

GESTÃO MULTIGERACIONAL NO SETOR CONTÁBIL: CONFLITOS, LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

KAROLYNE EDUARDA FAXINA

Universidade Estadual de Maringá – Campus Cianorte

GEOVANE CAMILO DOS SANTOS

Universidade Estadual de Maringá – Campus Cianorte

Resumo

O estudo investiga os desafios da gestão multigeracional em departamentos contábeis diante da digitalização e da diversidade etária, considerando seus impactos e conflitos interpessoais, a liderança e a cultura organizacional. A pesquisa teve como objetivo investigar de que forma a convivência entre gerações influencia esses aspectos e quais estratégias os gestores adotam para mitigar seus impactos. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por meio de um questionário aberto não estruturado aplicado a gestores e líderes que atuam em equipes multigeracionais em escritórios de contabilidade e em departamentos contábeis de empresas de diversos setores. A amostra foi colhida por meio da técnica de bola de neve, o que possibilitou a ampliação, de forma direcionada, do número de participantes. Os dados foram analisados com base na literatura sobre cultura organizacional, liderança e gestão de pessoas. Os resultados apontaram que a diversidade geracional, quando bem administrada, contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para a inovação, desde que a liderança adote práticas inclusivas, comunicação aberta e valorização das diferenças. Conclui-se que o reconhecimento das particularidades de cada geração favorece a cooperação, reduz conflitos e aumenta a eficácia das equipes contábeis. O estudo oferece contribuições práticas aos líderes contábeis, ao evidenciar que compreender as diferenças geracionais permite adotar lideranças mais flexíveis, reduzir conflitos e fortalecer a cultura organizacional por meio da valorização conjunta da experiência e da inovação.

Palavras-chave: gerações; gestão multigeracional; liderança; conflitos; setor contábil.

1 INTRODUÇÃO

As motivações e perspectivas de carreira dos indivíduos são influenciadas por diversos fatores, entre eles a faixa etária, os valores pessoais e os padrões de comportamento (Fantine & Souza, 2015). Nesse sentido, é importante destacar que a sociedade atual é composta por diferentes gerações, cada uma marcada pelas particularidades do período histórico e social em que se desenvolveu (Appelbaum et al., 2020). Ainda conforme Appelbaum et al. (2020), cada geração possui características únicas e distintas, sendo normal o surgimento de conflitos, pois cada grupo geracional tende a ter visões e expectativas diferentes sobre como o trabalho deve ser conduzido.

Junqueira (2020) menciona que os conflitos no ambiente organizacional podem surgir por diferentes motivos, como falhas de comunicação, problemas entre a liderança e os liderados ou questões pessoais dos colaboradores. Outro motivo de conflito pode ser a presença de diferentes gerações trabalhando no mesmo ambiente. De acordo com Zonta et al. (2021), as gerações presentes no meio corporativo, especialmente no meio contábil, atribuem diferentes significados ao trabalho, possuem perspectivas de carreira distintas e se comportam de maneira

distinta. Além da diferença de idades entre as gerações, a facilidade com a tecnologia de um grupo em detrimento de outro também vem gerando conflitos.

A geração Z, a mais recente a ingressar no mercado de trabalho, traz desafios significativos para a gestão organizacional, especialmente pela necessidade de reconhecer as mudanças em curso e pela urgência de adaptar-se a elas (Benítez-Márquez et al., 2022). Para reter os talentos dessa geração, é fundamental que os gestores levem em consideração as características individuais e contextuais em sua prática e no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas; ao compreenderem os valores desses indivíduos, é possível melhorar o ambiente de trabalho e criar estratégias motivacionais mais eficazes (Spada et al., 2024). Portanto, os gestores devem estar prontos para adaptar sua postura em relação aos relacionamentos interpessoais no ambiente profissional, promovendo maior proximidade e apoio (Dirani & Barhate, 2020).

Conforme argumenta Schein (2010), a cultura de um grupo pode ser caracterizada como um conjunto de princípios fundamentais comuns, aprendidos conforme o grupo resolve seus problemas de adaptação ao ambiente interno e externo. Esses pressupostos, validados ao longo do tempo como eficazes, passam a ser ensinados aos novos membros como a forma apropriada de perceber, pensar e sentir diante de tais desafios. Para Junqueira (2020), a maneira como os indivíduos são liderados e desenvolvidos exerce influência direta sobre a cultura organizacional.

Enquanto, no passado, os trabalhadores eram considerados meros recursos operacionais, observa-se, na contemporaneidade, uma valorização crescente do capital humano. Os profissionais são reconhecidos por suas competências intelectuais, capacidade de aprendizado contínuo e potencial para gerar inovação nas organizações. Nesse sentido, a gestão de pessoas assume um papel central na formulação e implementação da estratégia organizacional, integrando-se aos objetivos institucionais de forma cada vez mais relevante (Junqueira, 2020).

Estudos anteriores analisaram os desafios da gestão multigeracional no setor hoteleiro nos EUA (Gursoy et al., 2008), entre organizações brasileiras e alemãs (Jaeschke & Teixeira, 2015), em empresas públicas (Andrade et al., 2015), no segmento tecnológico (Botelho et al., 2018), em uma unidade militar do Exército brasileiro (Lopes & Vargas, 2023), na grande São Paulo (Costa et al., 2024) e entre gestores da carreira contábil (Almeida & Silva, 2018). Identifica-se, portanto, que os estudos anteriores não se concentraram no setor contábil, o que constitui a lacuna explorada neste estudo.

Nesse aspecto, surge a seguinte questão-problema: como a convivência entre diferentes gerações influencia os conflitos, a liderança e a cultura organizacional no setor contábil, e quais estratégias os gestores utilizam para administrar esses impactos? A partir disso, este estudo tem como objetivo investigar os impactos da gestão multigeracional sobre os conflitos interpessoais, os estilos de liderança adotados e a formação da cultura organizacional em escritórios de contabilidade e em departamentos contábeis de empresas.

É necessário compreender os estilos de liderança, pois eles podem influenciar o bem-estar, satisfação e desempenho profissional (Fontenele & Rodrigues, 2017). Existem vários tipos de liderança, porém é impossível definir um único como o mais adequado, pois cada situação exige uma abordagem diferente, levando em consideração a maturidade da equipe, o relacionamento entre os membros, as crenças pessoais, as tarefas envolvidas e os prazos, que influenciam diretamente o comportamento do líder (Belo et al., 2024).

Este estudo visa contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas, da cultura organizacional e da comunicação interna. Ao identificar as estratégias adotadas e as dificuldades enfrentadas pelas lideranças, a pesquisa busca oferecer subsídios para a construção

de práticas mais inclusivas, colaborativas e alinhadas às novas demandas do mundo do trabalho. Este estudo oferece à academia novos conhecimentos teóricos sobre a gestão multigeracional, traz práticas e modelos para melhorar a convivência intergeracional nas empresas e oferece aos gestores ferramentas para uma liderança eficaz e para a gestão de conflitos geracionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de ideias básicas criadas por um grupo ao longo do tempo, a partir de sua experiência na resolução de problemas de adaptação interna e externa (Schein, 1984). Ela é um conceito imaterial e abrangente, mas, ainda assim, possui consequências concretas presumidas para o desempenho e os resultados da organização (Hofstede et al., 2010). Esse elemento simbólico impacta todos os aspectos de uma organização, abrangendo o desempenho dos colaboradores, a capacidade de inovação, a conquista de vantagem competitiva e a eficácia na gestão de mudanças (Ghaleb, 2024). Ao longo das últimas três décadas, organizações ao redor do mundo têm investido em liderança e cultura organizacional, fomentando um debate constante sobre a relação entre esses elementos (Kargas & Varoutas, 2015).

Compreender a profundidade da cultura organizacional é essencial para discernir o que pode ou não ser modificado nas organizações (Schein, 1986). Ela reflete a maneira como a empresa entende as relações entre o homem e o trabalho, bem como sua forma de inserção no contexto social mais amplo (Fonseca, 2021). Ela é composta por um conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas compartilhadas entre os membros da organização; ela atua como o tecido social que orienta o comportamento dos indivíduos, moldando suas ações e formas de interação no ambiente organizacional (Melo Júnior et al., 2024).

A cultura que valoriza a transparência, a ética e a responsabilidade promove uma contabilidade eficiente e precisa; entretanto, uma cultura deficiente pode comprometer a qualidade das informações contábeis e dificultar a tomada de decisões estratégicas (Carvalho et al., 2023). Ainda segundo os autores, é fundamental que as empresas reconheçam a importância da cultura organizacional na contabilidade e promovam uma cultura alinhada aos princípios e objetivos da contabilidade responsável.

A liderança é a capacidade de conduzir pessoas de forma positiva e motivadora, visando alcançar as metas da equipe e da organização (Silva & Souza, 2020). Por isso, o líder tem o dever de criar um ambiente organizacional positivo e equilibrado, favorecendo boas relações de trabalho e resultados positivos (Almeida et al., 2017). Ainda segundo os autores, a função do líder consiste em desenvolver os integrantes da equipe, estabelecer prioridades, definir direções e inspirar confiança.

Chiavenato (2009) menciona que a liderança pode ocorrer de três formas: i) autocrática, caracterizando-se pelo líder que toma decisões de forma unilateral; ii) liberal ocorre quando o líder se omite e não interfere, permitindo que os subordinados assumam o controle da situação; iii) democrática tendo como característica o líder que orienta e guia o grupo, incentivando a participação de todos nas decisões. Para Fontenele e Rodrigues (2017), o estilo de liderança a ser adotado dependerá do nível de maturidade dos liderados, porém, o líder deve agir com comprometimento, responsabilidade, empatia, habilidade na tomada de decisão e boa comunicação, considerando as dificuldades e os conflitos que podem surgir na equipe.

Os estudos sobre liderança apresentam evidências relevantes sobre o contexto da gestão multigeracional, reforçando a prática de liderança adaptada a cada perfil geracional (Hillman,

2014). Por isso, é interessante buscar estilos de liderança mais alinhados à realidade atual, combinando características profissionais e pessoais com o interesse tecnológico de cada geração (Ramírez-Herrero et al., 2024). Cultivar uma força de trabalho multigeracional exige uma abordagem adaptável que valorize os pontos fortes de cada geração, contribuindo, assim, para o fortalecimento e a sustentabilidade da organização (Nyamboga, 2025).

2.2 GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAL

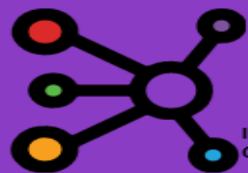
A globalização impulsionou mudanças organizacionais significativas, tornando importante compreender os comportamentos e as inter-relações das gerações no ambiente corporativo (Botelho et al., 2018). Nesse contexto, a agilidade com que a empresa responde é essencial para seu sucesso, exigindo maior adaptação dos colaboradores (Malakowsky e Kassick, 2014). Além disso, se as diferentes gerações forem bem geridas, podem trazer ganhos significativos às organizações (Comazzetto et al., 2016). Diante disso, líderes e gestores enfrentam a importante missão de desenvolver equipes multigeracionais alinhadas aos objetivos empresariais (Cavalcante Filho & Francisco, 2022).

Equipes multigeracionais apresentam valores, estilos de trabalho e expectativas distintos, podendo gerar conflitos, mas também oportunidades de inovação e aprendizagem coletiva (Rose Johar et al., 2023). Isso torna-se relevante considerando que, na atualidade, quatro gerações estão trabalhando juntas: Baby Boomers, X, Y e Z. Cada uma dessas gerações foi formada em um cenário mundial diferente e apresenta diferentes ideias e opiniões, cujo entendimento das diferenças entre essas gerações é um fator importante para a gestão (Araujo et al., 2024).

Existem diferenças marcantes entre as gerações no mercado de trabalho, sendo os Baby Boomers associados à lealdade às organizações, ao respeito à hierarquia e à disciplina (Andrade et al., 2015; Fantine & Souza, 2015). Já a geração X apresenta traços como ceticismo, empreendedorismo e busca pela qualidade de vida; a geração Y é caracterizada pela ansiedade, curiosidade e interesse pelo individualismo, valorização da liberdade e forte conexão com as redes sociais, enquanto a geração Z demonstra preferência por flexibilidade, autonomia e qualidade de vida (Fantine & Souza, 2015). Cada geração tende a valorizar seu próprio desempenho e perceber gerações mais jovens como menos comprometidas, evidenciando estereótipos geracionais e reforçando a necessidade de estratégias de gestão multigeracional para promover a integração e valorização de diferentes perfis (Weeks et al., 2017).

As diferentes gerações no ambiente organizacional demandam estímulos distintos para o crescimento profissional: enquanto X e Y buscam oportunidades de aprendizado formal e informal, os Baby Boomers valorizam o relacionamento intergeracional e o compartilhamento de sua experiência acumulada (Veloso et al., 2012). Os Baby Boomers demonstram forte comprometimento e estabilidade profissional, destacando-se pela longa permanência nas organizações (Silva & Oliveira, 2024). Os membros da geração X valorizam a variedade, os desafios e as oportunidades no trabalho, preferem ambientes flexíveis, com liberdade de atuação e necessidade constante de feedback, adotam uma postura cética e defendem ambientes de trabalho mais informais, com hierarquias menos rígidas (Comazzetto et al., 2016).

Os membros da geração Y realizam várias tarefas simultaneamente no trabalho, priorizam a realização profissional e buscam variedade, desafios e novas oportunidades (Furucho et al., 2015). Os membros da geração Z destacam-se no ambiente de trabalho por sua busca por propósito, flexibilidade e desenvolvimento contínuo, valorizando ambientes inclusivos e transparentes, que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de esperarem feedback constante e oportunidades de crescimento acelerado (Spada et al., 2024).



A relação entre os colaboradores e as organizações nem sempre é harmoniosa, frequentemente marcada por conflitos que exigem do gestor a busca por soluções equilibradas que atendam aos interesses de ambas as partes (Spies, 2014). Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam o desafio de reter colaboradores experientes enquanto promovem inovações capazes de atrair e engajar as novas gerações (Araújo, 2019). Nesse cenário, o modo como o gestor reconhece, aborda e soluciona conflitos influencia significativamente o desempenho, a motivação dos colaboradores e a própria cultura organizacional (Huieba, 2025).

Os conflitos interpessoais são inevitáveis nas organizações. Por isso, a liderança exerce um papel fundamental na manutenção de um clima saudável e produtivo; sendo assim, o líder precisa escutar de forma ativa e sensível para perceber tensões entre colaboradores, promovendo soluções construtivas e intervenções adequadas, evitando a amplificação do problema (Santos et al., 2025). Quanto aos conflitos, destaca-se a existência de atritos pessoais entre integrantes da equipe durante os processos decisórios, além de choques de personalidade e tensões entre os membros quando o grupo precisa tomar decisões (Kaiber et al., 2021). Para Campos e Mendes (2025), as causas do surgimento de conflitos podem ser falhas de comunicação e/ou diferenças nas características pessoais.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

No setor contábil, Almeida e Silva (2018) estudaram os desafios dos gestores contábeis das gerações Baby Boomers, X, Y e Z, identificando a falta de tempo e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas como as principais dificuldades. Os autores ainda encontraram que as visões acerca da profissão variam conforme a geração. Por exemplo, a geração dos Baby Boomers foi descrita como experiente, porém enfrenta a escassez de tempo e demonstra resistência às mudanças. A geração X também é reconhecida por sua experiência e motivação, porém apresenta dificuldades para se adaptar às inovações. Já a geração Y foi descrita como inovadora, disposta e determinada, embora ainda inexperiente. Por fim, a geração Z destacou-se pelo dinamismo e pelo domínio tecnológico, mas também pela pouca vivência prática.

Em relação à percepção das diferentes gerações no ambiente organizacional, Botelho et al. (2018) realizaram um estudo com colaboradores de uma empresa de informática e telecomunicações, demonstrando que a liderança e a qualidade de vida são itens considerados relevantes por todos os respondentes. O estudo também evidenciou que as inter-relações entre gerações podem gerar misturas de perfis, facilitando o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional, que dependem diretamente da estrutura organizacional e da relação entre líderes e liderados (Botelho et al., 2018).

Lopes e Vargas (2023) investigaram gestores de diferentes gerações, analisando aspectos como hierarquia, disciplina, feedback, trabalho em equipe e características de um bom gestor. O estudo concluiu que, independentemente da geração, todos consideram a hierarquia e a disciplina pilares fundamentais em uma empresa e destacam a importância do respeito, da confiança e da lealdade nas relações entre gestores e subordinados. Além disso, o feedback é valorizado por todas as gerações, embora cada uma apresente nuances quanto à frequência e à forma de aplicação (Lopes & Vargas, 2023).

Costa et al. (2024) investigaram a presença e o comportamento de diferentes gerações no mercado de trabalho da Grande São Paulo, analisando aspectos como a experiência profissional, os conflitos geracionais e a adaptação às organizações. O estudo revelou que há diversidade de gerações atuando no mercado, o que exige integração e adaptação entre si (Costa et al. 2024). Os resultados da pesquisa indicaram que os principais conflitos decorrem da dificuldade de adaptação, da falta de reconhecimento e do autovolume de demandas, afetando

o desempenho, a produtividade e o clima organizacional. O estudo também apontou a importância do trabalho em equipe e da comunicação intergeracional para o desenvolvimento de um ambiente corporativo harmonioso (Costa et al. 2024).

Gursoy et al. (2008) conduziram um estudo com profissionais dos setores de hotéis, restaurantes e turismo, de diferentes gerações, com o objetivo de identificar diferenças nos valores de trabalho e nas percepções sobre liderança. Os resultados mostraram que as gerações apresentam atitudes distintas quanto à autoridade, à lealdade e à importância do trabalho em suas vidas, o que pode gerar conflitos no ambiente organizacional (Gursoy et al., 2008).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, enquanto a de natureza exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro. A abordagem qualitativa é relevante para compreender significados, opiniões e experiências dos sujeitos, especialmente em contextos sociais difíceis (Minayo, 2010; Creswell, 2010).

A amostra foi composta por gestores que atuam na liderança de equipes contábeis multigeracionais, em escritórios de contabilidade ou em departamentos contábeis de empresas de diferentes ramos. Para a seleção dos participantes, utilizou-se a técnica de bola de neve, na qual os próprios participantes indicaram outros profissionais que pudessem colaborar, ampliando a amostra de forma direcionada. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de perguntas abertas, estruturado com base nos objetivos da pesquisa, e enviado aos participantes em formato digital para que pudessem responder por escrito. O roteiro do questionário não estruturado abordou aspectos como a convivência entre gerações, os tipos de conflitos percebidos, os estilos de liderança adotados e as estratégias de gestão empregadas diante da diversidade geracional. Pode-se observar o roteiro do questionário não estruturado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas utilizadas na pesquisa

TEMA		QUESTÃO
Convivência intergeracional	1.	Quais são os principais conflitos que você observa na convivência entre profissionais de diferentes gerações no setor contábil? E quais práticas são usadas para minimizar tais conflitos?
	2.	Quais fatores contribuem para os conflitos entre diferentes gerações no setor contábil?
Comunicação e valores	3.	Como você percebe as diferenças na forma de comunicação entre profissionais de gerações distintas?
	4.	Quais valores (como ética, compromisso, inovação, qualidade de vida, entre outros) você acredita que são mais fortes em cada geração presente na área contábil?
	5.	Quais são as principais dificuldades de alinhamento entre os valores pessoais das diferentes gerações e os valores institucionais da organização?
	6.	Como a diversidade geracional impacta a forma de trabalhar, os processos e os resultados técnicos no setor contábil?
Liderança	7.	Quais características você acredita que uma liderança deve ter para lidar com equipes multigeracionais?
	8.	Qual estilo de liderança você acha mais eficaz para integrar profissionais de diferentes gerações? Por quê?

	9.	Quais estratégias têm sido adotadas para reter talentos de diferentes gerações? Você observa diferenças na rotatividade entre as faixas etárias?
Cultura organizacional	10.	Como esse ambiente multigeracional interfere na cultura organizacional? Quais comportamentos e valores são modificados?
	11.	Como a empresa equilibra as contribuições das diferentes gerações para manter uma cultura organizacional coesa?
	12.	Qual geração você acredita exercer maior influência na cultura da organização? Por quê?
	13.	Como a interação entre diferentes gerações fortalece ou fragiliza a identidade cultural da empresa?
Adaptação e inovação	14.	De que forma a experiência e o conhecimento de cada geração são aproveitados na rotina contábil da empresa?
	15.	Quais estratégias ou práticas você considera mais eficazes para trabalhar com a diversidade de gerações no setor contábil?
	16.	Como cada geração lida com as mudanças tecnológicas na contabilidade (como novos softwares, automação e inteligência artificial)?

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O roteiro foi enviado aos respondentes no período de 30 de agosto de 2025 a 26 de setembro de 2025, em formato digital, pelo Google Forms. Foram obtidas quinze respostas; uma delas foi excluída por apresentar preenchimento incompleto.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), essa técnica permite a identificação, a codificação e a interpretação de categorias temáticas emergentes a partir das falas dos entrevistados. O processo de análise seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na etapa da pré-análise, foram definidos os objetivos da pesquisa e foi planejada a coleta dos dados. Para esse estudo, as perguntas foram elaboradas com base em artigos científicos relevantes, garantindo que abordassem aspectos importantes ao tema. Posteriormente, o questionário foi encaminhado aos participantes que se encaixavam no perfil de pesquisa, garantindo que pudessem fornecer respostas significativas.

A exploração do material ocorreu após a coleta dos dados, no qual as respostas foram organizadas e preparadas para análise. As informações foram avaliadas atentamente, classificadas em categorias temáticas e examinadas em busca de padrões e tendências que pudessem fornecer ideias relevantes para o estudo.

O tratamento dos resultados ocorreu por meio da padronização e da interpretação dos dados, de acordo com os objetivos da pesquisa e com a literatura consultada. As respostas foram agrupadas por categorias, o que permitiu identificar conclusões consistentes e relacionar os resultados aos conceitos teóricos estudados. Nessa etapa, utilizou-se o software Iramuteq para gerar as nuvens de palavras.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste tópico, apresentam-se as características dos participantes da pesquisa, com o objetivo de descrever o perfil da amostra. O Quadro 2 resume os dados relevantes dos participantes.

Quadro 2 - Perfil dos respondentes

Respondentes	Geração	Gênero	Formação Acadêmica	Cargo na empresa	Tempo de atuação na gestão de equipes	Pessoas na sua equipe
R1	Geração Y	Feminino	Administração	Gestão de pessoas	3 a 8 anos.	15 a 25 pessoas
R2	Geração Y	Masculino	Contábeis	Proprietário	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas
R3	Geração X	Masculino	Contábeis	Gerente Adm.	Mais de 15 anos.	Mais de 25 pessoas
R4	Geração Y	Masculino	Contábeis	Gerente	Mais de 15 anos.	15 a 25 pessoas
R5	Geração Z	Masculino	Contábeis	Aux.de Contabilidade	1 a 3 anos.	5 a 10 pessoas
R6	Geração Z	Feminino	Contábeis	Aux. administrativo	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas
R7	Geração Z	Masculino	Contábeis	Ana.de Dep. Pessoal	1 a 3 anos.	5 a 10 pessoas
R8	Geração Y	Masculino	Econômica e RH	Analista de RH	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas
R9	Geração Z	Feminino	Contábeis	Proprietária	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas
R10	Geração Y	Masculino	Pós-graduado	Administrador	9 a 15 anos.	Mais de 25 pessoas
R11	Geração Z	Masculino	Contábeis	Coord. de auditoria	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas
R12	Geração Y	Feminino	Contábeis	Contadora	1 a 3 anos.	5 a 10 pessoas
R13	Geração Z	Masculino	Contábeis	Contador	1 a 3 anos.	5 a 10 pessoas
R14	Geração Y	Masculino	Mestrado	Diretor	3 a 8 anos.	5 a 10 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A amostra foi composta por participantes ocupantes de diferentes cargos e níveis hierárquicos. Observa-se a predominância da geração Y, com sete participantes, seguida da geração Z, com cinco participantes, e da geração X, com um participante, o que evidencia maior participação de profissionais jovens.

Em relação ao gênero, predominou o sexo masculino, com 9 participantes, enquanto 5 são do sexo feminino. Entre os cargos participantes, observa-se diversidade entre gestores, proprietários, coordenadores e auxiliares, com maior concentração em funções de liderança de pequenas e médias equipes.

Em resumo, a amostra foi composta majoritariamente por profissionais da geração Y com predominância masculina, com gestão em equipes de pequeno e médio porte. Estas características permitem contextualizar os resultados da pesquisa e compreender as percepções e as práticas relatadas pelos respondentes.

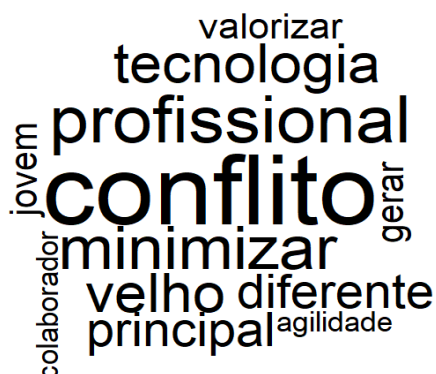
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Convivência intergeracional

Para uma melhor análise, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 1), que apresenta termos como “conflito”, “profissional”, “tecnologia”, “jovem” e “velho”, destacando

divergências etárias, enquanto “minimizar” e “valorizar” evidenciam a busca por práticas integrativas.

Figura 1 - Nuvem de palavras sobre convivência intergeracional no setor contábil



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os participantes destacam que os mais jovens tendem a preferir meios digitais, agilidade e flexibilidade, enquanto os mais experientes valorizam o contato pessoal, a estabilidade e o cumprimento de normas conforme apostam R1 ao afirmar que “a geração mais nova prefere contato tecnológico enquanto a anterior prefere contato pessoal”, gera choques na socialização e na transmissão de informações no ambiente de trabalho. Esses achados corroboram os de Gursoy et al. (2008), que observaram diferenças nas atitudes das gerações quanto à autoridade e à forma de interação no meio organizacional.

Apesar dos choques geracionais, os respondentes reconhecem que o equilíbrio entre experiência e inovação fortalece o trabalho em equipe e melhora os resultados. Estratégias como diálogo aberto, respeito, treinamentos conjuntos e mentoria intergeracional são interpretadas como essenciais para uma convivência harmoniosa, “...promover a troca de experiências entre gerações, incentivar treinamentos conjuntos, criar canais abertos de diálogo e estimular a cultura de respeito às diferentes perspectivas são fundamentais” (R4), integração por meio de confraternizações, troca de experiências entre gerações via mentoria e treinamentos conjuntos ou padronização de procedimentos, conforme apresentado por R10 “as práticas para minimizar são as confraternizações, os treinamentos e integrações”. A gestão estratégica de equipes também foi mencionada como uma ferramenta para equilibrar perfis e funções (R3). Esses resultados refletem o que Botelho et al. (2018) e Costa et al. (2024) observaram quanto à importância do trabalho em equipe, da comunicação intergeracional e da integração de perfis diversos para o desenvolvimento de um ambiente corporativo harmonioso.

Diferenças de valores e de postura também se destacam. Profissionais jovens buscam agilidade, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e os mais experientes priorizam estabilidade, normas rígidas e comprometimento com rotinas, conforme salienta o respondente R12: “profissionais mais jovens tendem a buscar autonomia, agilidade e flexibilidade, valorizando soluções digitais e comunicação horizontal. Por outro lado, colaboradores mais experientes priorizam a estabilidade, o cumprimento rigoroso de normas e um processo decisório mais centralizado”.

De acordo com os respondentes, a tecnologia é o fator mais relevante, pois, enquanto os mais jovens apresentam maior facilidade de adaptação, os mais experientes apresentam resistência a novas ferramentas e processos, conforme aponta um dos respondentes: “existe uma geração pronta ao novo e outra que ainda tem resistência a automações” (R1). Dificuldades de adaptação espelham o que Schein (1984) e Hofstede et al. (2010) destacam sobre a cultura

organizacional: um conjunto de premissas e valores compartilhados que orientam o comportamento no ambiente de trabalho.

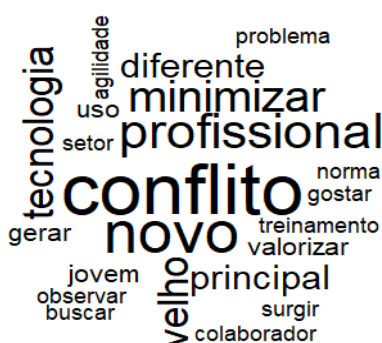
Também foram mencionadas diferenças na forma de comunicação, na rapidez da execução das tarefas e na visão sobre hierarquia e carreira. O respondente R9 destaca “visões distintas sobre hierarquia e carreira, estilos divergentes de comunicação”, percepção compartilhada por R4 e R11. O respondente R5 aponta várias fontes de conflitos: “diferença de idade, estilo de comunicação, perspectiva de carreira, experiências de vida, visão de trabalho, rapidez e adaptação”.

O respondente R12 cita a promoção de mentoria reversa, a capacitação contínua e a cultura de reconhecimento como estratégias para minimizar os conflitos existentes. Essas iniciativas dialogam com as recomendações de Almeida e Silva (2018), que apontam a importância de valorizar o aprendizado mútuo entre gerações para superar resistências e fortalecer a integração. Conclui-se que os principais fatores de conflito intergeracional envolvem tecnologia, comunicação e comportamento, sendo possível reduzi-los por meio de uma gestão participativa que incentive o diálogo, a troca de experiências e a valorização da diversidade geracional.

4.2.2 Comunicação e Valores

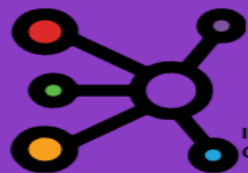
Com base nas respostas sobre comunicação e valores, a nuvem de palavras apresentada na figura 2 evidencia termos como “profissional”, “novo”, “velho” e “tecnologia”, indicando as principais características da comunicação entre gerações no setor contábil.

Figura 2 - Nuvem de palavras sobre as formas de comunicação e valores entre diferentes gerações no setor contábil



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nas respostas, notou-se que as diferenças na forma de comunicação entre gerações no setor contábil estão relacionadas principalmente ao uso de ferramentas, ao grau de formalidade e ao ritmo de resposta. Profissionais mais novos valorizam a agilidade e a objetividade, preferindo meios digitais, como mensagens instantâneas e reuniões online, enquanto as gerações mais antigas priorizam a formalidade e o contato pessoal, optando por e-mails e reuniões presenciais. O respondente R3 resume essas diferenças ao afirmar que “as gerações mais novas são mais fiéis aos correios eletrônicos (e-mail, Skype, dentre outros) já as gerações mais velhas ainda resistem e conversam digamos olho no olho”. O respondente R4 reforça essa ideia ao afirmar que “as gerações mais antigas tendem a valorizar uma comunicação mais formal, presencial e detalhada, enquanto as mais novas preferem objetividade, agilidade e o uso de ferramentas digitais”. Outros respondentes, R1 e R11, também destacam que a



linguagem informal e o ritmo acelerado dos mais jovens contrastam com o estilo mais detalhado e cuidadoso dos profissionais experientes.

Observa-se também que os valores predominantes variam conforme a geração. As gerações mais antigas valorizam o comprometimento, a ética e a lealdade, características associadas a uma postura tradicional e estável; já os profissionais mais jovens valorizam a inovação, a flexibilidade e a qualidade de vida, buscando propósito e equilíbrio entre carreira e bem-estar. O respondente R1 sintetiza essa visão ao afirmar que “gerações mais jovens buscam um sentido, uma forma de conciliar trabalho e qualidade de vida, às vezes isso soa como falta de comprometimento, mas não devemos generalizar. A geração mais velha possui um compromisso, às vezes exagerado com as demandas, vejo que dá para equilibrar as duas sem prejudicar os relacionamentos na empresa”.

As principais dificuldades de alinhamento entre os valores pessoais das gerações e os valores institucionais das organizações envolvem, sobretudo, a combinação entre tradição e inovação, comprometimento versus qualidade de vida e a adaptação às mudanças tecnológicas. Os participantes destacam que as novas gerações tendem a valorizar a tecnologia, a inovação e a agilidade, enquanto as gerações mais experientes demonstram cautela, comprometimento e foco na estabilidade dos processos.

O respondente R9 afirma que “a diversidade geracional enriquece os processos ao unir experiência e inovação, mas pode gerar conflitos de métodos e de ritmo de trabalho”. Quando bem gerida, resulta em soluções mais completas, melhor adaptação às mudanças e maior qualidade técnica nos resultados”. As diferenças apresentadas, embora gerem dificuldade de alinhamento, também favorecem a complementaridade; os mais jovens impulsionam a modernização e a automação de tarefas, enquanto os mais experientes contribuem com segurança técnica, conhecimento normativo e visão de longo prazo.

O respondente R4 aponta que “a principal dificuldade é conciliar a rigidez dos processos tradicionais com a necessidade de adaptação e inovação trazida pelas novas gerações”. Já o R12 reforça que “comprometimento versus qualidade de vida: enquanto alguns colaboradores veem a dedicação intensa como prova de profissionalismo, outros interpretam a mesma exigência como desrespeito ao equilíbrio pessoal”. Outros respondentes, como R1 e R6, mencionam diferenças nos estilos de comunicação, expectativas de carreira e ritmo de adaptação às mudanças como fontes de conflitos e desalinhamento.

Fonseca (2024) e Melo Júnior et al. (2024) destacam que diferenças de visão sobre trabalho, propósito e qualidade de vida influenciam diretamente a integração de equipes, exigindo práticas de gestão que promovam o diálogo. Botelho et al. (2018) e Costa et al. (2024) indicam que o alinhamento cultural depende da capacidade da liderança de equilibrar expectativas e promover a adaptação mútua entre gerações, fortalecendo a coesão e o desempenho organizacional. Conclui-se, portanto, que as dificuldades de alinhamento entre valores pessoais e empresariais refletem diferenças geracionais nas prioridades, na percepção de dedicação e aceitação de mudanças claras e de estratégias que valorizem a diversidade e o aprendizado entre gerações.

A diversidade geracional impacta significativamente a forma de trabalhar, os processos e os resultados no setor contábil. Os respondentes destacaram que profissionais mais jovens tendem a trazer agilidade, inovação e domínio de tecnologias digitais, o que favorece a automação de tarefas e a otimização de processos. Em contrapartida, os colaboradores mais experientes apresentam consistência técnica, atenção aos detalhes e foco na conformidade com a normativa, garantindo precisão e confiabilidade nas informações contábeis.

O respondente R4 aponta que “o impacto é positivo, pois gera complementaridade: profissionais mais experientes trazem solidez técnica e visão de longo prazo, enquanto os mais

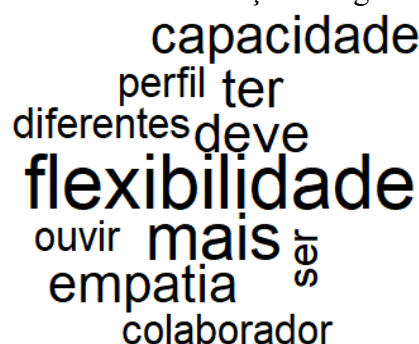
jovens trazem tecnologia, automação e novas perspectivas. Essa combinação aumenta a eficiência dos processos e melhora os resultados técnicos”. Os respondentes R9 e R10 também afirmam reconhecer os benefícios da diversidade geracional para o processo de comunicação no contexto contábil. Todavia, há conflitos quanto à dificuldade de adaptação e à resistência a mudanças, conforme apresenta R7 em sua resposta: “com mais demora, porque os mais velhos não ficam abertos à mudança e não aceitam nossas sugestões”.

As respostas também indicam que a diversidade pode gerar tensões, especialmente quando os estilos de trabalho e a aceitação de mudanças diferem significativamente entre gerações. Esses achados corroboram a literatura sobre gestão multigeracional e cultura organizacional. Conforme Botelho et al. (2018) e Costa et al. (2024), equipes multigeracionais apresentam estilos, expectativas e capacidades distintos, o que pode gerar conflitos, mas também oportunidades de aprendizado coletivo e de inovação.

4.2.3 Liderança

Com base nos resultados, a nuvem de palavras apresentada na Figura 7 evidencia termos como “flexibilidade”, “capacidade” e “empatia”, o que reflete as características ideais de uma liderança multigeracional.

Figura 3 - Nuvem de palavras sobre liderança multigeracional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As principais características atribuídas a uma liderança eficaz em equipes multigeracionais estão relacionadas à empatia, à flexibilidade, à comunicação clara, à inteligência emocional e à capacidade de mediação de conflitos. Essas competências foram apontadas como essenciais para promover um ambiente harmônico e produtivo no meio organizacional.

A empatia aparece com frequência nas falas dos respondentes, que destacam a importância de compreender e valorizar as diferentes formas de pensar e agir de cada geração. O respondente R3 afirma que um líder deve “ser um elo constante entre os dois mundos”, buscando equilibrar as visões dos mais jovens e dos mais experientes para construir uma convivência mais baseada no respeito e na cooperação. Essa visão é corroborada por R9, ao enfatizar que uma liderança deve ter “flexibilidade, empatia, boa comunicação, capacidade de mediar conflitos, abertura ao diálogo, valorização da diversidade e habilidade para adaptar a gestão conforme o perfil de cada colaborador”, demonstrando a necessidade de um líder que saiba se adaptar aos diferentes perfis comportamentais e estilos de trabalho.

A liderança participativa foi amplamente citada como modelo mais adequado, pois envolve os colaboradores nas decisões, estimula a troca de ideias e reconhece o potencial de cada geração. O respondente R1 destaca que o líder “não apenas comande, mas que caminhe

junto nos processos”, já o R13 complementa, afirmando que esse estilo “valoriza a opinião de todos e incentiva a troca de experiências entre os mais experientes e jovens”.

Essa percepção está alinhada ao conceito de liderança democrática, descrito por Chiavenato (2009), que enfatiza o compartilhamento de responsabilidades e a criação de um ambiente de colaboração e de confiança mútua. Outro ponto recorrente nas respostas foi a liderança situacional, considerada um modelo eficaz por se adaptar às necessidades e à maturidade de cada colaborador. O respondente R5 afirmou que “o estilo situacional permite adaptar-se às necessidades individuais de cada colaborador das diferentes gerações, promovendo a comunicação aberta, o respeito mútuo e o aprendizado”.

Os achados reforçam o que Kargas e Varoutas (2015) e Nyamboga (2025) afirmam sobre interdependência entre liderança e cultura organizacional: o líder atua como mediador das diferenças e como agente de manutenção no cultivo de uma cultura saudável, capaz de unir gerações diferentes em torno de um objetivo comum. Essa ideia é resumida na fala de R7 “a liderança que está aberta para todo tipo de sugestão e discussões para pegar o melhor de cada geração e unir de uma forma que fica bom para a empresa”. Em resumo, os resultados demonstram que a liderança participativa, situacional e baseada no exemplo é a mais eficiente para integrar profissionais de diferentes gerações.

As principais estratégias de retenção de talentos adotadas pelas organizações contábeis incluem planos de carreira personalizados, capacitação contínua, flexibilidade na jornada de trabalho, benefícios adaptáveis, reconhecimento e uma cultura de valorização humana. Muitos respondentes destacaram que o foco principal deve estar na criação de um ambiente inclusivo e cooperativo, no qual o gestor entenda as particularidades de cada geração. Essa ideia é evidenciada na resposta do R2, que afirma: “a maior estratégia para reter talentos é a cultura cooperativa e inclusiva na empresa, aliada a um olhar analítico cirúrgico do gestor”.

As respostas relatam também uma atenção crescente à flexibilidade e à autonomia, principalmente como forma de atrair e reter os mais jovens, como a geração Z. O respondente R8 cita que “a geração Z é difícil de reter, porém, dando uma certa autonomia e flexibilidade, consegue a confiança deles”. Os jovens valorizam a autonomia, o propósito e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mais do que a estabilidade ou os benefícios tradicionais. Essa observação é coerente com os achados de Chiavenato (2020), que destacam a importância da motivação individualizada e do alinhamento entre o propósito pessoal e a cultura organizacional para a retenção de talentos. Já os profissionais mais experientes valorizam a estabilidade, o reconhecimento e a segurança, como demonstrado em R13: “profissionais mais experientes, valorizamos estabilidade, reconhecimento e respeito à experiência”.

Os achados reforçam a importância de uma boa liderança, capaz de compreender os diferentes perfis e adaptar a gestão à maturidade e às motivações de cada geração. Essa perspectiva corrobora com o que Kargas e Varoutas (2015) afirmam sobre o papel do líder, promovendo um ambiente que valoriza tanto a inovação dos mais jovens quanto a experiência dos mais velhos.

Os respondentes declaram que o ambiente multigeracional exerce forte influência na cultura organizacional, promovendo desafios, oportunidades de aprendizado e evolução coletiva. A presença de diferentes faixas etárias no setor contábil implica que os valores e comportamentos sejam constantemente revisados, exigindo da organização uma postura de adaptação às novas realidades sociais, tecnológicas e relacionais. O respondente R12 defende essa ideia ao afirmar que “o ambiente multigeracional exerce influência direta na cultura organizacional, uma vez que a convivência entre diferentes gerações redefine padrões de comportamento e exige a reformulação de valores institucionais”.

A convivência multigeracional amplia a diversidade de ideias, práticas e prioridades. Valores tradicionais, como ética, responsabilidade e comprometimento, continuam fundamentais, mas passam a coexistir com valores mais contemporâneos, como inovação, flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e abertura ao diálogo. A presente combinação promove uma cultura mais equilibrada e colaborativa, que integra tradição e modernidade. Nesse sentido, observou-se que o impacto dessa diversidade na cultura organizacional é positivo, desde que as mudanças sejam conduzidas com equilíbrio, preservando a essência da empresa.

É perceptível nas respostas que o ambiente multigeracional estimula mudanças comportamentais, especialmente na comunicação e na forma de trabalho. As respostas indicam que, enquanto algumas buscam desenvolver o ambiente, trazendo inovação e tecnologia e incentivando a troca de conhecimentos entre as gerações, gerando engajamento e produtividade, outras precisam impor normas culturais específicas, como regras internas sobre relacionamento interpessoal, para evitar conflitos e manter o ambiente profissional saudável.

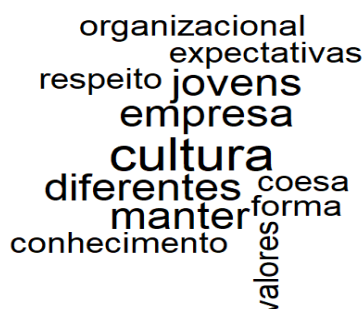
O respondente R1 é um exemplo ao responder que “é interessante que temos o regimento interno e por lidar com pessoas mais jovens precisamos incluir na nossa cultura que não é permitido namoro entre colaboradores devido a situações constrangedoras já ocorridas”. Já o participante R13 reforça que “percebemos mudanças em comportamentos, como maior flexibilidade na comunicação, abertura para novas tecnologias e valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao mesmo tempo, reforça valores tradicionais, como ética, responsabilidade e compromisso com a qualidade, já que os profissionais mais experientes mantêm essas práticas como referência. No fim, a cultura se torna mais equilibrada e colaborativa, aproveitando o melhor de cada geração.

Assim, as respostas analisadas confirmam que a convivência entre gerações impacta diretamente a cultura organizacional, exigindo das lideranças e das equipes uma postura de constante adaptação. O resultado é uma cultura mais dinâmica, inclusiva e equilibrada, que combina tradição e inovação, reafirmando o que Nyamboga (2025) aponta sobre o papel da diversidade geracional na sustentabilidade das organizações contemporâneas. Observa-se também que parte das organizações busca fortalecer um ambiente voltado à inovação, à tecnologia e ao aprendizado intergeracional, elementos que, segundo Galeb (2024), são fundamentais para ampliar a capacidade de adaptação e o desempenho organizacional.

4.2.4 Cultura organizacional

Com base nos resultados sobre cultura organizacional, a nuvem de palavras apresentada na Figura 4 evidencia termos como “diferentes”, “jovens” e “respeito”, refletindo sobre o equilíbrio das contribuições geracionais na cultura organizacional.

Figura 4 - Nuvem de palavras sobre o equilíbrio das contribuições geracionais na cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nas respostas, apresenta-se que as diferentes contribuições das gerações são promovidas por meio de práticas de inclusão, diálogo, valorização mútua e liderança participativa. Os participantes evidenciam que o sucesso dessa convivência reside em reconhecer o valor e as particularidades de cada geração, transformando a diversidade etária em fonte de aprendizado e de fortalecimento cultural. Nesse sentido, o respondente R13 enfatiza que “procuramos combinar a experiência e os valores tradicionais dos profissionais mais antigos com a inovação e agilidade dos mais jovens. Isso se reflete em processos mais eficientes, comunicação adaptada e valorização da troca de conhecimento. Dessa forma, conseguimos manter uma cultura organizacional coesa, em que todos se sentem valorizados e engajados com os objetivos do escritório”. Essa percepção alinha-se ao que Schein (1984) descreve como o processo contínuo de construção da cultura organizacional, em que valores, crenças e comportamentos são constantemente adaptados às novas realidades internas e externas.

Além disso, observa-se que a integração das gerações não ocorre apenas de forma espontânea, mas também é estimulada pela liderança que atua como mediadora. O respondente R11 enfatiza que “a liderança busca promover participação recorrente e realizar diversas ações de interação entre os colaboradores”. Uma liderança participativa desempenha um papel essencial na manutenção do equilíbrio e na consolidação de uma cultura organizacional saudável, promovendo um ambiente de confiança e respeito. Esses resultados corroboram o que afirma Nyamboga (2025), ao destacar que o cultivo de uma força de trabalho multigeracional exige estratégias de gestão que reconheçam os pontos fortes de cada geração e promovam um ambiente colaborativo, sustentável e alinhado aos objetivos institucionais.

A geração Y é destacada como a que exerce maior influência na cultura organizacional, por ser a maioria no mercado de trabalho atual, intermediária e por ocupar cargos de liderança. Essa geração é associada a valorização da inovação, da tecnologia, da flexibilidade e da busca por propósito no trabalho, nas respostas colhidas existe o destaque de que esses profissionais moldam as novas formas de comunicação, gestão e engajamento, tornando as organizações mais dinâmicas e conectadas às demandas contemporâneas, como aponta R8 “atualmente, a Geração Y (Millennials) exerce maior influência, pois ocupa grande parte da força de trabalho, assume cargos de liderança intermediária e valoriza inovação, propósito e flexibilidade, o que pressiona mudanças culturais mais rápidas.”

Embora essa predominância exista, algumas respostas reconhecem a importância das gerações mais antigas, sobretudo quanto à experiência, à estabilidade e à preservação de valores éticos e comportamentais. Nessa linha, o respondente R5 aponta que “a geração mais antiga, pois tem mais experiência e tempo de atuação e já vivenciou muitas coisas e tende a saber resolver os problemas com mais facilidade e tranquilidade”. Esses colaboradores são referências sólidas, garantindo que a transformação impulsionada pelos mais jovens não comprometa princípios fundamentais da organização, como a responsabilidade, a qualidade e a coerência institucional.

Percebe-se que a interação entre diferentes gerações no setor contábil pode tanto fortalecer quanto fragilizar a identidade cultural da empresa, dependendo do modo como essa diversidade é gerida. Aspectos que fortalecem a cultura incluem o respeito e a valorização das experiências de cada geração, promovendo aprendizado, inovação e soluções mais completas. R9 sintetiza essa ideia: “A interação fortalece quando há respeito e troca de experiências, resultando em aprendizado mútuo e inovação”.

A fragilização da cultura ocorre quando não há alinhamento, comunicação clara ou compreensão das diferenças, o que gera conflitos, resistência à mudança e perda de engajamento. O respondente R1 destacou que “as diferenças de forma de se comunicar e de

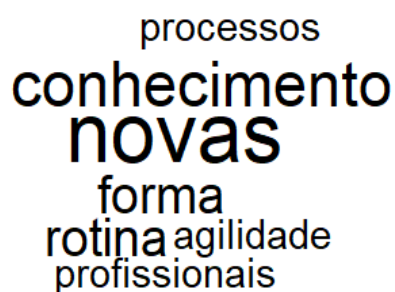
operacionalização, juntas, fazem o todo acontecer”, enquanto R5 apontou que “a falta de gestão dos conflitos geracionais pode levar a desentendimentos, dificuldades de comunicação, redução da produtividade, aumento da rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, um enfraquecimento da cultura organizacional”.

Para maximizar os impactos positivos da diversidade geracional, os respondentes indicaram práticas como a criação de espaços de diálogo, a produção de materiais intergeracionais, treinamentos conjuntos e o estímulo à colaboração entre gerações. Esses achados corroboram os de Botelho et al. (2018) e Costa et al. (2024), que destacam a importância de diferentes perfis e da comunicação intergeracional para o fortalecimento da cultura organizacional. Assim, apesar de possíveis tensões, a interação bem gerida entre gerações é percebida como um fator de aquecimento cultural e de inovação.

4.2.5 Adaptação e inovação

Com base nos resultados, a nuvem de palavras apresentada na Figura 5 evidencia termos como “novas”, “conhecimento” e “rotina”, refletindo sobre o impacto da interação geracional na identidade cultural.

Figura 5 - Nuvem de palavras sobre adaptação e inovação pelas gerações no setor contábil

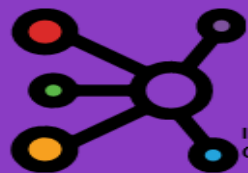


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nas respostas, nota-se que a experiência e o conhecimento de diferentes gerações são estrategicamente aproveitados de forma complementar na rotina contábil das empresas. O respondente R4 sintetiza esse resultado com o argumento: “a experiência das gerações mais antigas traz segurança técnica e visão estratégica, enquanto as mais novas agregam agilidade e domínio tecnológico. Essa combinação torna a rotina contábil mais precisa e inovadora”, R14 complementa a ideia: “a união da inovação e da experiência, o profissional mais antigo traz um conhecimento a mais, e ao tempo um mais novo enxerga maneiras de facilitar um serviço que era feito de forma mais demorada, extensa”.

Entre as respostas coletadas, as mais frequentes foram “diálogo”, “feedback”, “times mistos” e “mentoria reversa”. O respondente R13 resume esses conceitos ao afirmar que “acredito que as estratégias mais eficazes envolvem diálogo constante e valorização das diferenças. Promovo materiais, em que profissionais mais experientes orientam os mais jovens, enquanto estes contribuem com ideias inovadoras e domínio tecnológico. Também busco adaptar processos e formas de comunicação para atender diferentes estilos de trabalho, sem perder a eficiência”.

Os respondentes destacaram que o treinamento voltado à tecnologia é essencial para desmistificar o medo de substituição e promover a percepção de que os recursos digitais são aliados no trabalho contábil. Essa visão se alinha com a de Fantine e Souza (2015), que apontam que as novas gerações tendem a dominar as ferramentas tecnológicas, enquanto as mais



experientes contribuem com visão crítica e prudência nas decisões. Assim, o equilíbrio entre inovação e experiência torna-se fundamental para garantir a eficiência, a precisão e a sustentabilidade das práticas contábeis, transformando a diversidade geracional em uma vantagem estratégica para as empresas.

As gerações mais novas demonstram mais facilidade e entusiasmo em adotar ferramentas digitais, o que reflete uma postura mais conectada e adaptável. Fantine e Souza (2015) apontam que essas diferenças não devem ser vistas como um obstáculo, mas como uma oportunidade de complementaridade, na qual a experiência técnica e o olhar crítico dos mais velhos se somam à inovação e à agilidade dos mais jovens.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo investigar os impactos da gestão multigeracional sobre os conflitos interpessoais, os estilos de liderança adotados e a formação da cultura organizacional em escritórios de contabilidade e em departamentos contábeis de empresas. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de perguntas abertas, enviado aos participantes em formato digital, para que pudessem responder por escrito. No total, quinze pessoas responderam.

Os resultados permitiram identificar que a presença de profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z simultânea no mercado de trabalho exige das lideranças a capacidade de equilíbrio entre a experiência e conhecimento técnico para atender as pretensões dos mais experientes, enquanto para atender aos anseios dos mais jovens espera-se agilidade, dinamismo e visão tecnológica. Nesse aspecto, estilos de liderança participativos mostraram-se eficazes para reduzir os conflitos, promover o engajamento e estimular a colaboração entre os membros das equipes contábeis.

A gestão multigeracional no setor contábil depende do desenvolvimento de competências interpessoais e comunicacionais dos gestores e líderes, bem como da valorização das diferenças individuais como fator de fortalecimento da cultura organizacional. Propõe-se que as empresas invistam em práticas de incentivo ao diálogo, à inclusão e à cooperação intergeracional, fazendo da diversidade etária uma vantagem competitiva.

Os resultados dessa pesquisa oferecem informações relevantes para os líderes contábeis que convivem com a diversidade geracional no ambiente de trabalho. Ao compreenderem as características, expectativas e formas de comunicação de cada geração, os gestores podem adotar estratégias de liderança mais flexíveis e inclusivas, reduzindo os conflitos interpessoais e fortalecendo o clima organizacional. Apesar disso, os achados destacam a importância de valorizar a experiência das gerações mais antigas e a inovação dos profissionais jovens, criando um ambiente colaborativo e equilibrado. Desta maneira, o estudo contribui para aprimorar a integração entre as gerações e fortalecer a cultura organizacional nos departamentos contábeis.

Apesar de ter atingido o objetivo, essa pesquisa apresenta limitações a serem consideradas. O método de amostragem foi a bola de neve, o que pode ter restringido a diversidade dos participantes, uma vez que os respondentes indicaram pessoas de seu próprio convívio profissional. Além disso, o número limitado de respondentes restringe o alcance e a generalização dos resultados.

Considerando que a geração Alfa logo ingressará no mercado de trabalho, futuros estudos poderiam investigar como essa nova geração interage com as equipes atuais e quais impactos suas características podem ter na liderança, nos conflitos e na cultura organizacional. Também é interessante analisar mais profundamente a interação com os avanços tecnológicos e a inserção de novas ferramentas, como a IA.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. B., Garcia, A. S. T., Silva, A. M., Andrade, L. R., Alves, N. P., Rabelo, M. H. S., & Chaves, D. V. M. (2017). A influência da liderança no clima organizacional. *Revista Acadêmica Conecta FASF*, 2(1), 208–220.
- Almeida, G. T. de, & Silva, C. A. R. da. (2018). Os desafios dos gestores na carreira contábil: A perspectiva das gerações Baby Boomer, X, Y e Z. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(4), 105–120. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i4.37052>
- Andrade, S. I. de, Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Trimer-de-Oliveira, A. (2015). Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. *Anais do SEGET - Seminário de Gestão de Tecnologia*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>
- Araújo, E. S. de. (2019). Conflitos entre as gerações “X” e “Y” nas organizações. *Revista Acadêmica Online*, 5(29), e705. Recuperado de <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/705>
- Araújo, E. T. T., Anjo, J. E. S., & Cappelle, M. C. A. (2024). Geração Z e as representações sociais acerca do mundo do trabalho [Generation Z and social representations of the world of work]. *Revista FSA*, 10(2), 1–15. <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2942>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Belo, E. M., Araújo, A. R. S. de, Garcia, D. A., Melo Júnior, H. G., & Silva, P. R. de O. (2024). Estilos de liderança. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(5). <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.14214>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Botelho, M. P., Souza, E. F. de, Ferreira, L. F., & Siqueira, R. N. de. (2018). Geração X, Y e Baby Boomers: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2(1), 105–120.
- Campos, L. M. A., & Mendes, A. C. A. (2025). Conflitos interpessoais e interface com o desempenho no trabalho organizacional. *Trabalho & Educação*, 34, e54458. <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2025.54458>
- Cavalcante Filho, P. P., & Francisco, A. L. (2022). O convívio multigeracional no ambiente corporativo e as revoluções industriais: Revisão sistemática da literatura. *Trabalho (En)Cena*, 7(e022017). <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022017>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier. Recuperado de https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gestao+de+pessoas&ots=5yNR3n9UQG&sig=JYn_fSM6zlmhwdS5oiy5HQNsvpo#v=onepage&q=gestao%20de%20pessoas&f=false
- Chiavenato, I. (2009). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, D. S. N., Silva, I. C. L. e, Oliveira, J. R. de, Carlos, M. K. R. S., Paulo, R. G. de, Moraes, T. M., & Vieira, T. S. D. A. (2024). *O mercado de trabalho e as novas gerações na grande São Paulo* (Trabalho de conclusão de curso, Etec de Cotia). Repositório Institucional do Centro Paula Souza. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/29488>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., et al. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

- Fontenele, m. G. G., & rodrigues, t. S. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uningá Review*, 30(2). Retrieved from <https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/2011>
- Furucho, N. Y., Oswaldo, Y. C., Graziano, G. O., & Elias Spers, V. R. (2015). Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(4), 492–501. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i4.3142>
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The importance of organizational culture for business success. *Journal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*, 2(03), 727–735. <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hillman, D. R. (2014). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240–257. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jaeschke, J., & Teixeira, E. B. (2015). Diversidade geracional e a gestão de pessoas: Um estudo comparativo entre organizações brasileiras e alemãs. *Revista GESTO*, (Edição Especial II CIGECO), 34–45.
- Junqueira, M. H. D. (2020). Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos. *Semana Acadêmica: Revista Científica*, 1(199). <https://doi.org/10.35265/2236-6717-199-8935>
- Kaiber, N., Kuhn, N., & Lopes, L. F. (2021). Conflitos no trabalho: um estudo com servidores municipais. *Revista Científica E-Locução*, 1(20), 22. <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i20.396>
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>
- Lopes, J. P. E., & Vargas, K. S. (2023). Conflict or encounter of generations? Management profile and team work between the generations baby boomer, X and Y. *Revista Sociais e Humanas*, 36, e41753. <https://doi.org/10.5902/2317175841753>
- Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014). *O conflito no ambiente de trabalho*: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 113–128. Centro Universitário Feevale. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514251930008>
- Melo Júnior, H. G., Araújo, A. R. S., Andrade, A. S., Moreira, C. S., Oliveira, D. S. C., Tomaz, I. D. M., Woehl, J. G. S., Moreira, L. S., & Santos, S. M. A. V. (2024). Cultura organizacional e desempenho: uma análise integrativa. *Revista Contemporânea*. Recuperado de <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4351>
- Minayo, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- Nyamboga, T. O. (2025). Strategic Leadership in Multigenerational Workforces: Bridging Generational Divides for Enhanced Engagement. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1), 270–285. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1880>
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J.-A. (2024). Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing Diversity and New Technologies. *Systems*, 12(2), 50. <https://doi.org/10.3390/systems12020050>

- Rosa Veloso, E. F., Cunha da Silva, R., & Souza Dutra, J. (2012). Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Rose Johar, E., Rosli, N., & Mohd Hamirudin, S. N. S. (2023). Ageless Collaboration: From Boomers to Gen Z, Thriving in the Era of Multigenerational Workforces. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), Pages 2654-2660. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i12/20129>
- Santos, C. A. dos, Gonçalves, E. T., & Silva Ferreira, F. das C. da. (2025). Gestão de conflitos no ambiente corporativo: Estratégias para melhorar o clima organizacional no desenvolvimento de equipes. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 2231. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i5.19226>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Schein, Edgar H. (1986). *Cultura organizacional e liderança*. Tradução da 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Schein, Edgar H. (1984). *Organizational Culture and Leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, A. P. A. da, & Oliveira, B. H. de. (2023). *Choque geracional no mercado de trabalho* [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC]. Repositório Institucional do Centro Paula Souza. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27219>
- Spada, R., Gonçalves, J., & Ruffatto, J. (2024). Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 25(2), 159–170. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>
- Spies, R. F. (2014). A gestão de pessoas e o conflito de gerações. *Revista de Administração Dom Alberto*, 1(1), 168–187.
- Silva, J. L. S. da, & Souza, C. S. de. (2020). Liderança: Seu papel visando o clima e a cultura nas organizações. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 1, 1-19.
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(1), 33–53. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2016-0062>
- Zonta, K., Bernardi, F., Biegelmeier, U., Pozzo, D., & Da Silva, M. (2021). Gerações no mercado de trabalho: Um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. *Revista Científica E-Locução*, 1(20), 212-232. <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i20.391>