai).

A cultura organizacional da empresa é estruturada em princípios como: respeito, consideração e trabalho em conjunto, o que cria um ambiente motivador. Todos se sentem parte da empresa, o que fortalece o engajamento e a disposição para contribuir com ideias e soluções. Destacamos o uso de práticas como: feedbacks constantes, reconhecimento das conquistas, flexibilidade quando necessário e momentos de integração. Todos compreendem que a base é: ética, qualidade e comprometimento, mesmo que cada geração dê maior ênfase a determinados valores. A união em torno de objetivos comuns é o que mantém todos alinhados (Entrevistado 4 – Sócio/gestor, filho).

Esse conjunto de práticas, demonstram que a estrutura organizacional da empresa não se restringe a um discurso formal, mas se concretiza por meio de ações de gestão que reforçam o engajamento e o sentimento de pertencimento. A valorização contínua, o estímulo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e os momentos de integração revelam que a organização compreende o capital humano como diferencial estratégico. Tal perspectiva converge com os estudos de Soviensi e Stigar (2008) e Rohr (2023), que destacam a valorização e o desenvolvimento contínuo como elementos essenciais para fortalecer a cultura organizacional e impulsionar o crescimento competitivo.

Além disso, a diversidade geracional é interpretada como recurso de complementariedade e não como barreira. Enquanto os colaboradores mais experientes valorizam tradição e estabilidade, os mais jovens privilegiam inovação e agilidade. Essa pluralidade enriquece as práticas de gestão e aumenta a capacidade de adaptação organizacional, corroborando o argumento de Demo, Martins e Roger (2013), segundo os quais a gestão de pessoas deve ser compreendida como investimento estratégico de longo prazo, capaz de preparar a empresa para desafios futuros.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas exerce papel de mediação, criando ambientes que permitem as diferentes gerações reconhecerem-se como parte de um mesmo propósito. Essa constatação vai ao encontro de Marques (2011), ao enfatizar a necessidade de alinhar metas individuais aos objetivos estratégicos da organização, de modo a fortalecer a motivação, promover o desenvolvimento profissional e favorecer a retenção de talentos. De forma complementar, Davenport e Prusak (2003), ressaltam a importância do investimento contínuo em aprendizagem e desenvolvimento, assegurando que as competências individuais estejam alinhadas às demandas organizacionais – aspecto que são evidenciados nos relatos analisados, os quais destacam: proximidade, reconhecimento e estímulo ao aprendizado.

Por fim, a convivência intergeracional e a valorização da colaboração como prática cotidiana confirmam os achados de Santos, Nascimento e Oliveira (2018) e de Pimenta e Rabelo (2023), ao defenderem que a gestão estratégica de pessoas deve integrar capacitação, *feedback* e políticas inclusivas, transformando a diversidade geracional em oportunidade de inovação. Assim, a empresa analisada, ao promover diálogo e confiança, consolida uma cultura organizacional que ultrapassa uma identidade meramente simbólica, constituindo-se em diferencial estratégico capaz de sustentar engajamento, retenção de talentos e crescimento competitivo e sustentável.

Na sexta e última categoria, denominada “Considerações finais”, buscou-se compreender quais aspectos da gestão estratégica de pessoas poderiam ser aprimorados e quais outros pontos relevantes os entrevistados gostariam de destacar sobre o tema. As perguntas centrais dessa categoria tiveram como foco: identificar percepções acerca dos desafios, oportunidades e práticas desejáveis para o fortalecimento da gestão de pessoas no contexto organizacional analisado. Nesse sentido, buscou-se captar uma visão reflexiva e propositiva dos participantes, voltada não apenas à descrição da realidade atual, mas também à projeção de caminhos futuros para o aprimoramento das práticas de gestão. Pretendeu-se compreender, portanto, como os gestores percebem o papel estratégico do setor de recursos humanos no suporte às metas organizacionais e de que maneira a cultura familiar, a diversidade geracional e a busca por profissionalização se articulam nesse processo. Assim, esta categoria representa um momento de síntese e aprofundamento das percepções, revelando a maturidade organizacional alcançada e as perspectivas de evolução no campo da gestão de pessoas

A partir das respostas, verificou-se que a gestão estratégica de pessoas da empresa encontra-se em uma fase de consolidação, caracterizada por conquistas relevantes, mas também, por demandas de aperfeiçoamento. De modo recorrente, os depoimentos apontam para a necessidade de maior formalização e profissionalização dos processos de gestão, evidenciando a importância de implementar planos de carreira estruturados, programas de desenvolvimento de lideranças e políticas de avaliação de desempenho mais sistemáticas. Soma-se a isso, a demanda por mecanismos de comunicação interna mais eficazes e pelo uso de ferramentas de acompanhamento de metas e resultados, que favoreçam o alinhamento entre esforços individuais e objetivos organizacionais.

Esses apontamentos revelam que, embora a cultura organizacional já proporcione um ambiente colaborativo, engajado e de pertencimento, há espaço para o fortalecimento da estrutura formal da gestão, de modo a garantir maior clareza de expectativas, coesão entre as gerações e sustentação da trajetória de crescimento. Os relatos a seguir ilustram tais percepções:

Precisamos formalizar processos de RH, investir mais em treinamentos formais, criar planos de carreira e desenvolver políticas de avaliação de desempenho. Isso ajudaria a manter colaboradores motivados e garantir alinhamento com a estratégia da empresa. A diversidade de gerações é nossa maior riqueza. Se conseguirmos equilibrar tradição e inovação, conseguiremos fortalecer mais a empresa, garantindo um crescimento sólido, continuidade familiar e a nossa diferenciação no mercado (Entrevistado 4 – Sócio/gestor – filho).

Precisamos investir mais em programas de desenvolvimento formal, principalmente para preparar a nova geração de líderes que virá. Gostaria de reforçar que a diversidade das gerações é um patrimônio da empresa; o segredo está em transformar as diferenças em complementariedade, e não em barreiras (Entrevistada 2 – Sócia/diretora - mãe).

Acredito que precisamos investir mais em treinamentos formais, voltados para a integração entre gerações. Reforço que o maior desafio é equilibrar tradição e inovação, mas também é isso que garante nossa diferenciação no mercado (Entrevistado 1 – Fundador - pai).

Essas declarações evidenciam uma visão convergente entre os entrevistados, segundo a qual a diversidade geracional é compreendida como o fator primordial da empresa, representando simultaneamente um desafio e uma vantagem competitiva. A multiplicidade de perspectivas, embora tragam diferenças de expectativas e prioridades, constitui uma base sólida para o desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de equilibrar tradição e inovação, assegurando a continuidade do negócio e o fortalecimento da identidade organizacional. Essa compreensão encontra respaldo em Lima (2006), ao afirmar que a sustentabilidade das empresas familiares depende da capacidade de conciliar valores tradicionais com práticas modernas de gestão, o que exige investimentos em profissionalização, formação de lideranças e políticas estruturadas de gestão de pessoas.

De forma geral, a análise das falas permite inferir que a consolidação de uma gestão estratégica de pessoas mais robusta, passa pela integração de duas dimensões complementares: a primeira refere-se à valorização das práticas já consolidadas, como o fortalecimento do ambiente colaborativo e a promoção de uma convivência harmônica entre as diferentes gerações; a segunda diz respeito à profissionalização da gestão, por meio da formalização de processos, do investimento contínuo em capacitação e do aprimoramento dos canais de comunicação interna. Dessa forma, os depoimentos indicam que a sustentabilidade e o crescimento da empresa dependerão diretamente da capacidade de transformar as diferenças geracionais em complementariedade, promovendo aprendizagem contínua, renovação organizacional e alinhamento entre tradição e inovação como pilares estratégicos para o futuro.

5. Considerações finais

O presente estudo, teve como objetivo identificar e analisar os desafios e oportunidades da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais, no contexto de uma empresa familiar. Os resultados obtidos, confirmam a relevância da gestão estratégica de pessoas como elemento fundamental para a consolidação de uma cultura organizacional sólida e, para o fortalecimento da convivência entre colaboradores de diferentes gerações. Ao longo da pesquisa, buscou-se distinguir os conceitos de gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas, bem como caracterizar as distintas gerações presentes no ambiente de trabalho, evidenciando como essas dimensões se manifestam e interagem no contexto de uma empresa familiar.

O convívio intergeracional, requer da gestão estratégica de pessoas um processo contínuo de adaptação, sustentado por uma compreensão ampla das especificidades e valores de cada geração. O principal desafio reside na integração dessas gerações em um ambiente familiar, no qual os valores tradicionais coexistem com novas perspectivas e dinâmicas organizacionais. De acordo com Cavalcante Filho e Francisco (2021), a gestão estratégica de pessoas deve alinhar-se à diversidade geracional, adotando práticas que favoreçam a inovação e a consecução dos objetivos empresariais de forma eficiente. Em consonância, Dutra (2013), destaca que a gestão estratégica de pessoas envolve o desenvolvimento contínuo de competências individuais e organizacionais, permitindo que a empresa alinhe suas estratégias corporativas ao potencial humano. Nesse sentido, a análise foi estruturada em seis domínios: perfil da organização e estrutura de gestão; dinâmica entre gerações; desafios na gestão estratégica de pessoas; oportunidades e boas práticas; cultura organizacional e engajamento; e considerações finais.

No domínio “perfil da organização e estrutura de gestão”, os resultados indicam que a empresa apresenta características típicas de uma organização familiar, com a gestão centralizada, porém permeada por relações de confiança e proximidade entre seus membros. Os fundadores, mantêm influência significativa nas decisões estratégicas, embora demonstrem abertura para considerar as contribuições de seus sucessores e colaboradores mais jovens. Essa dinâmica reforça a importância dos laços familiares e da comunicação direta, favorecendo decisões ágeis, ainda que baseadas em processos mais intuitivos. As entrevistas revelaram que os gestores reconhecem a relevância da profissionalização, mas ainda priorizam a experiência e o envolvimento emocional, o que, embora fortaleça o sentimento de pertencimento, pode dificultar a implementação de práticas mais estruturadas de gestão estratégica de pessoas, que exigem planejamento, monitoramento e desenvolvimento contínuo.

No domínio “dinâmica entre gerações”, a convivência intergeracional foi identificada como um dos principais aspectos da cultura organizacional. As entrevistas, evidenciaram que as gerações mais antigas valorizam estabilidade, comprometimento e continuidade, enquanto as mais jovens priorizam autonomia, inovação e flexibilidade. Apesar dessas diferenças, observou-se a existência de respeito mútuo e diálogo, o que contribui para uma convivência equilibrada e colaborativa. Os sucessores relataram possuir liberdade para apresentar críticas e sugestões, sendo geralmente ouvidos pelos fundadores, desde que suas propostas não contrariem os valores tradicionais da empresa. Essa interação intergeracional revela-se positiva, ao combinar experiência e inovação, permitindo que a organização mantenha sua competitividade sem perder a identidade de empresa familiar.

Quanto aos “desafios na gestão estratégica de pessoas”, destacam-se as dificuldades de alinhar expectativas entre as gerações, de aprimorar a comunicação e de promover o reconhecimento profissional de forma equitativa. Enquanto os colaboradores mais experientes valorizam estabilidade e continuidade, os mais jovens buscam crescimento rápido e visibilidade. Soma-se a isso, o desafio de equilibrar a experiência acumulada das gerações anteriores com a agilidade e o dinamismo demandados pelas novas gerações. A liderança reconhece a necessidade de práticas mais estratégicas, mas enfrenta

resistências culturais enraizadas. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas deve atuar como mediadora, assegurando que as decisões conciliem, tanto aspectos emocionais quanto objetivos organizacionais.

No domínio “oportunidades e boas práticas”, a pesquisa evidenciou diversas iniciativas positivas. A presença de múltiplas gerações favorece o aprendizado mútuo: os mais jovens contribuem com novas ideias e domínio tecnológico, enquanto os mais experientes agregam conhecimento prático e estabilidade emocional. Essa troca fortalece a cultura de colaboração, resultando em um ambiente de trabalho participativo e harmônico. As entrevistas apontaram, ainda, que a empresa valoriza o diálogo aberto sobre metas e melhorias, o que reforça o engajamento e contribui para a retenção de talentos. A postura aberta dos fundadores frente à adoção de novas tecnologias e práticas de gestão reflete uma disposição para o aprendizado contínuo, o que constitui uma oportunidade relevante para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no longo prazo.

Em relação à “cultura organizacional e engajamento”, verificou-se que a empresa mantém valores sólidos, como: respeito, responsabilidade e comprometimento, transmitidos entre as gerações e sustentados por relações de confiança. A manutenção de um ambiente de trabalho humanizado e próximo, reforça o sentimento de pertencimento e coesão. Entretanto, identificou-se espaço para o aprimoramento de práticas formais de reconhecimento e *feedback*, que podem potencializar a motivação e o desenvolvimento das competências individuais. Assim, a cultura organizacional configura-se como um ativo estratégico essencial para sustentar a continuidade e a longevidade empresarial ao longo das gerações.

No domínio “considerações finais”, as percepções dos entrevistados revelam um cenário favorável, mas que exige esforços contínuos para consolidar uma gestão estratégica de pessoas mais estruturada. A valorização de uma cultura colaborativa, associada à formalização de processos e ao fortalecimento da liderança, constitui um caminho essencial para conciliar tradição e inovação. A diversidade geracional, quando bem administrada, transforma-se em um diferencial competitivo, capaz de impulsionar o desempenho organizacional por meio de uma comunicação eficaz, de planos de carreira consistentes e de políticas de gestão claras. Assim, o desenvolvimento e o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas não apenas sustentam o crescimento da empresa, como também preservam sua identidade e relevância no mercado.

Como contribuição teórica, este estudo amplia a compreensão acerca dos desafios e oportunidades da gestão estratégica de pessoas em contextos multigeracionais, especialmente em empresas familiares. Como contribuição prática, ressalta-se a necessidade de ações voltadas à integração entre gerações, ao fortalecimento da liderança e à melhoria da comunicação organizacional. No campo gerencial, demonstra que a gestão estratégica de pessoas é um instrumento essencial para equilibrar tradição e inovação, assegurando a continuidade e a sustentabilidade do negócio.

Conclui-se, portanto, que o estudo atingiu seus objetivos, evidenciando que a convivência entre diferentes gerações exige adaptações contínuas nas práticas de gestão estratégica de pessoas, sobretudo no que se refere à liderança, à comunicação e ao engajamento. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação do estudo à outras empresas familiares de distintos setores, permitindo análises comparativas. Sugere-se, ainda, investigar o impacto da liderança multigeracional sobre o desempenho organizacional, contribuindo para o aprofundamento teórico e prático da gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.

Referências

- Adachi, P. P. (2006). *Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. Editora Atlas.
- Amorim, M. (2025, 20 fevereiro). O que é objetivo específico? Definição e importância. *Curso Agora Eu Passo*. <https://cursoagoraeupasso.com.br/glossario/o-que-e-objetivo-especifico-definicao-e-importancia/>
- Amorim, W. A. C. (2010). Negociações coletivas no Brasil: A hora dos aumentos reais? *Informe FIPE*, (361), 32–37.

- Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2012). Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: Uma visão geral sobre o período 1990–2012 (1ª parte). *Informe FIPE*, (388), 10–18.
- Ananias, H. F. S. (2025). Vulnerabilidades digitais e engenharia social nas gerações Z e Alpha: Desafios e perspectivas. *Revista Científica RECIMA21*, 6(1). <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/download/6589/4425>
- Anauate, C. (2025, 5 março). *Geração Z em debate*. Edelman. <https://www.edelman.com.br/white-paper/geracao-z-em-debate/>
- Andrade, I., Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Oliveira, A. T. de. (s.d.). *Conflict of generations in the workplace: A study conducted in the public sector*. Anais do 9º CONTECSI – International Conference on Information Systems and Technology Management.
- Andrade, S. I., et al. (2012). Conflito de gerações no ambiente de trabalho: Um estudo em empresa pública. *Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil.
- Aprígio, B. T. (2013). Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. *Revista de Administração do Unisal*, 3(3), 19–28. <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>
- Arbache, J. (2011). Transformação demográfica e competitividade internacional da economia brasileira. *Revista do BNDES*, 36, 365–392.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Ed. rev. e ampl.). Edições 70.
- Basaglia, R. (s.d.). *Gestão estratégica de pessoas: O que é, importância e como aplicar na sua empresa*. Blog Ticket. <https://www.ticket.com.br/blog/pessoas-e-gestao/gestao-estrategica-de-pessoas-2/>
- Beraldo, V. V. (2015). Geração Alpha e o futuro da educação. *Revista Tutores*. <http://www.tutores.com.br/belohorizonte-sion/noticias.asp?id=4724>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Beuren, I. M. (Org.). (2004). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (2ª ed., ampl. e atual.). Atlas.
- Bernhoeft, R. D. (2004). *Empresas familiares: Administração & profissionalização* (4ª ed.). Saraiva.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552017000100041&script=sci_arttext&tlng=pt
- Blau, J. (2012). Europe's battle for technical talent. *Research Technology Management*, 55(2), 3–5.
- Borges, B., & Machado, G. (2017). O processo de tomada de decisão em empresas familiares de pequeno porte: Um estudo de casos múltiplos em organizações prestadoras de serviços em Alvorada/RS. *Revista Acadêmica São Marcus*, 7(2)
- Canuto, A., & Oliveira, V. (2024, 21 agosto). *Preparados para a geração Alpha?* RH Pra Você. <https://rhpravoce.com.br/colab/preparados-para-a-geracao-alpha>
- Cara, M. (2008). *Gerações juvenis e a moda: Das subculturas à materialização da imagem virtual*. http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/files/geracoes_juvenis-mariane_cara.pdf
- Carneiro, A. B., Ulbanere, R. C., & Jesus, B. S. (s.d.). *Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas*. <http://www.unaerp.br/documentos/1493-426-1494-1-sm/file>
- Castro, C. L. (2025, 1 abril). *Relatório técnico: Geração Baby Boomer*. Docsity. <https://www.docsity.com/pt/docs/relatorio-tecnico-sobre-geracao-baby-boomer/4764007/>
- Catho. (2023, 15 março). *Geração Z no mercado de trabalho*. Carreira & Sucesso. <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 3(2), 15–24. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1395/geracao-z--compreendendo-os-habitos-de-consumo-da-geracao-emergente>
- Ciriaco, D. (s.d.). *O que é a geração Z?* TecMundo. <https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). *A geração net*. Anais da ANPAD.
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X? *HSM Management*, (11), 128–138.
- Cordeiro, H. T. D., et al. (2013). Questão das gerações no campo da gestão de pessoas: Tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 2–18.
- Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. de. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: Tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 20–34. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>
- Cortella, M. S., & Bial, P. (2018). *Gerações em ebulição: O passado do futuro e o futuro do passado*. Papirus.

- Costa, J. F. (2015). *A atuação do secretário executivo na gestão de conflitos* (Monografia, Universidade Federal do Ceará). Universidade Federal do Ceará. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34273/1/2015_tcc_jfscosta.pdf
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos* (2ª ed.). Artmed.
- Cunha, B. de L. (2018). *A comunicação empresarial na era digital: Um estudo sobre Netflix, Nubank e Spotify* (Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis). <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1511340475.pdf>
- Daft, R. (2014). *Organizações: Teoria e projetos* (11ª ed.). Pioneira Thomson Learning.
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M., & Cremonesi, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Campus.
- Dejavite, L. C. (2022). Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações públicas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)*, 8(7), 622–630. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6277/2429>
- Demo, G., Martins, P. R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237–254. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748344007>
- Dionísio, E. T. (2011). *Gestão estratégica de pessoas*. Edunp.
- Dos Santos, R. W., Nascimento, V. M. B., & De Oliveira, M. C. R. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: Um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3).
- Dos Santos, M. (2016). *Metodologia científica: A construção do conhecimento* (7ª ed.). DP&A.
- Dutra, J. S. (2013). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos* (4ª ed.). Atlas.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 82(3), 48–57.
- Farah, B. C. R. (2019). *Cultura organizacional em uma empresa familiar: Estudo de caso no ramo de materiais de construção* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília]. <https://bdm.unb.br/handle/10483/25160>
- Fava, R. (s.d.). *Educação 3.0: Aplicando o PDCA nas instituições de ensino* (1ª ed.).
- Filho, A. T. (2010). *Geração Y, geração X e baby boomers: Sinergia ou cisão em projetos?* <http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html>
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11–35). Editora Gente.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: Uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27(4), 5–15.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009, setembro). Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3). <https://docs.bvsalud.org/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>
- Garcia, H. (2015). *Governança em empresas familiares: Princípios, práticas e casos*. Saint Paul.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. Editora Atlas.
- Girardi, D. M., Lapolli, E. M., & Tosta, K. C. B. T. (2009). A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 151–176. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p151/12592>
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. BRODY Professional Development.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de gerações: Desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autêntica Business.
- Hallmann, R. M. (2025, fevereiro 25). *As gerações e suas características*. Administradores.com.br. <http://administradores.com.br/artigos/academico/as-geracoes-e-suas-caracteristicas/67890>
- Hesketh, E. (s.d.). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. LinkedIn Pulse. <https://pt.linkedin.com/pulse/gestao-estrategica-de-pessoas-em-ambientes-erik-hesketh>
- Houaiss, A. (2025, março 23). *Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa Beta*. <https://acesso.uol.com.br/login.htmlskin=houaiss&dest=REDIR|http://houaiss.liv.com.br/b>
- Inácio, A. E. P. (2014, fevereiro 25). *Os desafios da nova gestão diante a geração Z*. Gazeta do Povo. <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkeou/>
- Jordão, M. H. (2016, fevereiro 10). *A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações*. https://kipdf.com/a-mudana-de-comportamento-das-geracoes-x-y-z-e-alfa-e-suas-implicacoes_5aade9cd1723ddb988064b53.html

- Kanaame, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI* (2ª ed.). Atlas.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–107.
- Labre, T. H. M., & Garcia, G. R. (2021). O desafio pedagógico da geração Alpha. *Revista Culturas & Fronteiras*, 5(1). <https://periodicos.unir.br/index.php/culturaefronteiras/article/download/6682/pdf/24567>
- Ladeira, L. B. C. N., Costa, D. V. F., & Costa, M. P. C. (2023). Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. *Estação Científica*, 8(jan./jun.). <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2360>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011). *O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. Saraiva.
- Lima, A. (2023, fevereiro 19). *Gestão estratégica de pessoas: O que é e como implementar*. Mereo. <https://mereo.com/blog/gestao-estrategica-de-pessoas/>
- Lima, E. (2006). *Empresa familiar: O desafio da sucessão e da profissionalização*. Editora Gente.
- Lima, R. (2012). *Perfil das gerações no Brasil: As gerações X, Y e Z e seus perfis políticos*. Baraúna.
- Loddi, L. P. (2010). *Planejamento sucessório em empresas familiares: Uma proposta para a profissionalização da gestão*. EDUEM.
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar* (4ª ed.). Editora Pioneira.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. Editora Pioneira.
- Lombardia, P. G. (2008, setembro/outubro). Quem é a geração Y? *HSM Management*, (70), 1–7.
- Lopes, M. M., & Mecnas, D. S. (2019). Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 314–326. <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/581>
- Lucas, A. C., & Parente, T. C. (s.d.). *Escassez de mão de obra: Dimensionamento e características em empresas no Brasil*. https://www.researchgate.net/profile/Angela-Lucas-3/publication/311583788_Escassez_de_Mao_de_Obra_Dimensionamento_e_Caracteristicas_em_Empresas_no_Brasil/links/584f160108aeb989252cb354/Escassez-de-Mao-de-Obra-Dimensionamento-e-Caracteristicas-em-Empresas-no-Brasil.pdf
- Macedo, G. B. (2025, março 15). *Um misto de gerações com diferenciais e valores*. RH.com.br. http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-mistro-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html
- Malafaia, G. S. de. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In *Anais do 7º Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG)* (pp. 1–12). CNEG.
- Maldonado, M. T. (2005, março 12). *A geração Y no trabalho: Um desafio para os gestores*. RH.com.br. <http://www.rh.com.br/cod=4142>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. Editora Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Editora Atlas.
- Marques, J. R. (2025, agosto 26). *Conflito de gerações no ambiente de trabalho*. Instituto Brasileiro de Coaching. <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conflito-de-geracoes-ambiente-de-trabalho/>
- Marques, W. L. (2011). *Ciências empresariais*. Gráfica e Editora Bacon Ltda.
- Marras, J. P. (2010). *Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências*. Editora Saraiva.
- Martins, F. (1999). *Senhores ouvintes, no ar... a cidade e o rádio*. C/Arte.
- Martins, T. H., & Flink, R. (2025, março 20). *Competências para gerenciar diferentes gerações*. VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração. <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412>
- Mascarenhas, A. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Editora Cengage Learning.
- Matias, M. C. G., & Boes, S. T. M. (2022). Conflitos e relações de trabalho: Percepções de profissionais de diferentes gerações. In *Investigação e práticas em orientação de carreira* (pp. 1–15). <https://abraop.org.br/site2022/wp-content/uploads/2022/11/Investigacao-e-Praticas-em-Orientacao-de-Carreira.pdf>
- McCrindle, M., & Fell, A. (2021). *Generation Alpha: Understanding our children and helping them thrive*. McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press. <https://books.google.com.br/books?id=BDPHKP31IQEC&printsec=frontcover>
- Mendes, J. (2025, fevereiro 20). *Conflitos de gerações*. Administradores.com.br. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflito-de-geracoes/31473/>
- Minayo, M. C. S. (2021). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (41ª ed.). Editora Vozes.

- Myers, K. K., & Kamyab, S. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
- Nonato, M. N., Pimenta, T. A. F., & Pereira, F. J. (2012). *Geração Z: Os desafios da mídia tradicional*. In XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste (Vol. 14). Intercom. <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1349-1.pdf>
- Novaes, S. (2018). *Perfil geracional: Um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e alfa*. In VII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (Anais eletrônicos). Universidade Nove de Julho (UNINOVE). <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>
- Oliveira, D. G. de. (2011). *Empresa familiar: Dilemas da profissionalização*. Editora Juruá.
- Oliveira, D. de P. R. (2000). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Editora Atlas.
- Oliveira, S. (2010, janeiro 5). *Novos talentos no mercado*. *Diário de São Paulo*.
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*. Integrare.
- Oliveira, S. (2017). *Gerações: Encontros, desencontros e novas perspectivas*. Integrare.
- Oliveira, S. (2017). *Gerações: Encontros, desencontros e novas perspectivas*. <http://maribelsolorzano.tk/download/xOk7DwAAQBAJ-geracoes-encontros-desencontros-e-novas-perspectivas>
- Oliveira, S. (2025, fevereiro 22). *Choque de gerações ou chocados com as novas gerações?* <http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/choque-de-geracoes-ou-chocados-com-as-novas-geracoes.html>
- Oro, I. M., & Facin Lavarda, C. E. (2017). Interaction between strategy and organizational performance: The influence of family management. *Brazilian Business Review*, 14(5), 493–509.
- Pereima, J. B., & Nascimento, R. (2012). Crescimento, emprego e renda no Brasil: Rumo ao pleno emprego produtivo. *Revista Economia & Tecnologia*, 8(2), 61–80.
- Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free ebook]. Santa Maria. Editora da UFSM.
- Pereira, P. C. F., & Francisco, A. L. (2022). O convívio multigeracional no ambiente corporativo e as revoluções industriais: Revisão sistemática da literatura. *Revista Trabalho (En)Cena*, 2(22), 1–22.* <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022017>
- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S. dos, & Sobrosa, G. M. R. (2013). A percepção das organizações pela geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, 6(3), 546–560.
- Pimenta, L. G. D., & Rabelo, A. C. A. (2023). Gestão de pessoas: Desafios e percepções acerca das gerações. *Revista EduFatec*, 1(6), 94–113.* <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/edufatec-n06v1a06.pdf>
- Raines, C. (2002). *Managing Millennials*. https://d1lwqxts1xzle7.cloudfront.net/37984890/9_-_managing_millennials-libre.pdf
- Rech, I. M., Viêra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração Z, os nativos digitais: Como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista UCEFF*. <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223/199>
- Ribeiro, A. R. S., Martins, P. R., & Neta, M. C. S. (2017). Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: Um estudo de caso em instituição financeira. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2), 544–563.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Editora Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rocks. (2025, abril 28). *Gestão estratégica de pessoas: O que é, como fazer e benefícios*. Culture.Rocks. <https://www.culture.rocks/blog/gestao-estrategica-de-pessoas>
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia científica*. FAETEC/IST.
- Rohr, R. (2025, março 12). *Gestão de pessoas: O que é, pilares e como aplicar na empresa*. Mereo. <https://mereio.com/blog/gestao-de-pessoas/>
- Santos, A. S., Scarpitta, I. V., Silva, P. B., & Lima, R. A. (2022). Impacto das gerações nas lideranças dos novos tempos. *Revista do Centro Paula Souza (RIC)*. https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9086/1/rh_2022_1_c-n_alansouza_impactosdasgera%C3%A7%C3%B5es.pdf
- Santos, D. E. N., & Brandino, H. S. L. (2024). *A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: Geração X, Y e Z* [Trabalho de Conclusão de Curso, Escola Técnica Estadual de Itapetininga]. <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/27693/1/TCC%20RH%20-%20A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20GEST%C3%83O%20DE%20CONFLITOS%20ENTRE%20GERA%C3%87%C3%95ES%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO%20-%20GERA%C3%87%C3%83O%20X%2C%20Y%20E%20Z%202024.pdf>
- Santos, I. C., et al. (2013). Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: Uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes.

Zaninelli, T., Caldeira, G., & Fonseca, D. L. de S. (2022). Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: Perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, 16, e02143. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2022.v16.e02143>.

Zemke, R., Raines, C., & Filipcak, B. (2005, março). Choque de gerações. *Executive Digest*, (65). Recuperado em 31 de março de 2025, de <https://pt.scribd.com/document/15899660/Choque-de-Geracoes>