

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERGERACIONAL: DESAFIOS DA CONVIVÊNCIA INTRAORGANIZACIONAL

José Edson Moysés Filho¹, Maria Fernanda Delfito Rocha², Maycon Gonçalves Martins^{1,2}

¹Fatec Adamantina, Adamantina-SP, Brasil (zezemoyses@hotmail.com)

²Fatec Adamantina, Adamantina -SP, Brasil

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar a gestão de recursos humanos intergeracional no ambiente intraorganizacional, considerando os desafios relacionados à convivência entre trabalhadores de diferentes faixas etárias. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem aplicada, de caráter descritivo, com levantamento de dados por meio de questionário estruturado em escala Likert, organizado em constructos relacionados à comunicação, integração, práticas de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. De modo geral, os resultados indicam que a convivência intergeracional constitui uma dimensão relevante para a gestão contemporânea de pessoas, pois envolve aspectos comunicacionais, relacionais e institucionais que influenciam a cooperação no trabalho. Observou-se que a comunicação entre gerações, a integração das equipes, a existência de ações formais de recursos humanos e o reconhecimento das diferentes experiências profissionais são elementos fundamentais para reduzir ruídos, fortalecer vínculos e ampliar o pertencimento organizacional. Como contribuição científica, o estudo oferece uma sistematização analítica da gestão intergeracional a partir de constructos mensuráveis, favorecendo a compreensão do fenômeno para além de abordagens apenas descritivas sobre diferenças geracionais. Ao articular comunicação, integração, práticas de recursos humanos e valorização profissional, a pesquisa contribui para ampliar o debate acadêmico sobre gestão de pessoas, diversidade etária e convivência intraorganizacional. Conclui-se que a gestão intergeracional deve ser compreendida como prática estratégica, capaz de favorecer ambientes mais colaborativos, inclusivos e produtivos.

Palavras-chave: Gestão intergeracional; Recursos humanos; Convivência organizacional.

INTRODUÇÃO

A contemporaneidade organizacional caracteriza-se pela presença simultânea de diferentes gerações no interior das instituições, condição que amplia a complexidade das relações de trabalho e impõe novos desafios à gestão de recursos humanos. Em um contexto no qual informação, conhecimento e capacidade adaptativa assumem valor estratégico, a gestão de pessoas deixa de ocupar posição meramente operacional e passa a integrar, de forma mais decisiva, a sustentação dos objetivos institucionais. Nesse cenário, a integração entre gerações por trabalhadores formados em contextos históricos, tecnológicos, sociais e culturais distintos introduz valores, expectativas, estilos comunicacionais e formas diferenciadas de relação com a autoridade, com o desempenho e com a própria experiência do trabalho (De Malafaia, 2018). Tal heterogeneidade, longe de representar apenas um dado demográfico, interfere diretamente na dinâmica intraorganizacional, podendo produzir tensões e ruídos relacionais, mas também aprendizagem mútua, inovação e rearranjos funcionais

relevantes à vida organizacional (Manongcarang; Guimba, 2024).

É nesse cenário que a gestão de recursos humanos intergeracional adquire centralidade. Mais do que reconhecer a coexistência de faixas etárias distintas no ambiente de trabalho, torna-se necessário compreendê-la como fenômeno organizacional que exige leitura contextual, capacidade de mediação e sensibilidade diante das múltiplas dimensões que atravessam a vida institucional. Conforme Chiavenato (2020), a gestão de pessoas constitui campo estratégico voltado à articulação entre objetivos organizacionais e necessidades humanas, ao passo que Marras (2017) assinala que a administração de equipes compostas por sujeitos com diferentes perfis demanda flexibilidade gerencial e compreensão das especificidades do comportamento organizacional.

A literatura recente demonstra que a convivência entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z não se reduz à simples sobreposição cronológica de grupos etários. Kelly e Nicholson (2022) observam que a gestão intergeracional requer reconhecimento da



diversidade de perspectivas e valorização das contribuições específicas de cada geração. Nesse âmbito, Puaschunder (2016) sustenta que a integração entre gerações constitui fator relevante para a sustentabilidade organizacional. Assim, o presente estudo busca compreender os desafios da gestão de recursos humanos frente à convivência intergeracional, identificar as diferentes gerações presentes nas organizações investigadas, analisar os desafios do convívio entre elas e apontar práticas de integração desenvolvidas nesse contexto.

A gestão de recursos humanos tem sido historicamente conformada por paradigmas organizacionais que influenciam a forma de compreender o trabalhador, organizar as relações internas e orientar as estratégias institucionais. Em contextos marcados pela busca de estabilidade e coesão, tende-se a valorizar a adaptação dos sujeitos às normas coletivas e aos padrões de funcionamento organizacional. Embora tal orientação possa fortalecer o pertencimento e consolidar vínculos institucionais, também pode produzir tensões quando a convivência se estabelece entre indivíduos portadores de repertórios históricos, culturais e profissionais distintos, como ocorre nas relações intergeracionais. Nessa perspectiva, os modelos de gestão de recursos humanos não apenas regulam práticas administrativas, mas também expressam modos específicos de lidar com identidade, pertencimento e diversidade no trabalho, razão pela qual a dimensão intergeracional deve ser compreendida como questão estratégica, e não periférica, para o fortalecimento institucional (Sytnik et al., 2025).

Essa compreensão torna-se mais consistente quando situada no percurso histórico da própria área. No início do século XX, predominou uma concepção mecanicista do trabalho, segundo a qual o trabalhador era concebido como recurso funcional do sistema produtivo, subordinado a lógicas de eficiência, fragmentação de tarefas e controle operacional. Nesse contexto, dimensões subjetivas, relacionais e culturais ocupavam posição secundária. Com o avanço da Administração Científica e, posteriormente, com as contribuições da Escola das Relações Humanas, tornou-se evidente que os fenômenos organizacionais não poderiam ser adequadamente compreendidos sem o reconhecimento das dimensões sociais, emocionais e interativas que atravessam o trabalho. A partir desse deslocamento, a gestão de recursos humanos ampliou seu escopo funcional e analítico, adquirindo densidade estratégica e tornando-se mais sensível às complexidades da vida organizacional contemporânea (De Barros Neto, 2025).

Na contemporaneidade, essa inflexão se consolida. Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) assinalam que a gestão de recursos humanos passa a atuar como parceira do negócio, contribuindo para a

sustentabilidade institucional, o desempenho organizacional e a capacidade adaptativa em ambientes competitivos. Purwanto e Ilhamsyah (2025) também indicam que estratégias orientadas pela valorização das capacidades humanas tendem a ampliar profissionalismo, eficácia e resiliência organizacional. Nessa moldura, a diversidade geracional deixa de ser apenas dado demográfico e passa a constituir condição estrutural da vida organizacional.

É nesse cenário que a comunicação intergeracional assume centralidade analítica. A presença simultânea de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z introduz diferenças relevantes na relação com o tempo, com a autoridade, com a linguagem, com a aprendizagem e com a própria ideia de trajetória profissional. Quando essas diferenças são desconsideradas, os fluxos comunicacionais tendem a ser atravessados por ruídos, estereótipos e desencontros interpretativos; quando reconhecidas e institucionalmente mediadas, podem converter-se em complementaridade, aprendizagem e troca produtiva (Santos; Brandino, 2024; Urme, 2023). Rudolph e Zacher (2015) reforçam esse argumento ao sustentar que conflitos intergeracionais podem ser prevenidos ou mitigados por interações frequentes e positivas, objetivos compartilhados, apoio da liderança e fortalecimento de normas inclusivas.

Contudo, a comunicação, embora indispensável, não esgota o problema. A integração entre gerações remete a um plano relacional mais amplo, pois diz respeito à construção de vínculos de pertencimento, reciprocidade e aprendizagem compartilhada no interior das organizações. Mainardi et al. (2025) observam que a diversidade geracional exige estratégias adaptativas capazes de valorizar, simultaneamente, a experiência acumulada dos trabalhadores mais antigos e a capacidade de inovação associada aos mais jovens. Iqbal (2024), nesse sentido, sustenta que a gestão intergeracional constitui campo emergente de investigação precisamente porque permite compreender, de forma articulada, comunicação, cultura organizacional, aprendizagem, desenvolvimento profissional e convivência entre sujeitos de diferentes faixas etárias.

Se comunicação e integração constituem dimensões relacionais essenciais, cabe à gestão de recursos humanos convertê-las em orientação institucional e prática sustentada. Segundo Urme (2023), tais práticas ultrapassam o âmbito administrativo estrito e consolidam-se como eixo estruturante da estratégia organizacional. Nessa direção, Ropes (2013) demonstra que a aprendizagem intergeracional assume caráter estratégico ao contribuir para a sustentação da memória organizacional, para a cooperação entre grupos etários e para a continuidade dos processos institucionais. Buffel et al. (2014) aprofundam esse



entendimento ao assinalar que a sustentabilidade das organizações depende da manutenção de relações de aprendizagem e troca entre sujeitos de diferentes idades.

Essa centralidade se amplia diante do risco de perda de conhecimento decorrente da saída de trabalhadores experientes sem a devida transferência de suas experiências, valores e expertises, fenômeno que Ermine (2010) denomina *knowledge crash*. Vodopivec, Partalo e Šindić (2022) destacam que a cooperação entre gerações favorece vínculos mais consistentes de aprendizagem compartilhada, recolocando a gestão de RH como mediadora entre experiência acumulada, inovação e continuidade organizacional.

Entretanto, o processo permanece incompleto se não houver reconhecimento efetivo do valor das contribuições profissionais provenientes de diferentes gerações. Vičić Krabonja et al. (2024) indicam que a sustentabilidade organizacional envolve a capacidade de produzir ecossistemas de aprendizagem contínua, nos quais o conhecimento é cocriado, compartilhado e preservado em benefício das gerações presentes e futuras.

Desse modo, os desafios da gestão de recursos humanos convergem para uma exigência comum: administrar a convivência intergeracional como fundamento estratégico da continuidade institucional, articulando comunicação, integração, ações gerenciais e valorização das contribuições profissionais.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida com o propósito de compreender, por meio de estudo de caso, os desafios da gestão de pessoas frente à convivência intergeracional no ambiente intraorganizacional. Para atender a esse objetivo, buscou-se identificar as diferentes gerações presentes em três organizações investigadas, analisar os desafios decorrentes da integração entre gerações e apontar práticas de integração entre gerações no contexto organizacional. Em razão da natureza do problema de pesquisa, adotou-se uma abordagem de método misto, com integração de dados qualitativos e quantitativos de modo a possibilitar tanto a compreensão interpretativa das relações intergeracionais quanto a sistematização de percepções obtidas junto aos participantes (Foroudi; Foroudi 2023).

Delineamento da pesquisa:

O delineamento da pesquisa constitui a base estruturante do estudo, uma vez que organiza, de forma lógica e sistemática, a articulação entre o problema investigado, os objetivos propostos e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Nessa perspectiva, a pesquisa assumiu caráter descritivo, por buscar observar, caracterizar e interpretar os desafios

da gestão de pessoas em contextos marcados pela convivência intergeracional. Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso múltiplo, (Yin, 2014), por permitir a investigação de fenômenos contemporâneos em contextos reais, favorecendo a análise aprofundada de diferentes unidades empíricas e a identificação de convergências e particularidades entre elas. A opção pelo estudo de caso múltiplo mostrou-se adequada aos objetivos da investigação, uma vez que possibilita compreender o fenômeno em sua configuração concreta, sem reduzi-lo a abstrações descontextualizadas. Ademais, tal escolha metodológica permite examinar práticas organizacionais, percepções dos sujeitos e formas de mediação adotadas pelos gestores diante da convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho.

Universo e amostra da pesquisa:

O universo empírico da pesquisa foi composto por funcionários e gestores de recursos humanos de três pequenas organizações com mais de dez anos de atividade no setor do comércio localizadas na região da Nova Alta Paulista - SP. A seleção dos participantes ocorreu por amostragem por conveniência, em razão da acessibilidade, da disponibilidade dos respondentes e da viabilidade de realização da pesquisa no campo investigado (Sedgwick, 2013). Ainda que esse tipo de amostragem não permita generalizações estatísticas em sentido estrito, sua utilização mostrou-se compatível com os objetivos do estudo, particularmente por se tratar de uma investigação aplicada, contextualizada e centrada na compreensão de um fenômeno organizacional específico, ou seja os desafios da gestão de recursos humanos intergeracional. A etapa qualitativa da pesquisa contou com entrevistas semiestruturadas realizadas com três responsáveis pelo setor de recursos humanos das organizações participantes. Colaboradores das três organizações com mais de 10 anos de atuação no ambiente comercial denominadas empresas A, B e C responderam ao questionário estruturado em escala Likert num total de 45 aplicações.

Instrumentos e procedimentos de coleta de dados:

A coleta de dados foi realizada por meio de três procedimentos complementares: revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com assertivas em escala Likert. A revisão de literatura forneceu o suporte teórico-conceitual necessário à delimitação do problema, à construção das categorias analíticas e à elaboração dos instrumentos de coleta, constituindo fundamento epistemológico essencial à coerência interna do estudo. As entrevistas semiestruturadas foram dirigidas aos gestores de recursos humanos, em razão de sua posição estratégica nas relações



intraorganizacionais e de seu conhecimento sobre os desafios da convivência entre diferentes gerações no trabalho. Além disso, foram aplicados questionários estruturados aos participantes, com o objetivo de captar percepções e tendências relativas ao fenômeno estudado. Os instrumentos, elaborados com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, foram submetidos à avaliação de três especialistas em Recursos Humanos.

Procedimentos de análise dos dados:

Os dados qualitativos oriundos das entrevistas foram analisados com base na perspectiva de Miles e Huberman (1984), segundo a qual o rigor da pesquisa qualitativa depende da redução, organização, apresentação e interpretação sistemática dos dados. À luz dessa orientação, procedeu-se à condensação das informações coletadas, à organização do material em categorias analíticas e à interpretação reflexiva das evidências empíricas em articulação com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado. Com base nessa estruturação, definiram-se quatro constructos analíticos, apresentados a seguir: “Comunicação intergeracional”, “Integração entre gerações”, “Ações da gestão de RH” e “Valorização das contribuições profissionais”. Tal procedimento possibilitou uma leitura mais densa, coerente e metodologicamente fundamentada das percepções e práticas relacionadas à integração intergeracional nas organizações. No que se refere aos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva, por meio da organização, tabulação e apresentação das respostas obtidas nos questionários. Esse procedimento permitiu identificar frequências, tendências de resposta e distribuição das percepções dos participantes, contribuindo para a sistematização dos dados e para o apoio à interpretação dos resultados qualitativos. A estatística descritiva mostrou-se adequada aos objetivos do estudo, uma vez que não se pretendeu testar causalidades ou diferenças estatisticamente significativas entre grupos, mas descrever e compreender o fenômeno investigado a partir dos dados coletados. Dessa forma, a consistência metodológica da pesquisa decorre da articulação entre diferentes procedimentos, como o estudo de caso múltiplo, as entrevistas semiestruturadas, os questionários estruturados e análises de natureza qualitativa e quantitativa. Tais procedimentos permitiram compreender, de forma estruturada, os desafios da gestão de pessoas frente à convivência intergeracional, bem como identificar práticas organizacionais e a percepção de seus colaboradores internos em relação à integração entre gerações no ambiente intraorganizacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa pesquisa parte do pressuposto de que os constructos selecionados constituem dimensões

analíticas relevantes para a compreensão das relações intergeracionais no contexto organizacional. A partir de um múltiplo estudo de caso realizado em três empresas, buscou-se analisar como “comunicação intergeracional”, “integração entre gerações”, “ações gerenciais de recursos humanos” e “valorização das contribuições profissionais” são percebidas de forma agregada pelos participantes. Importa destacar que os resultados não foram segmentados por faixas etárias, mas interpretados como expressão da percepção coletiva sobre o ambiente organizacional, o que permite uma leitura mais ampla das dinâmicas intergeracionais. Essa escolha metodológica dialoga com uma lacuna identificada na literatura, que frequentemente privilegia abordagens centradas em diferenças geracionais ou estereótipos associados a grupos etários. Em contraste, o presente estudo procura avançar ao compreender como essas relações são efetivamente vivenciadas no cotidiano organizacional, deslocando o foco da diferença para a interação. Assim, os constructos foram operacionalizados por meio de escala Likert e sintetizados em médias representativas, permitindo sua análise como unidades dotadas de consistência interna. Ao interpretar os resultados é necessário evidenciar que estes não devem ser lidos apenas como valores numéricos isolados, mas como indicadores interpretativos das percepções dos respondentes sobre a integração intergeracional no ambiente de trabalho.

No que se refere ao constructo “comunicação intergeracional”, os resultados indicam médias de 3,92 na Empresa A, 3,48 na Empresa B e 3,78 na Empresa C. Tais valores sugerem que a Empresa A apresenta maior equilíbrio nas relações comunicacionais entre gerações, favorecendo a cooperação e a circulação de informações. A Empresa C demonstra desempenho consistente, ainda que com possíveis limitações na integração plena, enquanto a Empresa B apresenta menor média, indicando maior presença de ruídos comunicacionais ou dificuldades na mediação entre diferentes grupos etários. Esses achados corroboram a literatura ao evidenciar que a comunicação intergeracional não é homogênea, mas permeada por tensões e diferenças de linguagem e expectativa.

Em relação à “integração entre gerações”, as médias obtidas nos questionários em escala Likert foram de 3,94 para a Empresa A, 3,47 para a Empresa B e 3,86 para a Empresa C. A proximidade dos resultados entre comunicação e integração sugere que tais dimensões estão fortemente articuladas, sendo a comunicação um elemento estruturante da convivência intergeracional. A Empresa A novamente se destaca, indicando maior coesão e complementaridade entre colaboradores de diferentes idades. A Empresa C apresenta resultado positivo, reforçando a existência de relações cooperativas, enquanto a Empresa B evidencia maior tendência à neutralidade, possivelmente refletindo

limitações na construção de vínculos intergeracionais mais consistentes.

Já no constructo “ações da gestão de recursos humanos”, observa-se menor variação entre as organizações, com médias de 3,83 (Empresa A), 3,60 (Empresa B) e 3,73 (Empresa C). Esses resultados indicam que as três empresas possuem algum nível de ação institucional voltada à gestão intergeracional. Contudo, o posicionamento das médias em patamar intermediário sugere que tais práticas ainda não se encontram plenamente consolidadas como estratégia organizacional estruturada. A Empresa A apresenta leve superioridade, seguida pela Empresa C, enquanto a Empresa B revela maior dispersão, indicando possível inconsistência na implementação ou na percepção dessas iniciativas.

O constructo ‘valorização das contribuições profissionais’ apresenta a maior diferença entre as organizações, com médias de 4,02 na Empresa A, 3,41 na Empresa B e 3,79 na Empresa C. O resultado da Empresa A indica forte percepção de reconhecimento das contribuições dos colaboradores, o que sugere não apenas aceitação da diversidade etária, mas sua incorporação como ativo organizacional. A Empresa C apresenta avaliação positiva, embora menos homogênea, enquanto a Empresa B evidencia fragilidade significativa nesse aspecto. Esse dado é particularmente relevante, pois aponta possível desalinhamento entre a presença da diversidade geracional e sua efetiva valorização no ambiente organizacional.

Além disso, foi possível construir uma média geral holística integrando o resultado das três pesquisas, apresentada abaixo na Figura 1.

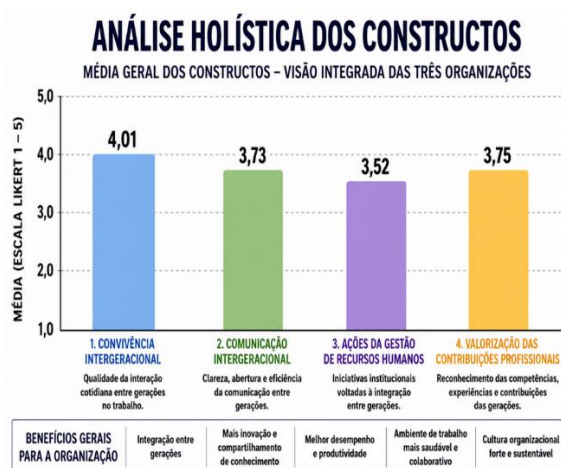


Figura 1. Análise Holística dos Constructos

A Figura 1 mostra que a gestão intergeracional envolve quatro dimensões interdependentes. A integração apresenta a maior média, indicando

relações relativamente positivas entre os colaboradores. Comunicação e valorização aparecem em níveis próximos, sugerindo equilíbrio moderado. Já as ações de recursos humanos registram a menor média, revelando fragilidades institucionais na integração entre gerações. Esse conjunto de resultados reforça que eventuais limitações não são pontuais, mas estruturais, exigindo intervenções organizacionais mais consistentes para alinhar práticas, relações e reconhecimento no ambiente de trabalho.

Além da análise das médias, verificou-se a confiabilidade interna dos constructos por meio do Alfa de Cronbach, cujos valores variaram entre 0,60 e 0,75 o que indica consistência interna aceitável em estudos exploratórios. No constructo “integração intergeracional”, os coeficientes foram de 0,60 (Empresa A), 0,63 (Empresa B) e 0,71 (Empresa C), indicando aderência aceitável. Em “comunicação intergeracional”, os valores foram mais elevados (0,73; 0,68; 0,75), sugerindo maior consistência interna. Já em “ações de Recursos Humanos” (0,65; 0,61; 0,67) e “valorização das contribuições” (0,67; 0,66; 0,70), observam-se níveis adequados, ainda que com maior dispersão. De modo geral, os resultados indicam que os constructos apresentam confiabilidade suficiente para sustentar a análise proposta. Ao mesmo tempo, revelam que “comunicação” e “integração” possuem maior coesão interna, enquanto “ações de RH” e “valorização” demandam interpretação mais cuidadosa. A partir desses achados, torna-se possível propor uma matriz analítica da gestão intergeracional de recursos humanos, capaz de articular essas dimensões em um modelo integrado de análise e intervenção organizacional.

CONCLUSÃO

A análise das relações intergeracionais no contexto organizacional permite compreender avanços, tensões e limites presentes na convivência entre diferentes gerações. Essa compreensão exige observar as interações estabelecidas no interior das organizações, considerando práticas de gestão, crenças, atitudes, estereótipos e formas de reconhecimento que influenciam o comportamento dos indivíduos. Neste estudo, constructos analisados foram operacionalizados por meio de escala Likert e sintetizados em médias representativas. Com isso, tornou-se possível apreender tais dimensões como unidades analíticas consistentes, capazes de expressar tendências perceptivas dos participantes. Os resultados empíricos, portanto, não apenas descrevem a realidade investigada, mas oferecem base para a construção de um modelo analítico. A partir dos resultados obtidos, propõe-se a matriz de gestão de recursos humanos intergeracional, estruturada em quatro constructos analíticos: comunicação

intergeracional, integração entre gerações, ações da gestão de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. A matriz organiza os achados empíricos em um instrumento aplicado de leitura, diagnóstico e intervenção organizacional. Nesse contexto, a Figura 2 apresenta a matriz de gestão intergeracional de recursos humanos.

MATRIZ DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERGERACIONAL				
CONSTRUTOS, OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E AÇÕES PRAGMÁTICAS PARA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES				
CONSTRUTO		OBJETIVO ORGANIZACIONAL	AÇÕES PRAGMÁTICAS DE RH	
1.	CONVIVÊNCIA INTERGERACIONAL	Promover ambiente colaborativo, respeitoso e integrado.	• Mentoria reversa • Equipes multigeracionais • Rodízio entre gerações • Eventos de integração	
2.	COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL	Assegurar fluxo comunicacional acessível a todos.	• Comunicação adaptativa • Canais digitais e presenciais • Escuta ativa • Feedback estruturado	
3.	AÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Estruturar políticas formais de gestão intergeracional.	• Política de diversidade geracional • Treinamentos sobre inclusão • Planos de carreira multigeracionais • Monitoramento contínuo	
4.	VALORIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES PROFISSIONAIS	Garantir reconhecimento equitativo e valorização dos talentos.	• Programas de reconhecimento • Compartilhamento de conhecimento • Banco de talentos • Valorização contínua	
BENEFÍCIOS GERAIS PARA A ORGANIZAÇÃO				
Integração entre gerações	Mais inovação e compartilhamento de conhecimento	Melhor desempenho e produtividade	Ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo	Cultura organizacional forte e sustentável

Figura 2. Matriz de Gestão de Recursos Humanos Interorganizacional

A Figura 2 sintetiza visualmente os principais constructos da pesquisa: convivência intergeracional, comunicação, ações de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. Ao articular resultados empíricos e discussão teórica, a matriz transforma a gestão intergeracional em instrumento de leitura, diagnóstico e intervenção organizacional. Além disso, reforça a coerência entre objetivos, achados, ações pragmáticas e resultados esperados, indicando caminhos para políticas de RH mais sensíveis à diversidade geracional, à cooperação e ao reconhecimento profissional. A partir da matriz apresentada na Figura 2, os achados da pesquisa podem ser compreendidos de forma integrada, pois os desafios da gestão intergeracional não se limitam à presença de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho. O ponto central está na capacidade da organização de transformar essa diversidade em cooperação, aprendizagem e reconhecimento mútuo.

Os resultados indicam que a integração intergeracional exige atenção simultânea a quatro dimensões: comunicação, integração, ações de recursos humanos e valorização das contribuições profissionais. Quando essas dimensões não se encontram articuladas, tendem a surgir ruídos comunicacionais, dificuldades de pertencimento, práticas gerenciais pouco estruturadas e fragilidades no reconhecimento dos saberes e experiências dos trabalhadores.

Nesse sentido, a matriz proposta evidencia que o desafio da gestão de recursos humanos consiste em criar condições para que diferentes gerações não apenas coexistam no mesmo espaço organizacional, mas interajam de modo produtivo, cooperativo e reconhecido. Para isso, tornam-se relevantes práticas como feedback estruturado, equipes multigeracionais, treinamentos e mentoria, capacitação contínua e programas de valorização profissional.

Conclui-se, portanto, que a gestão intergeracional deve ser compreendida como processo estratégico, contínuo e estruturante da vida organizacional contemporânea. Mais do que administrar diferenças etárias, trata-se de reconhecer que distintas gerações produzem sentidos, expectativas, competências e formas de interação que influenciam diretamente a qualidade das relações de trabalho. Dessa forma, a matriz proposta assume papel relevante ao organizar os achados da pesquisa em um instrumento aplicado de diagnóstico e intervenção, capaz de evidenciar fragilidades, potencialidades e possibilidades de aprimoramento das práticas de recursos humanos.

Ao articular comunicação, integração, ações gerenciais e valorização das contribuições profissionais, a matriz permite compreender que a convivência intergeracional somente se transforma em força organizacional quando mediada por práticas consistentes, inclusivas e orientadas ao reconhecimento mútuo. Assim, o estudo contribui ao deslocar a gestão intergeracional de uma leitura meramente descritiva para uma perspectiva analítica e pragmática.

A despeito das contribuições analíticas e aplicadas do estudo, é necessário reconhecer suas limitações, especialmente no que se refere à delimitação do universo empírico, restrito a três organizações de pequeno porte situadas em um contexto regional específico, bem como à utilização de amostragem por conveniência, o que não permite generalizações em sentido estatístico. Ademais, a opção por não segmentar os dados por faixas etárias, embora coerente com a proposta interpretativa adotada, limita a compreensão de possíveis variações intra e intergeracionais mais específicas. Nesse sentido, pesquisas futuras podem avançar ao ampliar o número de organizações investigadas, incorporar diferentes setores econômicos e regiões geográficas, bem como adotar abordagens comparativas e longitudinais que permitam acompanhar a evolução das relações intergeracionais ao longo do tempo. Do mesmo modo, abre-se espaço para investigações que articulem variáveis como cultura organizacional, estilos de liderança, maturidade digital e modelos de governança, aprofundando a compreensão da gestão intergeracional em contextos organizacionais mais complexos. Por fim, entende-se que, longe de esgotar o tema, o presente estudo contribui para a



consolidação de uma agenda de pesquisa ainda em construção, na qual a convivência entre gerações deixa de ser compreendida como desafio pontual e passa a ser reconhecida como oportunidade estratégica para a produção de ambientes organizacionais mais inclusivos, inovadores e sustentáveis, projetando, assim, caminhos promissores para o desenvolvimento futuro da gestão de pessoas.

Portanto, a gestão intergeracional não se limita à administração da diversidade etária, mas constitui um dispositivo organizacional de produção de coerência relacional, capaz de alinhar práticas, significados e reconhecimento no interior das organizações.

REFERÊNCIAS

- BUFFEL, Tine; DE BACKER, Free; PEETERS, Jeltsen; PHILLIPSON, Chris; REINA, Veronique R.; KINDEKENS, Ankelien; LOMBAERTS, Koen. Promoting sustainable communities through intergenerational practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 116, p. 1785-1791, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.
- DE BARROS NETO, João Pinheiro. *Teorias da administração: das origens às tendências contemporâneas*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025.
- DE MALAFAIA, Gabriela Silva. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENÇA EM GESTÃO, 7., 2018. Anais [...] 2018.
- ERMINE, Jean-Louis. Knowledge crash and knowledge management. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, v. 1, n. 4, p. 79-95, 2010.
- FOROUDI, Mohammad M.; FOROUDI, Pantea. Mixed-methods approach: combining qualitative and quantitative methods. In: _____. *Researching and analysing business*. London: Routledge, V.2 p. 7-40, 2023.
- IQBAL, Adnan. Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. 2024.
- KELLY, D.; NICHOLSON, A. Ancestral leadership: place-based intergenerational leadership. *Leadership*, v. 18, n. 1, p. 140-161, 2022.
- MACHADO, Sofia Maria Bouzon; DIIRR, Bruna. Investigating multi-generational IS teams collaboration. In: BRAZILIAN SYMPOSIUM ON INFORMATION SYSTEMS, 20., 2024. Proceedings [...] 2024. p. 1-10.
- MAGNO, M. J.; MARAYA, L.; MATIAS, E. M. J.; YUMUL, R. R.; AGUSTIN, N. Analyzing inter-generational cultural differences in ASKI Group: basis for inclusive human resource strategies. *SSRN Electronic Journal*, 2025.
- MAINARDI, Fernando Henrique; CRUZ, Lucas Alves da; SANTANA, Wander Cleiton; SILVA, Suéllen Danúbio da; MENDES, Ijosieli; OLIVEIRA, Elimeire Alves. Desafios da liderança: integrando gerações em um ambiente digitalizado. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 6, p. 3997-4016, 2025.
- MANONGCARANG, Sittie Maryam Dumarpa; GUIMBA, Sonayah Dirampatun. Intergenerational challenges and how they manifest in the public workforce: a basis for designing effective performance management strategies. *Workforce*, v. 7, p. 25, 2024.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.
- MYERS, K. K., & SADAGHIANI, K., Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n.2, p.225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7, 2010.
- NASTASE, Carmen; ADOMNITEI, Andreea; APETRI, Anisoara. Strategic human resource management in the digital era: technology, transformation, and sustainable advantage. *Merits*, v. 5, n. 4, p. 23, 2025.
- PUASCHUNDER, Julia. Global responsible intergenerational leadership. *Annals in Social Responsibility*, v. 2, n. 1, p. 113-123, 2016.
- PURWANTO, Sigit; ILHAMSYAH, Irfan. Army human resources development strategy through human capital approach. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2025.
- ROPES, David. Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, v. 37, p. 713-727, 2013.
- RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes. Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work



- environments. In: _____. Facing the challenges of a multi-age workforce. [S.l.]: Routledge, 2015. p. 253-282.
- SANTOS, Danilo Eduardo do Nascimento; BRANDINO, Héliida Sofia de Lima. A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: geração X, Y e Z. 2024.
- SEDGWICK, Philip. Convenience sampling. *BMJ*, London, v. 347, 2013.
- SYTNIK, I., FRANKE, E., & STOPOCHKIN, A. Intergenerational Differences in the Perception of the Assumptions of Individual Organizational Management Models in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, v. 17n. 15, p.6776, 2025.
- URICK, M. J., HOLLENSBE, E. C., MASTERSON, S. S., & LYONS, S. T., Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, p. 1–20. doi:10.1093/worker/waw009, 2016
- URME, Umma Nusrat. The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, v. 28, n. 1, p. 127-146, 2023.
- VIČIČ KRABONJA, Maja; KUSTEC, Simona; SKRBINJEK, Vesna; ABERŠEK, Boris; FLOGIE, Andrej. Innovative professional learning communities and sustainable education practices through digital transformation. *Sustainability*, v. 16, n. 14, p. 6250, 2024.
- VODOPIVEC, L.; PARTALO, D.; ŠINDIĆ, A. Intergenerational learning and cooperation: a perspective of Slovenian preschool teachers. *Cypriot Journal of Educational Science*, v. 17, n. 8, p. 2877-2887, 2022.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014..