

Como a entrada da Geração Z no mercado de trabalho implica na necessidade de novas estratégias de gestão de pessoas diante dos conflitos intergeracionais

Adilson de Oliveira Neto, 071220043@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

**Arthur Silva Costa, 071220024@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena
Júlia de Oliveira Cavalcante, 071220005@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena**

**Lucas Pereira Saraiva, 071220032@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena
Diogo Martins Gonçalves Morais, pro7113@cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena**

Resumo

O presente estudo analisa os desafios e oportunidades decorrentes da inserção da Geração Z no atual mercado de trabalho, enfatizando os conflitos intergeracionais e a necessidade de novas estratégias de gestão de pessoas. O referencial teórico aborda os principais conceitos relacionados às diferentes gerações presentes nas organizações (Baby Boomers, X, Y e Z), abordando valores, expectativas e formas de atuação. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, utilizando revisão bibliográfica e entrevistas com profissionais de diferentes gerações, com ênfase na percepção da Geração Z. Os resultados preliminares revelam as tensões ligadas ao uso da tecnologia, à flexibilidade no trabalho e às expectativas de carreira, mas também oportunidades de inovação, dentro do contexto de convivência entre as gerações coexistentes no mercado de trabalho. Conclui-se que estratégias de gestão focadas na valorização da diversidade etária, no fortalecimento da comunicação e na mediação de conflitos são essenciais para a construção de ambientes corporativos mais colaborativos e sustentáveis.

Palavras-chave: Geração Z. Gestão de pessoas. Conflito intergeracionais. Mercado de trabalho.

Introdução

De acordo com o relatório Total Workforce Index™ 2023 (ManpowerGroup, 2023), a Geração Z já constitui o segundo maior bloco de trabalhadores no Brasil, com 23% do total. Estima-se que em poucos anos representarão a maioria da força de trabalho mundial. Nesse contexto, a coexistência de diferentes gerações no mesmo ambiente corporativo, embora traga benefícios, também provoca conflitos, especialmente com a inserção da Geração Z, segundo a 6ª edição da pesquisa *Tendências de Gestão de Pessoas* (GREAT PEOPLE; GPTW, 2024).

O presente estudo busca, através de pesquisas de caráter exploratório e qualitativo, responder se há um conflito intergeracional sob a ótica profissional e, em caso afirmativo, identificar seus pontos de tensão.

O objetivo geral é analisar os conflitos geracionais no ambiente de trabalho, com foco na inserção da Geração Z, formulando estratégias de gestão de pessoas que promovam um ambiente saudável e benéfico num contexto individual e coletivo, através da compreensão dos respectivos pontos de vista.

O estudo justifica-se pela relevância prática e acadêmica de compreender como a diversidade geracional impacta diretamente o desempenho organizacional e exige novas práticas de liderança e gestão de equipes, assim como Chiavenato (2014) diz que a gestão de pessoas deve acompanhar a evolução social e individual, impactando diretamente no desempenho organizacional.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa, de acordo com Gil (2008) e Minayo (2010). Será conduzida por meio de revisão bibliográfica e entrevistas não estruturadas com profissionais de diferentes faixas etárias, com destaque para representantes da Geração Z. A amostragem será não probabilística por conveniência. As entrevistas terão o intuito de identificar se existe o conflito intergeracional, mapear os principais pontos de tensão intergeracional e compreender as percepções e expectativas de cada grupo inserido num contexto real do ambiente de trabalho. Essa abordagem permitirá uma análise aprofundada das raízes dos conflitos, fornecendo subsídios para proposição de estratégias de gestão de pessoas.

Resultados preliminares

A análise preliminar dos dados aponta que a convivência entre diferentes gerações no ambiente corporativo gera tensões relacionadas principalmente à comunicação, ao uso de tecnologia, à flexibilidade no trabalho e às expectativas de carreira. Apesar disso, também surgem oportunidades de inovação e mudança, como programas de mentoria reversa, práticas de mediação de conflitos e iniciativas voltadas ao engajamento e à retenção de talentos.

Destaca-se ainda a possibilidade de desenvolvimento de uma metodologia a ser utilizada em consultorias especializadas em gestão de conflitos intergeracionais, capaz de oferecer diagnósticos personalizados e capacitação de lideranças. Esses indícios reforçam a importância de aprofundar a coleta de dados empíricos para confirmar tendências e elaborar recomendações aplicáveis ao contexto organizacional.

Considerações finais

Até o presente estágio, a pesquisa evidencia que a inserção da Geração Z representa tanto entraves quanto oportunidades para a inovação em gestão de pessoas. Embora os conflitos intergeracionais sejam evidentes, eles podem ser mitigados por meio de estratégias de valorização da diversidade e do fortalecimento da comunicação organizacional. Os próximos passos incluem a realização das entrevistas propostas, que deverão fornecer subsídios adicionais para o aprofundamento da análise e para formulação de estratégias de metodologias aplicáveis às organizações.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREAT PLACE TO WORK. Tendências de Gestão de Pessoas 2024. São Paulo: Great Place to Work Brasil, 2024. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-2024>. Acesso em: 17. maio 2025.

MANPOWERGROUP BRASIL. Relatório de Tendências 2024: A Era da Adaptabilidade. São Paulo: ManpowerGroup Brasil, 2024. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/relatorio-de-tendencias-2024>. Acesso em: 17 maio. 2025.

MANPOWERGROUP BRASIL. Total Workforce Index™ 2023. São Paulo: ManpowerGroup Brasil, 2024. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/total-workforce-index-2023>. Acesso em: 17 maio. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.