

DINÂMICA DOS CONFLITOS GERACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Estudo de Caso na Universidade do Estado de Santa Catarina

Resumo: O aumento da expectativa de vida e a permanência prolongada de servidores públicos nas organizações públicas têm intensificado a sobreposição de gerações no ambiente de trabalho, tornando os conflitos geracionais um desafio relevante. Este estudo, de natureza quanti-quali, investigou a dinâmica desses conflitos na Universidade do Estado de Santa Catarina, com base em questionários aplicados a 59 servidores, entre líderes e liderados. Os resultados evidenciam que a diversidade geracional é percebida tanto como oportunidade de inovação quanto como fonte de tensões, especialmente relacionadas a diferenças de valores, estilos de trabalho, uso de tecnologias e formas de comunicação. Constatou-se divergência entre percepções de líderes e liderados: enquanto gestores tendem a avaliar a convivência de maneira mais positiva, os liderados apontam maior incidência de tensões e impactos no engajamento, alinhamento de metas e confiança entre colegas. Apesar disso, a convivência intergeracional é majoritariamente reconhecida como positiva, desde que mediada por lideranças sensíveis e práticas de gestão inclusivas. O estudo conclui que a valorização da diversidade etária, associada a estratégias de comunicação e liderança transformacional, pode transformar conflitos em oportunidades de aprendizagem e inovação no setor público.

Palavras-chave: conflitos geracionais; diversidade; administração pública; liderança.

1. Introdução

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a expectativa de vida da população brasileira chegou a 76,4 anos em 2023, o que indica que as gerações mais antigas permanecem ativas no mercado de trabalho por mais tempo, ampliando a sobreposição de gerações dentro das organizações públicas (IBGE, 2024). Esse contexto é intensificado pela legislação brasileira, como estabelecido pela Emenda Constitucional nº 88/2015 e regulamentado pela Lei Complementar nº 152/2015, que estabelece a aposentadoria compulsória para servidores públicos aos 75 anos, contribuindo para a permanência prolongada dos profissionais mais experientes e, por conseguinte, para o desafio de gestores públicos em lidar com questões de diferenças de expectativas, perfis de liderança, além de estilos de comunicação e colaboração.

A diversidade geracional no ambiente de trabalho tem se tornado um tema de destaque, especialmente em organizações públicas, onde a convivência prolongada entre diferentes gerações é uma realidade evidente. Robbins, Judge e Sobral (2010) já apontavam a gestão da diversidade como um dos grandes desafios contemporâneos do comportamento organizacional, sobretudo diante do envelhecimento da força de trabalho e da presença de vários perfis nas equipes.

No Brasil, a estabilidade de carreira no setor público intensifica essa sobreposição, tornando o cenário mais propenso ao surgimento de conflitos organizacionais. A coexistência dessas gerações pode tanto enriquecer a dinâmica organizacional quanto gerar conflitos que impactam diretamente a eficácia do trabalho em equipe (Colet; Mozzato, 2021). Monteiro et al. (2016) destacam que a diversidade de gerações pode ser vantajosa ao trazer diferentes perspectivas, mas, ao mesmo tempo, é uma fonte frequente de tensões no ambiente organizacional, especialmente quando valores e expectativas entram em choque.

No entanto, os conflitos no ambiente de trabalho não se limitam apenas às interações geracionais e são divididos em conflitos afetivos, resultantes de divergências interpessoais, como crenças e valores, e conflitos de tarefa, que surgem de discordâncias sobre a execução de atividades específicas (Jehn, 1997; Marques; Leal; Alves, 2017). Enquanto os conflitos de tarefa podem, em algumas situações, ser produtivos e estimular o desenvolvimento de soluções criativas, sua ligação com conflitos afetivos pode resultar em impactos negativos no desempenho e na satisfação da equipe. Em organizações públicas, onde há uma coexistência prolongada de diferentes gerações, como os Baby Boomers e a Geração Y, esses conflitos exigem uma gestão mais adaptativa.

A gestão de conflitos geracionais em instituições públicas revela-se ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade de promover uma maior coesão no ambiente de trabalho. Diferentes cortes geracionais criam protótipos de liderança distintos, moldados por valores e experiências compartilhadas. Essas percepções variam entre gerações e influenciam diretamente a dinâmica organizacional, exigindo estratégias de liderança que saibam mediar as diferenças para promover coesão e eficiência no ambiente de trabalho (Rodrigues; Cunha; Silva, 2023). Quando as instituições são capazes de implementar essas estratégias, conseguem não apenas minimizar os conflitos, mas também potencializar a inovação, aproveitando a diversidade de perspectivas.

Assim, o gerenciamento dos conflitos geracionais deve ser visto como uma oportunidade de potencializar a inovação e melhorar a colaboração entre equipes. Um ambiente onde as diferentes gerações conseguem expressar suas perspectivas e trabalhar de forma integrada pode transformar o conflito em um motor de crescimento, desde que haja uma liderança que saiba mediar e balancear os interesses e as diferenças presentes. Diante do exposto, essa pesquisa teve como propósito investigar os impactos decorrentes dos conflitos geracionais no contexto da administração pública, com o intuito de compreender de que maneira as diferenças intergeracionais afetam a dinâmica de trabalho, as relações interpessoais e a eficácia no trabalho em equipe.

2. Características Geracionais

O mercado de trabalho brasileiro é caracterizado por uma diversidade geracional, composta predominantemente pelos Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. Os Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964, tendem a valorizar a estabilidade, a lealdade e o comprometimento a longo prazo com a organização. Por outro lado, a Geração X (1965-1980) busca um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando tanto a estabilidade quanto a flexibilidade em suas carreiras. A Geração Y, ou Millennials (1981-1996), é reconhecida por sua adaptabilidade e pela ênfase em experiências significativas, enquanto a Geração Z (1997-2010) demonstra um forte domínio das tecnologias digitais e uma demanda por ambientes de trabalho inclusivos e flexíveis (Alves et al., 2021). A Geração Y tem atitudes de inquietação e contestação diante de estruturas organizacionais tradicionais, e a Geração Z tende a questionar os modelos de liderança vigentes e priorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Jovetta et al., 2024).

Essa diversidade geracional proporciona um cenário rico em possibilidades e em desafios, especialmente na gestão das expectativas e na construção de um ambiente de trabalho colaborativo. A Geração Y busca um trabalho que ofereça segurança e propósito (Alves et al., 2021). Em contrapartida, os Baby Boomers buscam segurança e a valorização da experiência acumulada ao longo da carreira (Strauss; Howe, 1991). Essa diferença pode gerar conflitos, especialmente em organizações que não alinham suas práticas de gestão com as expectativas das gerações. As características geracionais não são absolutas e fatores como cultura, educação e contexto socioeconômico influenciam

as atitudes dos indivíduos, tornando a generalização problemática. As organizações devem reconhecer essa diversidade e adotar abordagens que valorizem as contribuições de cada geração, promovendo um ambiente de trabalho que celebre a colaboração intergeracional. Portanto, compreender as motivações e desafios das novas gerações é essencial para construir estratégias eficazes de atração e retenção de talentos (Jovetta et al., 2024).

3. Teorias sobre Gerações e Comportamento no Trabalho

As teorias sobre gerações constituem um arcabouço teórico para a compreensão das dinâmicas intergeracionais no ambiente de trabalho. Mannheim (1928) enfatiza que as experiências coletivas de uma geração moldam suas identidades, perspectivas e comportamentos ao longo da vida. Mannheim argumenta que, quando indivíduos de uma mesma geração compartilham experiências, isso cria um senso comum que impacta suas atitudes e comportamentos, influenciando suas interações no ambiente organizacional.

Complementando essa perspectiva, Strauss e Howe (1991) introduzem a teoria cíclica das gerações, que sugere que as gerações reagem às condições sociais, políticas e econômicas legadas por suas predecessoras, criando um padrão cíclico de comportamento. Essa abordagem é particularmente pertinente em organizações públicas, onde as mudanças nas políticas e nas tecnologias afetam as interações entre diferentes gerações. As atribuições dessas teorias, bem como suas implicações para a compreensão e gestão dos conflitos geracionais, estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Teorias sobre Gerações e Conflitos Geracionais

Teoria	Autor	Principais Conceitos	Implicações para Conflitos Geracionais
Teoria das Gerações	Karl Mannheim (1928)	As vivências compartilhadas moldam as identidades, perspectivas e comportamentos de uma geração, criando um senso comum que influencia atitudes e interações.	Surgem devido a diversas expectativas e valores entre gerações moldados por experiências distintas
Teoria Geracional	Strauss e Howe (1991)	As gerações reagem às condições sociais, políticas e econômicas herdadas de seus antecessores, estabelecendo um padrão cíclico de comportamento.	As expectativas e comportamentos são influenciados por experiências anteriores, podendo ocasionar tensões intergeracionais.
Teorias de Diversidade e Inclusão	Fleury (2000), Schein (2022), (Caetano e Souza (2024), Santos et al. (2019).	A promoção de um ambiente inclusivo, que valoriza as contribuições de todas as gerações, é essencial para mitigar os conflitos.	Um ambiente que respeita e valoriza as diferenças gera oportunidades de aprendizado e colaboração intergeracional.

Fonte: Adaptado pelas autoras, com base em Mannheim (1928), Strauss e Howe (1991) e Fleury (2000)

A incorporação de teorias contemporâneas sobre diversidade e inclusão é essencial para a gestão de conflitos geracionais. Conforme Fleury (2000), a gestão da diversidade cultural, incluindo diversidade geracional, pode ser uma boa estratégia para promover a criatividade, a inovação e atrair os melhores talentos, adicionando valor ao negócio. Assim, ao valorizar as contribuições únicas de cada geração, as organizações se fortalecem, tornando-se mais competitivas e eficazes.

4. Dinâmica dos conflitos geracionais no ambiente de trabalho

As origens dos conflitos geracionais são multifacetadas, sendo influenciadas por fatores sociais, econômicos e culturais que moldam as expectativas e comportamentos de cada geração. Cada coorte geracional é moldada por eventos históricos que influenciam suas identidades e perspectivas.

Ambientes de trabalho caracterizados por uma hierarquia rígida e estruturas formais muitas vezes resultam em tensões entre colaboradores mais jovens, que preferem um estilo de trabalho colaborativo e menos burocrático, e aqueles mais velhos, que podem valorizar a conformidade e a autoridade (Rocha-de-Oliveira et al., 2012). Essa resistência à mudança, frequentemente observada entre servidores mais antigos, pode resultar em mal-entendidos e conflitos interpessoais, exacerbando as tensões geracionais. Servidores mais antigos que enfrentam dificuldades em se adaptar a novas tecnologias e métodos de trabalho, podem sentir-se ameaçados pelo ritmo acelerado das inovações introduzidas pelas gerações mais jovens. Essa resistência pode se manifestar de várias formas, desde a relutância em aprender novas habilidades até a hostilidade em relação à mudança.

Por sua vez, os servidores mais jovens enfrentam desafios como: impaciência com rotinas administrativas mais lentas, menor tolerância a estruturas hierárquicas e a busca por mudanças rápidas, que podem ser interpretadas por gerações mais experientes como atitudes desrespeitosas. Além disso, a expectativa por feedback constante e conhecimento imediato, pode gerar frustrações quando não atendidas, provocando desmotivação. Observa-se em alguns casos, menor disposição para assumir responsabilidades de longo prazo ou para lidar com críticas, o que pode dificultar o diálogo intergeracional e a construção de confiança entre membros da equipe. A cultura organizacional, nesse contexto, exerce forte influência sobre a forma como as pessoas percebem e reagem às mudanças e às diferenças no ambiente de trabalho. Mesmo quando essa cultura se mostra inadequada, ela tende a ser mantida e reproduzida pelos membros da organização (Schein, 2022).

Os conflitos geracionais podem ser classificados em diferentes tipologias, que incluem conflitos de comunicação, de valores e de expectativas. Segundo Cunha et al. (2023), os conflitos de comunicação resultam de estilos de interação distintos, enquanto os conflitos de valores geralmente envolvem crenças profundamente enraizadas que podem ser desafiadas por novas ideias e perspectivas. Já os conflitos de expectativas são particularmente relevantes em um contexto em que as gerações mais jovens buscam ambientes de trabalho que ofereçam flexibilidade e significado, em contraste com as expectativas mais tradicionais das gerações anteriores.

Jehn (1997) classifica os conflitos organizacionais em três tipos principais: conflitos de tarefas, afetivos e de processo. O conflito de tarefas é à discordância sobre os objetivos ou conteúdos da tarefa, incluindo diferenças de opinião, interpretação ou estratégia. Pode contribuir para a inovação e para o desempenho do grupo, ao estimular o pensamento crítico. O conflito afetivo envolve tensões interpessoais, emoções negativas e incompatibilidades entre os membros do grupo, geralmente prejudicial ao desempenho e ao clima organizacional. O conflito de processo ocorre quando há divergências sobre a forma como o trabalho deve ser realizado. Esse tipo de conflito pode ter impacto na produtividade e satisfação, especialmente em equipes multigeracionais.

A capacidade de gerenciar conflitos geracionais melhora a satisfação e a motivação dos colaboradores e contribui para a eficiência organizacional. O desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação pode contribuir para a redução das tensões e a promoção de um ambiente de trabalho mais coeso. Ambientes organizacionais que adotam práticas inclusivas e respeitam a diversidade etária tendem a estimular a cooperação e a inovação entre equipes multigeracionais (Caetano; Souza, 2024).

5. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é classificada como um estudo de caso qualitativo, pois visa investigar a dinâmica dos conflitos geracionais em uma organização pública, permitindo a exploração das nuances e complexidades das relações interpessoais e das percepções subjetivas. O estudo utiliza o método de estudo de caso, focando na UDESC, onde foram investigadas as interações entre diferentes gerações. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário semiestruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, refletindo a abordagem quanti-quali. O questionário foi divulgado por meio de mensagem no e-mail institucional a todos os servidores docentes e técnicos universitários no dia 5 de maio de 2025 e permaneceu disponível até o dia 23 de maio de 2025. Os participantes da pesquisa foram 59 servidores da UDESC, sendo 32 em função de liderança e 27 em função de liderado, abrangendo diferentes cargos efetivos: Técnicos Universitários de Desenvolvimento (18,6%), Técnico Universitário de Suporte (10,2%), Técnico Universitário de Execução (28,8%) e Docente efetivo (40,7%). Essa composição garante diversidade etária, de funções e de experiência profissional nas interações de trabalho.

Com o objetivo de organizar e interpretar os dados obtidos na pesquisa, elaborou-se uma matriz de análise (Quadro 2) composta por três níveis: dimensão, categoria e elemento. As dimensões representam os eixos temáticos centrais definidos com base na fundamentação teórica. Cada dimensão foi desdobrada em categorias que organizam os temas abordados nas respostas dos participantes. Os elementos, por sua vez, funcionam como indicadores empíricos. Essa estrutura possibilitou uma interpretação sistemática e integrada dos dados coletados.

Quadro 2 – Matriz de Análise

DIMENSÕES	CATEGORIAS	ELEMENTOS
Diversidade Geracional	Características das gerações	Valores, expectativas e comportamento dos Baby Boomers, Geração X,Y e Z
	Relações intergeracionais no trabalho	Convivência, Troca de experiências; Tensões, Aprendizados entre gerações
Transformações no Setor Público	Mudanças no perfil do servidor	Estabilidade no cargo; Permanência prolongada; Entrada de gerações mais jovens
	Impactos organizacionais	Resistência à mudança; Necessidade de atualização de práticas e processos
Fundamentos dos Conflitos Geracionais	Teorias sobre geração e comportamento no trabalho	Mannheim (1928), Strauss & Howe (1991) e Diversidade e inclusão (Fleury, 2000)
	Definição e conceito dos conflitos	Conflitos como resultado de diferenças de valores Comunicação, Expectativas
	Origens e natureza do conflito	Fatores históricos, Culturais tecnológicos e Contextuais
Tipologia e Dinâmica dos Conflitos	Tipos de conflitos geracionais	Conflitos de valores, Comunicação e Expectativas
	Estilo de liderança e resolução de conflitos	Liderança democrática, Liderança transformacional Mediação, Escuta Ativa
Gestão e Comportamento Organizacional	Práticas de gestão de conflitos intergeracionais	Sensibilização; Capacitação; Incentivo ao diálogo Valorização da diversidade
	Influência da cultura organizacional	Hierarquia, Resistência a mudanças Desafios à inovação
	Ambientes colaborativos e inclusivos	Estratégias para promover engajamento Cooperação; Clima organizacional saudável

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

6. Apresentação e Discussão dos Dados

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é uma instituição pública estadual de ensino superior, fundada em 1965. Com uma estrutura multicampi, a UDESC

possui 13 unidades distribuídas em dez cidades catarinenses e cerca de 30 polos de apoio presencial para ensino a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), do Ministério da Educação (MEC). Atualmente, a universidade atende aproximadamente 14 mil alunos em mais de 60 cursos de graduação e mais de 50 programas de mestrado e doutorado, além de cursos lato sensu e residências (UDESC, 2024). Por suas características organizacionais e composição funcional - com ampla diversidade de cargos, perfis etários e estabilidade no setor público-, a UDESC se apresenta como um campo para estudo de conflitos geracionais no contexto da Administração Pública.

A compreensão do perfil dos participantes da pesquisa é essencial para contextualizar as relações geracionais no ambiente organizacional da UDESC. Entre os 59 respondentes, observou-se a predominância das gerações Y (29 a 44 anos) com 52,5% e X (45 a 60 anos) totalizando 37,3%, refletindo uma configuração típica do funcionalismo público brasileiro, no qual a estabilidade e a progressão por tempo favorecem carreiras de longa duração. Apenas 1,7% apresenta até 28 anos e 8,5% com 61 ou mais. Cada geração compartilha referências culturais e profissionais distintas, como descrevem Mannheim (1928) e Rocha-de-Oliveira et al. (2012), o que pode tanto enriquecer o trabalho colaborativo quanto gerar tensões silenciosas ou explícitas.

A concentração da força de trabalho nessas duas gerações implica na coexistência de profissionais com diferentes concepções sobre o tempo, produtividade, hierarquia, uso da tecnologia e engajamento institucional - elementos centrais para o surgimento de conflitos geracionais. A predominância das gerações X e Y também está presente no perfil dos servidores da UDESC, conforme dados do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) disponibilizados pelo Governo do Estado de Santa Catarina. A planilha institucional aponta que a maior parte dos técnicos e docentes da universidade tem entre 31 e 60 anos, reforçando a validade amostral da pesquisa para retratar a realidade institucional.

Em relação ao tempo de serviço, 23,7% dos respondentes atuam há mais de 20 anos, enquanto 15,3% trabalham de 6 a 10 anos na instituição e apenas 10,2% atuam há menos de cinco anos de atuação. Esse cenário reflete a trajetória de ingresso por meio de concurso público e a consequente permanência duradoura dos servidores, fatores que influenciam diretamente na cultura organizacional, nos valores coletivos e na maneira como os conflitos são percebidos e administrados no cotidiano institucional. Observa-se, ainda, que a realização de concursos na UDESC tem ocorrido de forma pontual ao longo dos anos, o que limita a renovação sistemática do quadro funcional. Entre os anos de 2009 e 2022 ocorreram apenas 4 concursos para cargos técnicos e 8 concursos para docentes. Esse espaçamento entre os certames restringe o ingresso contínuo de novos servidores, especialmente mais jovens, contribuindo para a manutenção de um corpo funcional majoritariamente composto por profissionais das gerações X e Y. Na UDESC, essa configuração institucional consolida um ambiente de forte presença intergeracional, com impactos diretos nas dinâmicas de trabalho, nos processos comunicacionais e na gestão de conflitos.

Quanto ao cargo ocupado, a amostra apresenta uma diversidade funcional significativa, refletindo a estrutura administrativa e acadêmica da UDESC. Entre os participantes da pesquisa, 40,7% atuam como Técnico Universitário de Desenvolvimento, 18,6% como Docente Efetivos, 28,8% como Técnico Universitário de Suporte, 10,2% como Técnico Universitário de Execução, e 1,7% ocupam outros cargos ou funções. Esses dados indicam uma predominância de servidores vinculados às carreiras técnicas, seguida por docentes efetivos, o que é coerente com o perfil funcional da universidade. A pesquisa revelou ainda que mais da metade dos respondentes exercem função de chefia (54,2%). Esse dado é fundamental para análise comparada das percepções entre líderes e liderados e para a compreensão de como os conflitos são compreendidos e geridos por aqueles que ocupam posições de gestão, compondo um retrato mais qualificado das experiências de convivência intergeracional no ambiente da UDESC. A presença expressiva de servidores

com experiência em liderança possibilita uma análise sobre a forma como os conflitos geracionais são compreendidos e geridos por aqueles que ocupam cargos de direção, coordenação ou supervisão.

6.1 Percepções dos líderes sobre os conflitos e a diversidade geracional

A análise das percepções dos servidores que exercem funções de liderança na UDESC revela uma compreensão ampla sobre a diversidade geracional presente nas equipes e os desafios decorrentes dessa convivência. O olhar dos líderes permite acessar, sob outra perspectiva, os impactos da convivência intergeracional na produtividade, no clima organizacional e nas estratégias de gestão de pessoas. Destaca-se o alto índice de reconhecimento da diversidade etária por parte dos gestores: 96,9% afirmaram atuar com equipes compostas por pessoas de diferentes idades. Essa percepção reflete a heterogeneidade do corpo técnico e docente da instituição e a necessidade de desenvolver estilos de liderança flexíveis e inclusivos. Tal como afirmam Rocha-de-Oliveira et al. (2012), liderar em contextos multigeracionais requer habilidades específicas, como de adaptação e escuta. Os líderes, em consonância com os dados levantados entre os liderados, também reconhecem diferenças comportamentais marcantes entre as gerações. Para aprofundar a análise, o questionário aplicado aos gestores incluiu uma pergunta específica sobre as características mais percebidas nos membros da equipe, segmentadas por faixa etária. Essa abordagem permitiu identificar padrões comportamentais associados às gerações, a partir da vivência das lideranças.

Os servidores mais jovens (até 28 anos) foram percebidos como familiarizados com tecnologias, inovadores e ambiciosos quanto ao crescimento na carreira. Ao mesmo tempo, foram associados a dificuldades com rotinas rígidas e com estruturas hierárquicas. Esses dados sugerem um perfil que valoriza a autonomia, a agilidade e a inovação, o que demanda da liderança abertura para formas mais horizontais de gestão. Na faixa etária entre 29 e 44 anos, predominam percepções positivas relacionadas à colaboração, adaptabilidade às mudanças e produtividade. Este grupo parece reunir características tanto das gerações anteriores quanto das mais jovens, funcionando como elemento de mediação nas equipes multigeracionais. Os servidores entre 45 e 60 anos foram majoritariamente associados à experiência e ao conhecimento acumulado, além de demonstrarem preferências por rotinas estruturadas e valorização da estabilidade institucional. Apesar da contribuição sólida para a segurança e continuidade das atividades organizacionais, parte dos líderes também mencionou certa resistência a mudanças neste grupo. Já os profissionais com mais de 60 anos foram identificados como referências em conhecimento institucional e valorizadores da experiência como base de liderança. Foram ainda apontados como mais apegados a práticas tradicionais e com mais dificuldade para lidar com novas tecnologias, características que evidenciam o papel dessa geração como guardião da memória organizacional, mas revelam desafios no contexto de processos de inovação e transformação digital.

Essas percepções reforçam que cada geração contribui de forma distinta para o ambiente de trabalho. Lideranças que compreendem essas diferenças estão mais bem preparadas para promover a complementaridade entre os perfis geracionais. Além disso, o fenômeno do "quiet ambition" (Jovetta et al., 2024), identificado entre os mais jovens, desafia os modelos tradicionais de ascensão profissional e liderança, exigindo que a gestão repense estratégias de motivação e engajamento. Como defendem Caetano e Souza (2024), o reconhecimento das especificidades geracionais é fundamental para transformar a diversidade etária em um recurso estratégico.

Quanto à convivência entre membros de diferentes idades, os líderes demonstram uma visão majoritariamente positiva: 40,6% classificaram a convivência como positiva e 37,5% como muito positiva. Apenas 12,5% relataram percepção conflituosa e 9,4% como

neutra. Esse dado pode indicar que os líderes adotam estratégias de mediação ou que têm uma visão mais otimista, talvez pela posição de autoridade que ocupam, conforme discutido por Caetano e Souza (2024).

Para os líderes, os maiores desafios não estão apenas na coexistência de diferentes linguagens e hábitos, mas na manutenção da coesão e da produtividade diante de ritmos diversos e expectativas conflitantes. Entre os principais desafios apontados pelos líderes em equipes multigeracionais, destaca-se o uso da tecnologia (56,3%), empatados com 43,8% a comunicação, a percepção divergente sobre o trabalho e valores pessoais; a resistência às mudanças e diferentes perspectivas de carreira com 40,6% e motivação e engajamento 37,5%. Há ainda aqueles que acreditam que não se enfrentam desafios (12,5%). Tais desafios evidenciam a complexidade da gestão de equipes heterogêneas e reforçam a necessidade de desenvolvimento de competências interpessoais. Esses obstáculos também se relacionam com o que Schein (2022) descreve como padrões culturais institucionalizados que influenciam a percepção e a aceitação de mudanças dentro das organizações. Em contextos públicos como o da Udesc, onde a permanência prolongada tende a fortalecer normas não escritas, a convivência entre gerações pode acentuar mal-entendidos e resistências, conforme apontado por Rocha-de-Oliveira et al. (2012).

Outro ponto de destaque é a percepção dos impactos da diversidade etária na produtividade das equipes. A maioria dos líderes a considera positiva (46,9%) ou moderadamente positiva (37,5%), 9,4% como neutra e 6,2% como moderadamente negativo. As respostas abertas reforçam essa percepção ao destacarem a complementaridade geracional como fator chave para o bom desempenho. Um dos relatos do P1 - Líder aponta que: *“Acredito que a diversidade de gerações soma positivamente para a equipe, uma vez que cada geração pode contribuir com diferentes habilidades. Por exemplo, os mais jovens costumam achar soluções práticas e rápidas com o uso de tecnologias; já os mais antigos contribuem com mais experiência profissional e de vida”*. O P2 - Líder destaca o papel da diversidade no alcance dos objetivos institucionais: *“Os impactos não positivos estão nas formas de engajamento que são necessárias para motivar uma equipe tão diversa. Por outro lado, os resultados no alcance ao nosso público-alvo são sempre muito positivos, devido a essa diversidade geracional”*. Esses relatos revelam que os líderes percebem a diversidade etária como oportunidade de troca mútua, mas que também exige preparo e diálogo. Quando não bem gerenciada, a convivência entre diferentes gerações pode gerar fricções e desentendimentos. Esse dado reforça o papel da liderança na gestão do potencial criativo das diferenças (Silva, 2010).

Quanto à frequência dos conflitos entre gerações, 46,9% dos líderes indicaram que ocorrem ocasionalmente e 34,4% raramente. Apenas 3,1% mencionaram frequência alta e 15,6% indicaram que nunca ocorre. Isso pode demonstrar um bom nível de convivência ou, ainda, certa subnotificação de tensões por parte da liderança. Segundo Jehn (1997), os conflitos nem sempre são visíveis, e muitos se mantêm latentes até que as divergências se cristalizam em comportamentos disfuncionais. Entre os tipos de conflitos observados, destacam-se aqueles que afetam diretamente a gestão e o desempenho coletivo: estilo de trabalho, valores e adesão tecnológica. Diferentemente da perspectiva dos liderados, os líderes tendem a interpretar essas manifestações como desafios a serem geridos, e não como problemas no clima organizacional.

Em relação às causas dos conflitos, as mais apontadas foram as diferenças de valores e expectativas e o ritmo de trabalho. Ainda aparecem com relevância os estilos de comunicação e perspectivas de carreira. O plano de Carreira da UDESC (2011) oferece uma estrutura funcional clara, mas que, ao padronizar trajetórias e promoções, pode desconsiderar a diversidade de ambições individuais, o que potencializa frustrações e choques de geração. Isso evidencia a importância de ações que articulem a norma institucional à realidade subjetiva das equipes. Além disso, como apontam Strauss e Howe

(1991), os padrões geracionais se alteram em ciclos que exigem adaptações constantes nas estruturas organizacionais. As causas apontadas no gráfico refletem essas reações distintas diante das normas estabelecidas, reforçando a necessidade de maior maleabilidade por parte das lideranças institucionais.

Quanto aos impactos dos conflitos geracionais, destacam-se a perda de engajamento (37,9%), falta de alinhamento de metas (37,9%) e aumento da rotatividade (31%). Tais efeitos comprometem não apenas o clima organizacional, mas também a entrega de resultados, especialmente em ambientes públicos onde a inovação e a continuidade precisam caminhar juntas. De acordo com Santos et al. (2019), práticas de gestão inclusiva e formação contínua de lideranças são fundamentais para minimizar esses impactos. Ambientes que não reconhecem ativamente as diferenças geracionais correm o risco de reduzir o engajamento, gerar desalinhamentos e aumentar a rotatividade, como indicam os dados levantados entre os líderes da UDESC.

Os líderes também foram questionados sobre os estilos de liderança que praticam. Os resultados indicam uma predominância do estilo transformacional - com foco em motivação, inovação e desenvolvimento contínuo - combinado com elementos transacionais, como a valorização de metas e condutas baseadas em regras. Essa composição pode ser eficiente, desde que a liderança mantenha sensibilidade para ajustar o estilo ao perfil da equipe. O plano de carreira da UDESC (2011) oferece respaldo formal às chefias, mas também impõe limites que exigem criatividade na aplicação de estratégias gerenciais.

De maneira geral, as percepções dos líderes evidenciam uma postura positiva frente à diversidade geracional, acompanhada de otimismo quanto à convivência e à produtividade. No entanto, reconhecem desafios que, se não forem acompanhados por políticas institucionais de formação, acompanhamento e escuta ativa, podem comprometer a coesão das equipes. A matriz de análise corrobora com esse entendimento, reforçando os eixos “estilo de liderança”, “valores pessoais e institucionais” e “impactos da diversidade geracional” como áreas-chaves para atuação. Os dados revelam que a gestão da UDESC, demanda líderes que dominam processos administrativos e que cultivem competências socioemocionais voltadas à mediação de conflitos e valorização das diferenças.

6.2 Percepções dos liderados e implicações para a gestão de pessoas

Nesta seção, analisam-se percepções dos servidores que não exercem função de chefia quanto à convivência entre diferentes gerações, aos impactos percebidos da diversidade etária na dinâmica de trabalho e à atuação das lideranças em meio a essa diferenças. As respostas dos liderados refletem tensões e oportunidades no contexto multigeracional da UDESC, permitindo inferências relevantes sobre as práticas de gestão de pessoas no setor público. O reconhecimento da diversidade geracional nas equipes foi expressivo: 93,3% dos respondentes afirmaram perceber a coexistência de diferentes faixas etárias em seus ambientes de trabalho.

Embora a percepção da diversidade etária seja amplamente reconhecida, isso não significa ausência de tensões no cotidiano organizacional. Como destaca Jehn (1997), os conflitos que emergem nas equipes podem assumir diferentes formas, sendo os conflitos de tarefa e de processos muitas vezes menos visíveis. No contexto multigeracional, divergências sobre como as tarefas devem ser executadas, quem as realiza e quais critérios - elementos típicos do conflito de processo - tendem a ocorrer com frequência, ainda que nem sempre verbalizadas. A análise das percepções dos liderados, como será apresentado, permite identificar como essas diferenças se manifestam na prática e quais impactos geram na dinâmica de trabalho.

As características atribuídas a cada geração revelam o modo como os liderados compreendem o comportamento dos colegas no ambiente de trabalho. A análise das

respostas ao questionário aplicado junto às equipes indicou percepções distintas sobre cada grupo etário, com associações que reforçam estereótipos geracionais. A Geração Z foi associada à familiaridade com tecnologias, à agilidade na resolução de problemas, à valorização da liberdade no trabalho, à inovação, menor tolerância a estruturas hierárquicas e às rotinas tradicionais. Os membros da Geração Y foram descritos como críticos, engajados, autônomos, capazes de equilibrar dinamismo e responsabilidade, sendo identificados como flexíveis, adaptáveis às mudanças, motivados por propósitos e reconhecimento e ativos na mediação entre gerações mais jovens e mais experientes. A Geração X foi percebida como estável, comprometida e respeitosa com a hierarquia, com valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os liderados reconhecem nesses colegas a capacidade de manter rotinas, atuar como resiliência e colaborar de forma estruturada, demonstrando habilidade em lidar com conflitos e apoiar o desempenho coletivo. Os Baby Boomers foram associados à valorização da estabilidade, à experiência acumulada, ao conhecimento institucional, resistentes à inovação e identificados como metódicos e pacientes, cuja contribuição está relacionada à consistência, à memória organizacional e ao comprometimento com a instituição.

Tais impressões reforçam o que apontam Jovetta et al. (2024) sobre a diversidade de expectativas, além de revelarem a coexistência de diferentes percepções sobre o que é considerado comprometimento, produtividade e protagonismo no trabalho. Os comportamentos valorizados por um grupo podem não ser interpretados da mesma forma por outro, o que pode gerar conflitos silenciosos, mas também oportunidades de complementaridade. Ao compreender essas diferenças, a gestão de pessoas pode criar estratégias mais eficazes de integração, favorecendo o diálogo intergeracional e a construção de equipes mais colaborativas e inovadoras.

Quando questionados sobre a convivência entre gerações, os servidores apresentaram avaliações predominantemente positivas: 36,7% consideraram a convivência “muito positiva” e 30% “positiva”. No entanto, 13,3% a avaliaram como conflituosa e 16,7% como neutra, o que sugere que, embora prevaleça a percepção de harmonia, há uma parcela que vivencia tensões no cotidiano laboral. Essa ambivalência sustenta o argumento de Jehn (1997) sobre a distinção entre conflitos de tarefa e conflitos afetivos. Além disso, a autora ressalta que o efeito dos conflitos de tarefa sobre o desempenho da equipe depende de sua intensidade e da forma como são gerenciados, podendo ser benéficos se bem conduzidos, ou prejudiciais se evoluírem para atritos pessoais.

Entre os principais desafios apontados pelos liderados ao trabalhar em equipes multigeracionais, destaca-se o uso da tecnologia (56,7%), motivação e engajamento (50%), percepção divergente sobre o trabalho (50%), dificuldades de comunicação (43,3%) e divergência de valores pessoais (36,7%). Esses dados convergem com a literatura de Marques, Leal e Alves (2017) e Silva et al. (2020), ao indicar que as formas de engajamento e de comunicação variam entre gerações e podem se tornar fonte de ruído. Também merecem atenção as resistências a mudanças (30%) e os valores pessoais divergentes (36,7%) que, quando não mediados por lideranças atentas, tendem a se consolidar em barreiras à colaboração.

Sobre os impactos da diversidade geracional na produtividade a maior parte dos respondentes (50%) avaliou como positivo, e 30% como moderadamente positivo, sinalizando que a pluralidade etária é percebida majoritariamente como um ativo. Entretanto, 13,3% apontaram impacto moderadamente negativo, e 6,7% indicaram neutralidade, demonstrando que, para uma minoria, as diferenças podem se traduzir em entraves. As respostas abertas reforçam esse duplo aspecto. De um lado, os participantes destacam a complementaridade entre inovação e experiência como fator de enriquecimento das equipes, como o P1 - Liderado: *“Acredito que a diversidade de gerações soma positivamente para a equipe, uma vez que cada geração pode contribuir com diferentes habilidades [...]”*. Por

outro lado, algumas respostas revelam tensões relacionadas a estilo de trabalho e nível de engajamento, o que pode comprometer a produtividade se não houver mediação adequada, conforme relatado pelos P2 e P3 - Liderado: *“Os impactos não positivos estão nas diversas formas de engajamento que são necessárias para motivar uma equipe tão diversa. Por outro lado, os resultados no alcance ao nosso público-alvo são sempre muito positivos, devido a essa diversidade geracional.”*, *“A questão do tempo de realização das tarefas. Quem tem mais idade realiza a tarefa primeiro”*. Esses relatos confirmam a análise de Silva (2013) sobre o papel central da liderança na mediação intergeracional, promovendo o equilíbrio entre perspectivas distintas para transformar o potencial de conflito em aprendizado.

A frequência dos conflitos geracionais também foi investigada. Os resultados apontaram que 40% dos liderados observam tais conflitos ocasionalmente, 30% raramente, 10% com frequência e 20% nunca observaram. Esse cenário sugere que, embora os conflitos não sejam permanentes ou declaradamente intensos, há tensão latente que pode emergir diante de mudanças organizacionais, divergência e prioridades ou estilos de trabalho diferentes. Essa leitura é compatível com a análise de Caetano e Souza (2024), segundo os quais muitas equipes convivem com tensões geracionais não expressas diretamente, mas que afetam o ambiente de trabalho.

As formas de manifestação desses conflitos incluíram, em ordem decrescente, diferenças no estilo de trabalho (56,3%), resistência ao uso de tecnologias (40%), choques de valores (40%) e dificuldade de colaboração entre idades distintas (30%) e comentários depreciativos (16,7%). Já 13,3% não percebem a manifestação do conflito. Esses dados indicam que os conflitos geracionais atravessam dimensões operacionais e simbólicas do trabalho, envolvendo desde divergências técnicas até questões ligadas à identidade, respeito e reconhecimento. Conforme aponta Rocha-de-Oliveira et al. (2012), estas tensões tendem a se intensificar em instituições públicas marcadas por culturas organizacionais rígidas e pouco propensas à mudança. A liderança deve atuar como agente de mediação e transformação cultural, promovendo um ambiente de escuta, valorização e convivência respeitosa. Cunha et al. (2023) reforçam que a gestão intergeracional exige estratégias intencionais para reduzir ruídos comunicacionais e estimular a colaboração.

As causas atribuídas aos conflitos reforçam essa complexidade: 56,7% apontaram diferenças de valores e expectativas; 46,7%, o uso de tecnologias e estilos de comunicação; 40%, o ritmo de trabalho e valores pessoais. Ainda que menos frequentes, a forma de liderança (23,3%) também apareceu como um fator gerador de tensão, demonstrando que práticas gerenciais não adaptadas às distintas gerações podem aprofundar os desacordos. Tais resultados refletem o que Alves et al. (2021) apontam sobre os contrastes entre as gerações no que se refere a propósitos no trabalho, estilos de relacionamento e abertura à tecnologia necessária. Enquanto gerações mais antigas tendem a valorizar estabilidade e hierarquia, as mais jovens priorizam flexibilidade, propósito e relações horizontais. Quando as práticas geracionais não conseguem contemplar diferentes perspectivas, os conflitos tornam-se persistentes no cotidiano organizacional.

Quanto aos impactos percebidos, os mais mencionados foram a perda de engajamento (43,3%) e a falta de alinhamento de metas (33,3%), seguidos por falta de confiança (26,7%), isolamento de colegas (23,3%) e aumento da rotatividade (13,3%). Por outro lado, 26,7% não perceberam impactos relevantes. Os dados evidenciam que os conflitos intergeracionais podem afetar a motivação, a integração e a performance das equipes, especialmente quando não são devidamente reconhecidos ou tratados. A desmotivação, o desalinhamento de metas e o isolamento entre colegas revelam que as diferenças geracionais não mediadas se transformam em barreiras para o trabalho coletivo. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a forma como o conflito é gerenciado influencia diretamente seu desfecho: pode estimular inovação quando bem conduzida ou, ao contrário, causar frustrações, rupturas e evasão de talentos. Nesse sentido, a gestão

estratégica de pessoas deve incorporar mecanismos regulares de feedback, rodas de conviver e capacitação em comunicação, criando espaços seguros para o diálogo e para reconhecimento das distintas contribuições de cada geração.

Em relação à eficácia da liderança 56,7% consideraram eficaz, 16,7% muito eficaz, 13,3% neutra e outros 13,3% a avaliaram como pouco eficaz. As respostas abertas revelam que a eficácia é percebida, sobretudo, quando há participação ativa, escuta e o apoio da chefia. Esse tipo de liderança é associado a um ambiente de trabalho mais colaborativo e uma gestão mais sensível às particularidades intergeracionais. No entanto, emergiram também críticas contundentes à passividade da liderança e à ausência de inovação gerencial. Um dos relatos do P5 - Liderado, exemplifica essa percepção: *“A cultura organizacional não permite muita liberdade”*. Esse posicionamento aponta para barreiras estruturais que limitam tanto a atuação das chefias quanto a implementação de práticas mais modernas e responsivas de gestão de pessoas. Além disso, o relato do P4 - Líder revela: *“Não me sinto muito preparada pois também sou de geração diferente, tenho meus costumes, verdades e modos de trabalhar diferentes dos demais”*, evidenciando não apenas um desafio individual de adaptação, mas a ausência de apoio institucional estruturado para lideranças sensíveis à diversidade etária.

Conforme apontam Rocha-de-Oliveira et al. (2012), a resistência à mudança nas organizações públicas dificulta o surgimento de liderança mais adaptativas, perpetuando modelos hierárquicos pouco sensíveis às transformações sociais e tecnológicas. Nesse contexto, os dados reforçam a necessidade de investir na formação contínua dos gestores da UDESC, especialmente em competências relacionais e gestão de conflitos. Como destacam Caetano e Souza (2024), lideranças sensíveis às diferenças geracionais contribuem para ambientes mais inclusivos e inovadores. Assim, as percepções dos liderados revelam avanços, mas também práticas conservadoras que limitam o engajamento e a inovação, exigindo mudanças mais profundas na cultura de gestão da instituição.

Ao avaliar se os gestores compreendem as necessidades e valores das diferentes gerações, 56,7% responderam que sim, 36,7% em parte e 6,7% que não. Embora o dado majoritário seja positivo, ele aponta para uma atuação que ainda é percebida como incompleta e desigual. A percepção de que há apenas uma compreensão parcial sugere que muitos gestores ainda operam a partir de modelos tradicionais, sem incorporar práticas verdadeiramente inclusivas e adaptadas às especificidades geracionais. Conforme afirma Jovetta et al. (2024), liderar equipes multigeracionais exige mais do que tolerância às diferenças: requer abertura para revisar práticas de gestão, flexibilidade nos modos de condução de tarefas e sensibilidade para captar o que motiva e engaja. Como apontado por Rocha-de-Oliveira et al. (2012), muitos gestores formados em culturas organizacionais mais conservadoras tendem a reproduzir padrões pouco participativos, o que limita a escuta ativa e o engajamento efetivo de gerações mais novas, especialmente a Geração Z.

Essas evidências demonstram que, embora a diversidade geracional seja reconhecida como uma oportunidade, sua gestão ainda exige atenção na construção de ambientes que valorizem a escuta ativa, a empatia e o respeito mútuo. A matriz de análise adotada na pesquisa reforça essa constatação, especialmente nos eixos “práticas de liderança”, “comunicação” e “gestão de conflitos”. Portanto, os resultados obtidos sustentam a importância de investir em políticas institucionais de capacitação em liderança, comunicação intergeracional e estratégias colaborativas de solução de conflitos para fortalecer a coesão e a produtividade nas equipes multigeracionais da UDESC.

6.3 Comparativo entre percepções de líderes e liderados

A análise comparativa entre as percepções de líderes e liderados na UDESC revela tanto convergências quanto divergências significativas sobre os conflitos geracionais no

ambiente de trabalho. Enquanto os líderes tendem a adotar uma visão mais estratégica e positiva da convivência entre diferentes gerações, os liderados demonstram uma percepção mais crítica, evidenciando tensões e desafios que muitas vezes não são reconhecidos.

Quanto à convivência entre diferentes faixas etárias, os líderes demonstraram uma avaliação positiva: 78,1% consideraram a convivência positiva ou muito positiva. Já entre os liderados, esse número foi de 66,7%, enquanto 30% apontaram percepções neutras ou conflituosas. Esse descompasso indica que os gestores tendem a subestimar ou não perceber certos conflitos latentes evidentes no cotidiano dos subordinados. Como relatado pelo P6 - Liderado: “A convivência entre gerações é positiva, mas os conflitos surgem quando há diferentes visões de mundo, de tempo e de valores”

No que se refere à frequência dos conflitos, os líderes majoritariamente indicaram que estes ocorrem “raramente” (46,9%) ou “ocasionalmente” (34,4%). Já entre liderados, 40% afirmam perceber conflitos “ocasionalmente”, e 30% indicaram que isso ocorre “frequentemente”, sugerindo uma maior sensibilidade ou exposição direta a situações de tensão. Isso reforça a hipótese de que há uma dissociação entre o que é gerado e o que é efetivamente percebido pela liderança.

Ambos os grupos reconhecem as principais causas dos conflitos com as diferenças de valores pessoais e profissionais, ritmo de trabalho e uso da tecnologia. Contudo, a “forma de liderança” foi apontada por 23,3% dos liderados como um fator relevante, enquanto essa causa não foi tão evidenciada pelos próprios líderes. Tal dado revela uma crítica velada às chefias, indicando que a forma como a liderança é exercida pode contribuir para acirrar os conflitos, como apontado pelo P9 - Liderado: “A chefia não acredita em diferenças geracionais.” Com relação às manifestações dos conflitos, tanto líderes quanto liderados citam choques de valores, resistência a novas ferramentas e diferenças de estilo de trabalho. No entanto, os liderados também destacaram impactos como “isolamento de colegas” e “falta de confiança” com mais frequência do que os líderes, que parecem concentrar-se mais nos efeitos sobre produtividade e rotatividade.

Já na avaliação da eficácia da liderança, os líderes apresentaram uma autopercepção positiva quanto à própria atuação - com destaque para características como incentivo ao crescimento (62,5%) e motivação da equipe (65,6%). No entanto, entre os liderados, embora 73,4% tenha classificado a liderança como “eficaz” ou “muito eficaz”, há 26,6% que demonstram insatisfação, classificando-a como “neutra” ou “pouco eficaz”, além de críticas qualitativas sobre ausência de escuta ativa e falta de preparo para lidar com a diversidade geracional. Conforme relatado pelo P11 - Liderado: “Falta de empenho. Somente atua para o andamento do que já está estabelecido, e muita resistência a novas ideias.”

Por fim, quanto às ações para minimizar os conflitos, os líderes apontaram o diálogo, a mediação e a capacitação como estratégias, conforme apresentado na fala do Líder P5: “Acredito que o diálogo, o alinhamento de expectativa e as definições claras das atribuições de cada pessoa da equipe são importantes.” Já os liderados, além do diálogo, reforçaram a importância de ações educativas, empatia, reconhecimento de habilidades e melhor preparo institucional. Alguns destacaram que a escolha inadequada de chefias sem perfil para liderança contribui para a ampliação dos conflitos - uma crítica direta à cultura institucional da UDESC. Conforme relatado pelo P12 - Liderado: “Capacitar pessoas para serem líderes melhores”.

Tais divergências entre as percepções de líderes e liderados dialogam com o que apontam Monteiro et al. (2016) ao destacarem que os conflitos geracionais nem sempre são igualmente percebidos por todos os envolvidos. Líderes tendem a adotar uma visão mais funcional e distante dos aspectos emocionais e relacionais dos conflitos, enquanto os liderados, especialmente das gerações mais jovens, expressam de forma mais evidente os efeitos subjetivos, como frustração, desmotivação e sentimento de desvalorização. Esse distanciamento da liderança em relação à experiência concreta das tensões no cotidiano

também foi identificado por Rocha-de-Oliveira et al. (2012), que observam que estruturas hierárquicas rígidas e cultura organizacionais conservadoras dificultam a escuta ativa e o reconhecimento das demandas de diferentes gerações. Por outro lado, esta pesquisa reforça os achados de Caetano e Souza (2024) ao evidenciar que o desenvolvimento de liderança sensíveis à diversidade geracional é um fator estratégico para a prevenção e mediação de conflitos. Portanto, os resultados deste estudo corroboram, em sua maioria, com a literatura existente, mas revelam especificidades da realidade institucional da UDESC que exigem atenção à cultura de gestão vigente, marcada por lacunas na escuta e valorização das diferentes gerações.

7. Considerações Finais

Os resultados revelaram que a diversidade geracional é reconhecida como um fato marcante no cotidiano da UDESC. A presença simultânea de servidores pertencentes às gerações baby Boomers, X, Y e Z gera um ambiente rico em experiências, mas também sujeito a tensões. As principais causas dos conflitos foram identificadas como diferenças de valores, estilos de trabalho, uso de tecnologias e formas de comunicação. Esses aspectos impactam na produtividade, no engajamento e no clima organizacional, como demonstrado nos dados empíricos.

As percepções dos liderados revelam que os conflitos nem sempre são abertamente discutidos, sendo frequentemente latentes e subestimados pelas lideranças. Já os gestores, embora reconheçam a diversidade geracional, demonstram uma visão mais positiva sobre a convivência entre as gerações, o que aponta para uma possível dissonância entre os níveis hierárquicos. A análise revelou ainda que estilos de liderança mais sensíveis, como o transformacional, contribuem significativamente para a mitigação de tensões e promoção colaboração.

Do ponto de vista teórico, o trabalho enfrentou desafios na delimitação conceitual das gerações e na aplicação das teorias de comportamento organizacional ao contexto do setor público. A literatura sobre conflitos geracionais ainda apresenta lacunas, especialmente quanto às especificidades nas instituições públicas brasileiras. Empiricamente, as dificuldades incluíram a limitação da amostra à realidade da UDESC, o que restringe a generalização dos achados, e a possibilidade de viés nas respostas, em função da sensibilidade do tema. Apesar dessas limitações, o estudo contribui para o campo da Administração Pública ao evidenciar a importância da gestão da diversidade geracional como estratégia para o fortalecimento das equipes e melhoria do desempenho institucional. Os dados obtidos reforçam que a convivência intergeracional pode ser uma fonte de inovação e aprendizado mútuo, desde que mediada por práticas de gestão participativa, comunicação aberta e valorização das diferenças.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a ampliação da pesquisa para outras instituições públicas, em diferentes esferas governamentais, a fim de verificar possíveis variações contextuais nos conflitos geracionais. Seria relevante, ainda, investigar o impacto de programas de capacitação de liderança intergeracional, bem como analisar o papel das lideranças intermediárias na mediação de conflitos e a promoção da integração entre as gerações.

Em síntese, compreender os conflitos geracionais em organizações públicas permite não apenas diagnosticar disfunções, mas também reconhecer potencialidades. Ao valorizar as contribuições singulares de cada geração e investir em práticas de gestão humanizadas, as instituições públicas podem transformar a diversidade etária em um ativo estratégico, fortalecendo a coesão organizacional e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo.

- ALVES, G. C.; COSTA, S. T. da S.; CHAVES, P. V. A.; et al. Estudo Do Contexto Das Gerações X, Y E Z No Mercado De Trabalho. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.
- CAETANO, G. F. de C.; SOUZA, A. C. S. de. LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE TI. In: **Anais do XVI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI**, Niterói, RJ, 2024.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, 2021.
- CUNHA, D. F.; CAMPELO, W. Da S.; ROBERTO, J. C. A. et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 8, p. 13671–13684, 2023.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.
- IBGE. Agência de Notícias IBGE. **Em 2023, expectativa de vida chega aos 76,4 anos e supera patamar pré-pandemia**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41984-em-2023-expectativa-de-vida-chega-aos-76-4-anos-e-supera-patamar-pre-pandemia>>. Acesso em: set. 2025.
- JEHN, K. A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 530, 1997.
- JOVETTA, B.; FERREIRA, R. M.; MARCO, C. F. Di; et al. Não Liderar Ou Liderar Diferente? O Dilema Da Geração Z No Ambiente Organizacional. In: **Anais do XVI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI**, Niterói, RJ, 2024.
- MARQUES, R. A.; LEAL, R. P.; ALVES, A. L. Liderança e gestão de conflitos: um estudo em uma organização pública de saúde. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, 2017, p. 153-173.
- MONTEIRO, E. R.; RIBEIRO, P. E.; AZAR, F. A. P.; MARQUES, S. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, [S. l.], nov. 2016.
- NOGUEIRA, M. G.; LOPES, F. F. Estilos de liderança na gestão de conflitos: um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, 2018, p. 391-408.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551–558, 2012.
- RODRIGUES, A. P. G.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da. O Protótipo do Líder na Corporação dos Bombeiros Militares. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, 2023.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.135.
- SILVA, R. C. **A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069**. New York: William Morrow, 1991.
- UDESC. **Missão e Valores**. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2024. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre/miss%C3%A3o>. Acesso em: 5 set. 2025.
- WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 205–224, 2010.