

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

Thiara Rafael Cortes

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE
GERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Belo Horizonte

2025

THIARA RAFAEL CORTES

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE
GERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pós-graduação em Gestão Estratégicas de Negócios com ênfase em Negócios Sustentáveis na Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador(a): Prof. Luis Fernando Silva Andrade

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

C828d Cortes, Thiara Rafael.
2025 Desafios e possibilidades na pesquisa sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho [manuscrito]: uma revisão bibliográfica / Thiara Rafael Cortes. – 2025.
1 v.: il.

Orientadora: Luís Fernando Silva Andrade.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Andrade, Luís Fernando Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene S. Santos - CRB-6/2527 Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS 114/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora THIARA RAFAEL CORTES, matrícula nº 2023706216. No dia 27/08/2025 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA PESQUISA SOBRE DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Dr. Luis Fernando Silva Andrade, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

95 pontos (noventa e cinco)- trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/08/2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br LUIS FERNANDO SILVA ANDRADE
Data: 27/08/2025 19:51:39 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Luis Fernando Silva Andrade
(Orientador - UFMG)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIANA DE LIMA CAEIRO
Data: 28/08/2025 11:38:09 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro
(CEGE/UFMG)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios e as possibilidades presentes nas pesquisas sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho, a partir de uma revisão bibliográfica sistemática. Considerando a crescente presença de múltiplas gerações atuando simultaneamente nas organizações, o estudo buscou compreender como o tema vem sendo tratado na literatura científica. Para isso, foi utilizada a base de dados *Web of Science* e ferramentas bibliométricas como o *bibliometrix*, permitindo identificar os principais autores, periódicos, países e áreas de conhecimento que compõem a frente de pesquisa e a base intelectual sobre o tema. A análise dos artigos mais citados possibilitou mapear lacunas teóricas e metodológicas, bem como indicar agendas futuras de investigação. Os resultados apontam para a necessidade de aprofundamento conceitual sobre o que constitui uma geração, da adoção de metodologias mais robustas e da consideração de contextos socioculturais diversos. Conclui-se que embora haja um crescente interesse acadêmico e prático sobre a diversidade geracional, ainda é preciso avançar no rigor científico das abordagens, evitando reducionismos e estereótipos. O estudo contribui para a construção de um campo mais sólido e crítico sobre o tema no cenário organizacional.

Palavras-chave: diversidade geracional; gerações no trabalho; ambiente organizacional; revisão bibliográfica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and possibilities present in research on generational diversity in the workplace through a systematic literature review. Considering the increasing presence of multiple generations working simultaneously within organizations, this research sought to understand how the topic has been addressed in the scientific literature. To achieve this, the Web of Science database and bibliometric tools such as Bibliometrix were utilized, enabling the identification of key authors, journals, countries, and fields of knowledge that constitute both the research front and the intellectual base on the subject. The analysis of the most cited articles allowed for the mapping of theoretical and methodological gaps, as well as the suggestion of future research agendas. The findings underscore the need for a deeper conceptual understanding of what defines a generation, the adoption of more robust methodologies, and the inclusion of diverse sociocultural contexts. It is concluded that although there is growing academic and practical interest in generational diversity, there is still a need to advance the scientific rigor of the approaches, avoiding reductionism and stereotypes. This study contributes to the development of a more robust and critical research field on the topic within organizational settings.

Keywords: generational diversity; generations in the workplace; organizational environment; literature review.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 METODOLOGIA	9
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
3.1 Panorama Geral.....	14
3.2 Discussão das perspectivas analíticas da base intelectual	16
3.2.1. Abordagem afirmativa: diferenças geracionais existem e são categorias úteis para a gestão.....	17
3.2. 2. Abordagem crítica: Questionamento das evidências e dos fundamentos teóricos	20
3.2.3 Lacunas e agendas de pesquisa na base intelectual	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
4.1 Agenda de Pesquisa.....	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido impactado por transformações estruturais nas relações de trabalho, impulsionadas por fatores como o avanço da tecnologia, a longevidade profissional e a amplitude etária nas equipes. No âmbito das investigações sobre as diferenças geracionais no ambiente de trabalho, os pesquisadores têm se empenhado em responder a duas questões fundamentais: se tais diferenças de fato existem e, caso existam, qual é a sua natureza.

Kuron e Lyons (2014), apresentam as duas principais perspectiva distintas para compreensão do conceito de Geração. Com dois principais teóricos Mannheim e Ryde. Mannheim, (1952) compreende geração como “um grupo de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, que vivenciam as mesmas experiências formativas e, como resultado, desenvolvem pontos em comum unificadores”. Esse conceito denomina a perspectiva das forças sociais dessa forma, para essa teoria “os eventos e o contexto que uma geração vivencia em seus anos de formação servem como base potencial para o surgimento de um “modo inato de vivenciar a vida e o mundo”” (Kuron e Lyons, 2014 p.2).

Já perspectiva de coorte derivado do trabalho de Ryde (1995), que, buscando conferir precisão empírica ao termo geração, apresenta objetivamente o coorte demográfico, nessa perspectiva considera-se que o termo geração possui “limites concretos correspondentes a um conjunto de anos de nascimento, são homogêneas o suficiente para serem significativas e têm semelhanças observáveis” (Kuron e Lyons, 2014, p.3). Ainda de acordo com essa teoria, essas semelhanças seriam “relativamente fixas e mensuráveis por meio de pontuações médias em variáveis atitudinais ou comportamentais” (Kuron e Lyons, 2014, p.3). Conforme Kuron e Lyons (2014) observaram em seus estudos que essa última perspectiva (coorte) tem sido quase que exclusivamente utilizada entre os pesquisadores que examinam as diferenças geracionais em variáveis relacionadas ao trabalho.

Nos últimos anos, observa-se um crescimento significativo da produção científica voltada à compreensão de possíveis diferenças geracionais e seus

possíveis impactos nas organizações, revelando o interesse de pesquisadores em identificar padrões, tensões e estratégias eficazes de gestão. Trata-se de uma temática transversal, que desperta o olhar de diversas áreas do conhecimento, como administração, psicologia organizacional, sociologia, ciências do trabalho e gestão de recursos humanos, refletindo a complexidade dos fenômenos envolvidos.

Nesse contexto, torna-se necessário mapear de forma sistemática as principais contribuições da literatura sobre o tema, identificando não apenas suas abordagens predominantes, mas também lacunas e caminhos possíveis para novas investigações.

O estudo da diversidade geracional mostra-se particularmente relevante no contexto atual, considerando que as organizações têm se tornado cada vez mais plurais em sua composição. A convivência simultânea de diferentes faixas etárias no mesmo ambiente de trabalho deixou de ser uma tendência e passou a ser uma realidade consolidada.

Esse cenário tem sido amplamente debatido no âmbito organizacional, evidenciando a urgência de compreendê-lo de maneira mais profunda. Diante disso, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de investigar, com base em dados empíricos, como a literatura científica tem tratado a diversidade geracional no trabalho, suas implicações e os desafios associados. (Incluída justificativa)

Além disso, é importante destacar o risco de que o constante discurso sobre os conflitos intergeracionais possa alimentar a chamada “profecia autorrealizável”. Ou seja, ao se enfatizar repetidamente as dificuldades de lidar com diferentes gerações no ambiente corporativo, tais conflitos acabam por se materializar, muitas vezes mais em função das expectativas negativas do que de diferenças efetivamente inconciliáveis. Assim, esta pesquisa se propõe a lançar luz sobre o tema, buscando compreender as abordagens existentes. (Parte excluída)

Diante disso, compreender como os estudos têm abordado essa problemática é fundamental para subsidiar práticas de gestão mais eficazes

e inclusivas. Torne-se também relevante compreender os estudos para que se tenha clareza se as diferenças são de fato oriundas de filiação geracional. Neste sentido, se as ações devem realmente estar voltadas a essa temática com esse viés ou não. De toda forma, os resultados obtidos podem auxiliar gestores e profissionais de RH no desenvolvimento de políticas organizacionais mais sensíveis às diferenças dentro do ambiente organizacional.

Considerando esse cenário, este artigo tem como objetivo analisar a produção científica sobre possíveis conflitos decorrentes da diversidade geracional no ambiente organizacional, com base em uma revisão sistemática da literatura realizada entre os anos de 1991 e 2025. Os artigos foram selecionados a partir do uso do pacote *Bibliometrix*, permitindo a identificação de tendências, abordagens teóricas e lacunas no campo de estudo. A proposta é oferecer uma visão panorâmica da literatura existente e contribuir para o avanço das pesquisas sobre a temática.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura científica. Adotou-se o uso do software *Bibliometrix*, desenvolvido na linguagem R, amplamente utilizado para análises quantitativas e qualitativas da produção científica. Essa ferramenta possibilitou mapear tendências, padrões, lacunas e principais abordagens teóricas sobre diversidade geracional em organizações públicas e privadas.

A escolha por essa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender, de forma sistematizada e fundamentada, o estado atual das pesquisas sobre Diversidade Geracional no Ambiente de Trabalho, com especial atenção para investigar tais diferenças se e quando existentes são de fato decorrentes de visão de mundo e modo de trabalho advindos de determinadas características decorrentes de filiação geracional. Essa abordagem oferece não apenas um levantamento descritivo da produção científica, mas também uma leitura crítica e interpretativa das contribuições e limitações da literatura.

A coleta de dados foi realizada na base de dados *Web of Science (WoS)*, por meio do pacote *Bibliometrix*, utilizando os seguintes termos relacionados à diversidade e conflitos geracionais em contextos organizacionais. As palavras-chave aplicadas foram: *organization, workplace, enterprise, business, firm, company, manage, workforce, labor e generational conflict, generational diversity*. Após realizada a busca com as palavras acima, foram removidos os textos que não foram revisados pelos pares (textos em eventos, capítulos de livros e material editorial). Tendo sido considerados apenas: artigos, artigos em visualizações prévias e revisões. A combinação dos termos visou abranger diferentes perspectivas teóricas e práticas sobre o tema.

A aplicação do protocolo de busca resultou em 144 artigos iniciais, publicados entre 1991 – ano do primeiro artigo identificado sobre o tema – e 2025. Após essa etapa faz-se uma nova pesquisa buscando pelos autores com maior relevância dentre os 144 artigos iniciais, o que pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Procedimentos metodológicos.

Etapa	Descrição
Definição do tema	Diversidade geracional em organizações públicas e privadas
Construção do protocolo	Definição de palavras-chave e combinação de descritores no <i>Bibliometrix</i>
Coleta de dados	Busca por artigos científicos na base <i>Web of Science</i> com acesso ao texto completo
Aplicação dos critérios	Exclusão de duplicados e filtragem por aderência temática e rigor científico
Leitura e seleção final	Análise detalhada dos artigos com autores mais citados e mais referenciados, resultando na seleção de 10 artigos para o corpus
Análise e categorização	Identificação de abordagens teóricas, categorias temáticas e principais achados

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise panorâmica realizada neste estudo fundamenta-se na identificação

de textos, países em que foram publicados e periódicos associados aos conceitos de frente de pesquisa e base intelectual, elementos fundamentais para a compreensão da dinâmica científica de uma revisão bibliográfica. Conforme destacado por Andrade e Brito (2021) citando o trabalho de Chen, esses dois conceitos são essenciais na delimitação do escopo e da profundidade de um campo temático na literatura científica.

A noção de frente de pesquisa remonta a Price e foi sistematizada por Chen (2006), que a define como representativa da “natureza transitória do campo de pesquisa”. O autor observa, com base no chamado *fator imediatismo*, que “parece haver uma tendência dos cientistas em citar os artigos publicados mais recentemente”, o que configura a frente de pesquisa como o conjunto de trabalhos que expressam o estado da arte de determinado tema, sendo os mais frequentemente citados na literatura recente.

Em contraste, a base intelectual corresponde ao conjunto de estudos que sustentam teoricamente essa produção emergente. Persson (apud Chen, 2006, p. 361) elucida essa diferenciação ao afirmar que, “em termos bibliométricos, a citação dos artigos constitui a frente de pesquisa, e os artigos citados constituem uma base intelectual”. Assim, enquanto a frente de pesquisa indica o que está sendo produzido e debatido atualmente, a base intelectual revela os fundamentos teóricos e metodológicos consolidados sobre os quais as novas investigações se apoiam.

Com o objetivo de delimitar o escopo deste estudo, foram selecionados os dez textos mais citados na rede de co-citação, conforme apresentado no Quadro 2. Essa seleção visa subsidiar a análise da base intelectual que sustenta o campo investigado.

Quadro 2: Textos da base Intelectual.

Autores	Título do Artigo	Título do periódico	Ano	DOI	Citações
Sean Lyons And Lisa Kuron	Diferenças geracionais no local de trabalho: Uma revisão das evidências e orientações para pesquisas futuras	Revista de Comportamento Organizacional, V35, Ps139	2014	10.1002/JOB.1913	18
Dogan Gursoya, Thomas A. Mairb, Christina G. Chi	Diferenças Geracionais: Uma Análise dos Valores do Trabalho e das Lacunas Geracionais na Força de Trabalho da Hotelaria	Revista Internacional de Gestão Hoteleira, V27, P448	2008	10.1016/J.IJHM.2007.11.002	17
Emma Parry And Peter Urwin	Diferenças geracionais nos valores do trabalho: Uma revisão da teoria e das evidências	Revista Internacional de Análises de Gestão, V13, P79	2011	10.1111/J.1468-2370.2010.00285.X	17
Kupperschmidt B R,	Funcionários multigeracionais: Estratégias para uma gestão eficaz	O Gerente de Saúde, (Frederick), V19, P65	2000		16
Karen Wey Smola And Charlotte D. Sutton	Diferenças Geracionais: Revisitando os Valores Geracionais do Trabalho para o Novo Milênio	Revista de Comportamento Organizacional, V23, P363	2002	10.1002/JOB.147	16
Joshua Joshi, John M. Tucker, Gentz	Gerações nas Organizações Milênio	Pesquisa em Comportamento Organizacional, V31, P177	2011	10.1016/J.RIOB.2011.10.002	14
Karl Mannheim	Ensaio sobre Sociologia do conhecimento	Ensaio sobre a sociologia do conhecimento, P276	1952		13

Twenge J. M	Uma revisão das evidências empíricas sobre diferenças geracionais nas atitudes no trabalho	Revista de Psicologia Empresarial, V25, P201	2010	10.1007/S10869-010-9165-6	13
Lucy Cennamo And Dianne Gardner	Diferenças geracionais nos valores de trabalho, resultados e adequação dos valores pessoa-organização	Jornal de Psicologia Gerencial, V23, P891	2008	10.1108/02683940810904385	12
David P. Costanza, Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt And Paul A. Gade	Diferenças geracionais em atitudes relacionadas ao trabalho: Uma meta-análise	Jornal de Psicologia dos Negócios, V27, P375	2012	10.1007/S10869-012-9259-4	12

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a seleção final, os artigos foram lidos integralmente, com atenção aos objetivos, métodos, resultados e contribuições de cada estudo. As informações extraídas foram analisadas e categorizadas em eixos temáticos, tais como: tipos de pesquisa utilizada para elaboração do artigo; principais temas abordados, principais pontos de vista dos autores sobre o tema e, lacunas e agendas de pesquisas identificadas nos respectivos trabalhos.

A análise dos textos classificados como base intelectual contribui para uma compreensão aprofundada da forma como o conceito de diversidade e conflito geracional vem sendo utilizado na literatura científica. Diferentemente de uma abordagem meramente descritiva da frente de pesquisa, essa análise permite identificar os pressupostos teóricos, epistemológicos e metodológicos que orientam os principais autores do campo, oferecendo uma visão mais densa e crítica do desenvolvimento do tema.

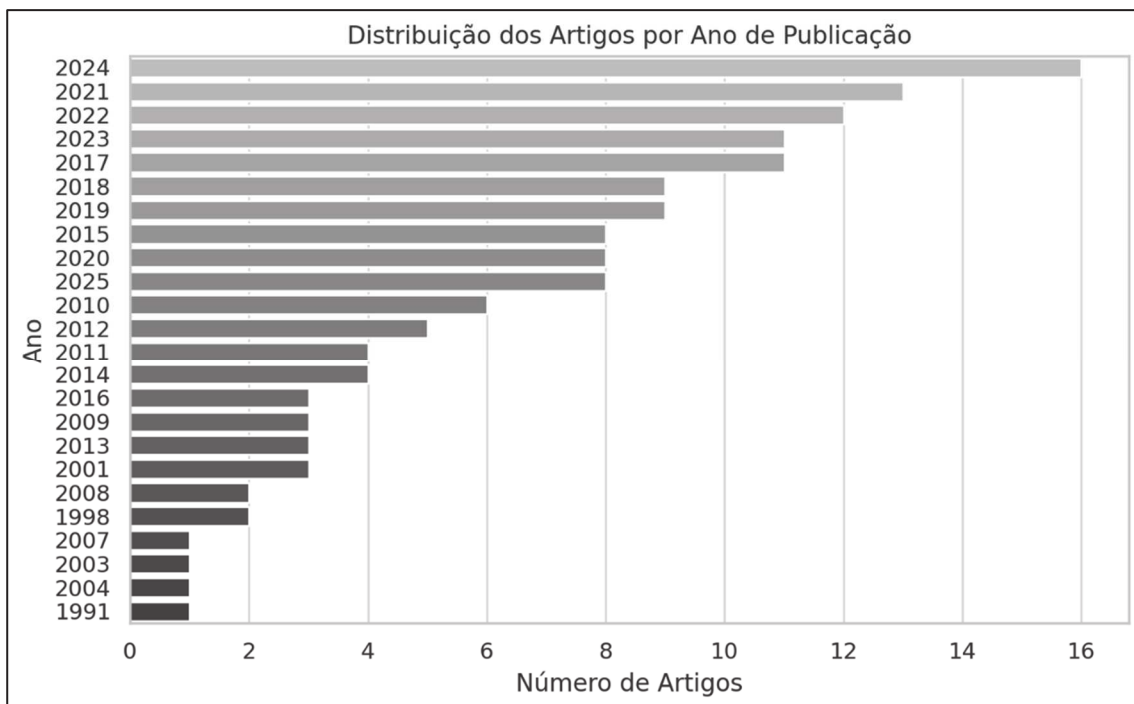
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados desta investigação está estruturada em três seções analíticas. A primeira contempla uma apreciação panorâmica, na qual são apresentados e interpretados os dados extraídos da base *Web of Science*. A segunda seção dedica-se à análise das principais perspectivas teóricas identificadas nos estudos selecionados como fundamento intelectual deste trabalho. Por fim, a terceira seção volta-se à identificação de lacunas e à sistematização de agendas de pesquisa sugeridas pela literatura analisada, contribuindo para o delineamento de caminhos futuros no campo de estudos sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho.

3.1 Panorama Geral

A análise temporal da produção científica sobre diversidade geracional em organizações revela uma tendência crescente de interesse acadêmico no tema, sobretudo a partir da segunda década dos anos 2000. O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos artigos por ano de publicação, com maior concentração nos anos de 2021, 2022 e 2024.

Figura 1 – Distribuição dos Artigos por Ano de Publicação



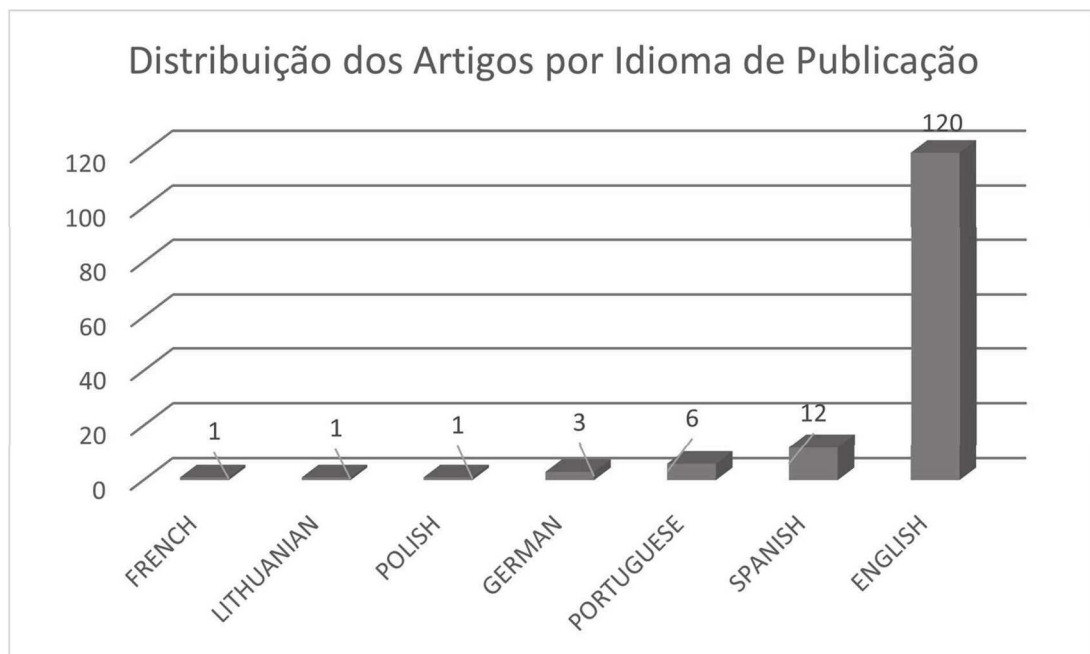
Fonte: elaborado pelo autor.

O aumento na produção científica parece estar diretamente relacionado ao contexto social e organizacional do período. A chegada da popularmente

denominada “nova geração” no mercado de trabalho trouxe à tona a percepção de novos valores, práticas e expectativas relacionados ao trabalho, fazendo emergir percepções sobre tensões nestes ambientes. Contribuindo para o aumento do debate sobre o tema em diversas esferas, tal qual no próprio ambiente corporativo, mídia e também no meio acadêmico.

Ao analisarmos a distribuição dos artigos por idioma buscamos oferecer uma visão importante sobre os centros hegemônicos de produção e circulação do conhecimento no campo da diversidade geracional. Ao observar os idiomas em que os estudos foram publicados, é possível observar padrões de predominância linguística que influenciam diretamente a difusão e o alcance das pesquisas, bem como a diversidade de perspectivas culturais e teóricas representadas na literatura científica. A seguir, serão apresentados os dados referentes à quantidade de artigos publicados em cada idioma identificado na amostra analisada:

Figura 2 – Distribuição dos Artigos por Idioma de Publicação



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados obtidos na análise bibliométrica revelam que a maior parte da produção científica sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho está concentrada na literatura publicada em língua inglesa. Do total de 144

artigos identificados na base *Web of Science*, 120 foram redigidos em inglês, conforme demonstrado. Esse predomínio reflete a centralidade dos países que tem o inglês como língua oficial, especialmente Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Austrália, na formulação e difusão de teorias organizacionais.

Por outro lado, essa concentração também pode indicar uma limitação importante no campo, ao sugerir uma sub-representação de perspectivas e contextos culturais diversos. A ênfase em estudos oriundos de determinadas regiões do globo levanta questões sobre a generalização dos resultados e reforça a necessidade de ampliar a participação de pesquisadores de outras localidades, de modo a enriquecer o debate com diferentes olhares, realidades organizacionais e práticas de gestão.

A análise dos dados revela ainda que, apesar da crescente relevância do tema da diversidade geracional no ambiente de trabalho, sua exploração ainda é incipiente na produção científica brasileira. Dos 144 artigos identificados, apenas cinco foram publicados por autores vinculados a instituições brasileiras. Esse cenário reforça a necessidade de estímulo a estudos nacionais que considerem as especificidades socioculturais brasileiras, contribuindo não apenas para o enriquecimento do debate acadêmico global, mas também para a formulação de políticas organizacionais mais contextualizadas e eficazes.

3.2 Discussão das perspectivas analíticas da base intelectual

Nas últimas duas décadas, os investigadores têm trabalhado para responder a duas questões fundamentais sobre as diferenças geracionais no local de trabalho: existem e qual é a sua natureza? (KURON; LYONS, 2014 p. 12).

A observação de Kuron e Lyons (2014), de que os estudos sobre gerações no trabalho têm se concentrado, nas últimas duas décadas, em duas questões centrais — se as diferenças geracionais de fato existem e, em caso afirmativo, qual é sua natureza — revela a complexidade e a instabilidade do campo. Essa dupla indagação não apenas demonstra que ainda há incerteza

quanto à validade empírica das distinções entre gerações no contexto organizacional, como também sugere uma lacuna teórica persistente.

A dificuldade em chegar a consensos sólidos reflete os desafios de se isolar as variáveis propriamente geracionais de outros fatores contextuais, como ciclo de vida, maturidade profissional, cultura organizacional e transformações socioeconômicas. Assim, essa reflexão aponta para a importância de abordagens mais críticas, interdisciplinares e metodologicamente sofisticadas, que não apenas busquem verificar a existência de tais diferenças, mas que também analisem suas possíveis origens, implicações práticas e limites interpretativos

A análise dos artigos selecionados por meio da revisão sistemática revelou uma pluralidade de enfoques, autores e abordagens teóricas sobre o tema diversidade geracional em ambientes organizacionais. As publicações, oriundas de diferentes contextos e áreas do conhecimento — como administração, psicologia organizacional, comportamento humano, ciências sociais dentre outros — refletem uma crescente preocupação com os impactos que as diferenças etárias podem produzir na dinâmica das relações de trabalho.

Feita análise dos textos, para fins didáticos fizemos o agrupamento das principais vertentes em dois principais grupos: (a), os que consideram que a diversidade geracional é algo posto e que, portanto, a prática da gestão precisa ter esse foco e (b), os que se posicionam perante o tema com críticas e ressalvas, ressaltando, principalmente que tais afirmativas necessitam de mais respaldo empírico. Nos tópicos abaixo analisaremos os estudos que compõem cada vertente a fim de entendermos suas bases e como o tema foi abordado dentro de seus trabalhos.

3.2.1. Abordagem afirmativa: diferenças geracionais existem e são categorias úteis para a gestão

Na base intelectual analisada para construção deste trabalho Autores como Kupperschmidt (2000), Sunttton e Smola (2002), Gursoy, Maier e Chi (2008) e Cennamo e Gardner (2008) representam uma abordagem que as

diferenças entre gerações são reais, observáveis, e, portanto, relevantes para a prática organizacional.

Gursoy, Maier e Chi (2008), iniciam seu artigo fazendo uma explanação sobre o momento vivido dentro das organizações em que estas estão tendo que lidar com o desafio de gerir pessoas de diferentes gerações ocupando o mesmo espaço e posições. O trabalho dos autores segue a perspectiva, embora ressaltem que não há consenso entre autores, de dividir gerações como popularmente conhecemos: Baby Boomers (Boomers), Geração X (Geração X) e Geração Millennial (sendo essa última em alguns trabalhos, denominada como Geração Y).

Na mesma linha de investigação, destacam-se os estudos de Sutton e Smola (2002) e de Cennamo e Gardner (2008), que, embora compartilhem da premissa da existência de diferenças entre gerações, apresentam variações terminológicas na designação das coortes geracionais, além de divergirem quanto aos critérios adotados para a delimitação dos anos que marcam o início e o fim de cada geração. Já a pesquisa de Kupperschmidt (2000) restringe-se à análise das gerações Baby Boomers (Boomers) e Geração X, não contemplando outras coortes no escopo de sua investigação.

Ressalta-se que não há consenso na literatura quanto à delimitação precisa dos anos de nascimento que definem a pertença de um indivíduo a uma determinada geração. Contudo, para fins ilustrativos, apresentam-se algumas classificações adotadas por autores que sustentam a existência de diferenças geracionais. Kupperschmidt (2000) define os Baby Boomers como os nascidos entre 1940 e 1960, enquanto a Geração X corresponderia aos indivíduos nascidos entre 1960 e 1980. Já Cennamo e Gardner (2008) identificam a Geração Y, ou Millennials, como composta por aqueles nascidos a partir de 1980.

Tendo em vista que os trabalhos acima citados parte do pressuposto existir diferenças geracionais e que estas devemos ser consideradas no ambiente organizacional, faremos abaixo um resumo dos principais achados em seus

respectivos trabalhos.

Kupperschmidt (2000) propõe recomendações de gestão para minimizar os conflitos intergeracionais, considerando os estilos de trabalho e valores característicos de cada grupo etário. Em seu artigo intitulado “Funcionários multigeracionais: estratégias para uma gestão eficaz”, Kupperschmidt (2000), partindo do pressuposto que existem diferenças geracionais, e, considerando que essas devem ser consideradas na tomada de decisão dos gestores afirma que “a força de trabalho multigeracional de hoje traz diferentes valores e demandas para o trabalho”:

Para o autor cabe aos gestores contemporâneos a responsabilidade de integrar colaboradores de diferentes gerações de forma justa e equitativa, promovendo oportunidades para que cada indivíduo contribua com seu potencial e alcance seus objetivos pessoais em consonância com as metas organizacionais. Para isso, é necessário criar um ambiente no qual os funcionários atuem como informantes geracionais e recursos uns para os outros, o que demanda a adoção de estratégias específicas e inteligentes voltadas à gestão geracional.

Seguindo a mesma linha e, também, pressupondo existir impactos decorrentes da diversidade geracional no ambiente de trabalho, Gursoy, Maier e Chi (2008), conduziram um estudo cujo objetivo foi investigar as diferenças e semelhanças geracionais entre funcionários e gestores do setor de hospitalidade, com o propósito de desenvolver estratégias de liderança capazes de elevar o moral e a produtividade dos colaboradores.

A partir da coleta de dados realizada por meio de discussões aprofundadas em grupos focais com funcionários de uma rede hoteleira nos Estados Unidos, os autores identificaram aspectos convergentes e divergentes entre as diferentes gerações presentes no ambiente organizacional. Ao final de seu artigo “Diferenças geracionais: uma análise dos valores do trabalho e das lacunas geracionais na força de trabalho da hospitalidade” os autores afirmam que a “identificação de questões geracionais provavelmente resultará no desenvolvimento de estratégias de liderança que aumentem o

moral e a produtividade dos funcionários”.

O estudo conduzido por Cennamo e Gardner (2008) teve como principal objetivo investigar as diferenças geracionais nos valores relacionados ao trabalho. Para tanto, os autores aplicaram um questionário on-line, obtendo respostas de 504 profissionais atuantes em organizações localizadas na Nova Zelândia.

Os resultados revelaram que, ao se compreenderem as semelhanças e diferenças entre os grupos geracionais, torna-se possível desenvolver estratégias organizacionais mais eficazes. Conforme afirmam os autores, essa compreensão pode subsidiar a formulação de políticas voltadas à melhoria da comunicação, à elevação da satisfação e do comprometimento dos colaboradores, à retenção de talentos, bem como ao aprimoramento da gestão do conhecimento e da produtividade organizacional (Cennamo & Gardner, 2008, p. 15).

3. 2. 2. Abordagem crítica: Questionamento das evidências e dos fundamentos teóricos

Por outro lado, estudos mais recentes, como os dos autores Twenge (2012), Parry e Urwin (2011), Lyons e Kuron (2014) e Costanza et al. (2012) representam uma linha de pesquisa que problematiza profundamente a maneira como as diferenças geracionais têm sido estudadas no contexto organizacional. Essa abordagem não parte da negação das diferenças, mas do questionamento sobre o que realmente está sendo medido, com que base teórica e com que rigor metodológico.

Twenge (2012) aponta que os achados empíricos sobre gerações costumam ser inconsistentes, muitas vezes baseados em estereótipos e análises superficiais, comprometendo a confiabilidade das conclusões. Parry e Urwin (2011) reforçam esse diagnóstico ao criticar o uso de categorias geracionais sem uma fundamentação sociológica adequada, tratando coortes etárias como se fossem unidades homogêneas e fixas.

Por outro lado, Lyons e Kuron (2014), consideram com base na análise de diversos estudos – ressaltando a necessidade de se ter cautela nas interpretações dos resultados – que existem diferenças geracionais em diversos fatores importantes para o ambiente de trabalho.

Evidências de estudos transversais e de defasagem temporal sugerem que, apesar de uma série de semelhanças, as gerações no local de trabalho atual diferem em aspectos de suas personalidades, valores e atitudes de trabalho, preferências de liderança e trabalho em equipe, comportamentos de liderança e experiências de carreira (KURON; LYONS, 2014 p. 11).

Os autores, ao analisarem os resultados do estudo conduzido por Beutell e Wittig- Berman (2008), abordam as atitudes das diferentes gerações em relação à temática do equilíbrio entre vida pessoal e profissional trazem uma questão muito relevante quando levantam a hipótese de que as diferenças observadas podem não ter relação com a filiação geracional em si, mas sim ao ciclo da vida das pessoas, eles observaram que a maior parte dos estudos conduzidos não analisou as mudanças ao longo do curso da vida.

Os autores sugerem que a descoberta de Beutell e Wittig-Berman (2008) pode também estar refletindo um efeito de período não controlado no estudo e a própria natureza da interface trabalho-família pode ter mudado nesse período, afetando todas as gerações. Os autores apontam que no futuro dados longitudinais sequenciais seriam necessários para fornecer uma imagem mais clara de como “os comportamentos e atitudes em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão mudando dentro e entre gerações” (KURON; LYONS, 2014 p.9).

Embora não descartando que as diferenças entre gerações possam existir os autores Lyons & Kuron (2014) são categóricos ao afirmar que “a maioria das pesquisas sobre diferenças geracionais no ambiente de trabalho pressupõe que as diferenças entre gerações sociais devem ser evidentes no âmbito do trabalho” (KURON; LYONS, 2014 p.3), mas no estudo levantado por eles, concluíram que apenas três trabalhos de autores semelhantes conseguiram oferecer “uma explicação teórica coesa para as gerações como um fenômeno organizacional” (KURON; LYONS, 2014 p.3).

Costanza et al. (2012) corroboram essa crítica ao realizarem uma meta-análise e concluírem que, embora existam algumas diferenças entre gerações, sua magnitude é geralmente pequena e estatisticamente fraca, não sustentando as interpretações generalizadas que muitas vezes orientam práticas de gestão. Eles recomendam cautela ao utilizar categorias geracionais como base para decisões organizacionais, especialmente quando ignoram outras variáveis relevantes como idade, experiência e contexto cultural.

Alguns achados, como exemplo da meta-análise conduzida por Costanza et al. (2012), indicam que as diferenças geracionais no ambiente de trabalho, quando identificadas, tendem a ser pouco expressivas e marcadas por inconsistência. Tais resultados não sustentariam a hipótese de que existam, (ou pelo menos, até o momento não se pôde observar empiricamente) distinções sistemáticas e relevantes entre gerações no que se refere a resultados profissionais:

nosso estudo demonstrou que o suporte empírico para a existência de diferenças geracionais nos resultados relacionados com o trabalho está longe de ser expansiva e os resultados mistos são nada conclusivos. Tanto a nossa revisão da pesquisa sobre diferenças geracionais nos resultados do trabalho e as nossas meta-análises sobre três desses resultados revelaram poucas evidências que apoiassem as alegações da imprensa popular e dos consultores sobre a importância de tais diferenças. (COSTANZA et al. 2012 p 15).

Essa corrente crítica, portanto, reforça a necessidade de maior rigor teórico e metodológico no estudo das gerações, bem como a importância de evitar interpretações simplistas e essencialistas, que podem reforçar estereótipos e orientar práticas organizacionais pouco fundamentadas.

Os autores concordam que as evidências que poderiam sustentar afirmações de existir diferenças geracionais têm sido escassas para algumas variáveis e inconsistentes para outras, ressaltando a necessidade de se ter melhores embasamentos empíricos para tais afirmações. (Costanza et al. (2012); Kuron, Lyon, (2014); Twenge (2012) Parry e Urwin (2011)).

Parry e Urwin (2011) em um artigo que se propôs em revisar criticamente a base teórica das evidências empíricas de diferenças geracionais, resumem os dados encontrados como problemáticos. Para eles, os achados, são, na melhor das hipóteses, mistos. Eles argumentam que os estudos sobre diferenças geracionais apresentam resultados divergentes, com parte deles não encontrando distinções significativas e outra parte identificando diferenças que, muitas vezes, contradizem os estereótipos popularmente atribuídos às gerações Baby Boomers, X e Y. Os autores também destacam que a maioria das pesquisas utiliza dados transversais, o que pode levar à confusão entre efeitos de idade e diferenças propriamente geracionais.

Os autores também chamam atenção para o fato de as dificuldades associadas ao estudo das diferenças geracionais irem além das variações encontradas nos resultados empíricos. Elas envolvem questões conceituais e metodológicas tão fundamentais que colocam em dúvida a própria natureza do que está sendo investigado, levantando questionamentos sobre a clareza dos constructos utilizados e a validade das hipóteses formuladas.

A revisões de Parry e Urwin (2011) e Joshi, Dencker e Franz, (2011); evidenciaram importantes dificuldades na distinção conceitual entre “gerações” e “coortes”, frequentemente tratadas como equivalentes nos estudos analisados. No entanto, os autores ressaltam, conforme aponta a literatura sociológica, essa aproximação é conceitualmente imprecisa.

3.2.3 Lacunas e agendas de pesquisa na base intelectual

Apesar do crescente interesse acadêmico pelo estudo das gerações no contexto organizacional, a literatura ainda apresenta lacunas significativas que demandam atenção nas futuras agendas de pesquisa. A análise da base intelectual revela que, embora o conceito de gerações tenha sido amplamente utilizado para compreender dinâmicas no ambiente de trabalho, muitos estudos carecem de fundamentação teórica sólida, rigor metodológico e sensibilidade ao contexto sociocultural.

Autores como Joshi, Dencker e Franz (2011), Kuron e Lyons (2014) e Costanza et al. (2012) convergem ao apontar a necessidade de uma

abordagem mais crítica e refinada, que vá além das generalizações baseadas na idade e que considere, de maneira integrada, fatores contextuais, culturais e interseções com outras formas de diversidade. A seguir, serão discutidas as principais contribuições desses autores, bem como as direções apontadas para o avanço do campo.

Joshi, Dencker e Franz, (2011) sugerem que as pesquisas futuras sobre o tema gerações dentro das organizações devem existir e se aprofundar visto que as gerações estão no centro de uma ampla gama de fenômenos organizacionais, entretanto, argumentam que as pesquisas não devem se basear em generalizações de gerações baseadas na idade. Os autores reforçam que “a pesquisa geracional baseada na idade tende a aplicar estereótipos não testados em relação à idade que não seriam apropriados em relação a qualquer outro atributo demográfico, como gênero ou raça” (Joshi, Dencker e Franz, 2011 p. 22).

Em concordância os autores Kuron e Lyons (2014), destacam que é fundamental que futuras investigações se dediquem a compreender os mecanismos por meio dos quais as identidades geracionais são constantemente resignificadas no contexto organizacional. Isso inclui examinar como subgrupos geracionais interagem com construções geracionais mais amplas, quais fatores desencadeiam tensões entre grupos etários no ambiente de trabalho e de que forma as percepções sobre tais diferenças influenciam atitudes e comportamentos organizacionais.

Os autores também sugerem que se deve aprofundar a análise da conexão entre identidade geracional e outras formas de diversidade, visando entender como essas interações moldam variáveis relevantes no âmbito laboral. Considerando o forte apelo midiático do tema, Kuron e Lyons (2014) alertam para o risco de interpretações reducionistas e ressaltam a necessidade de uma postura crítica e equilibrada por parte dos pesquisadores, a fim de evitar a reprodução acrítica de estereótipos geracionais.

Pesquisas futuras precisam buscar ligação mais forte com a teoria, melhor consideração do contexto, mais pesquisa qualitativa e maior rigor metodológico. Outra lacuna importante observada pelos autores é a falta de estudos que abranjam outras culturas, observa-se que essa discussão se limita muito aos países de línguas inglesas e que muito da rotulação das gerações são baseadas em eventos que foram importantes nos Estados Unidos, e que, geralmente não foram eventos formadores em outros países. Os autores alertam que as pesquisas existentes “ignoram amplamente o importante papel que o contexto pode desempenhar na manifestação de diferenças geracionais no ambiente de trabalho” (Kuron e Lyons, 2014 p. 14).

Os resultados da meta-análise conduzida por Costanza et al. (2012), somados às evidências empíricas conflitantes e às limitações teóricas apontadas por diversos autores (como Joshi et al., 2010; Macky et al., 2008b; Sackett, 2002), reforçam a urgência de um aprofundamento conceitual acerca da ideia de geração. Para os autores, ainda é imprescindível responder a questões fundamentais: o que exatamente define uma geração, quais impactos reais essa pertença exerce no comportamento organizacional e, sobretudo, por quais mecanismos essas possíveis influências se manifestam. É possível que a filiação geracional represente apenas um marcador substitutivo (proxy) para outras variáveis mais proximais e complexas, como idade, estágio de vida ou características individuais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito analisar criticamente a produção científica relacionada à diversidade geracional no ambiente organizacional, utilizando como base metodológica uma revisão sistemática da literatura a partir da base de dados Web of Science. A partir da análise bibliométrica e do mapeamento da frente de pesquisa e da base intelectual, foi possível identificar os principais autores, periódicos, instituições e países que contribuem significativamente para o debate sobre o tema.

Os resultados revelaram que a maioria da produção científica está concentrada em países de língua inglesa, com destaque para os Estados

Unidos, o que evidencia a necessidade de ampliação dessa discussão em contextos latino-americanos, especialmente no Brasil. Dos 144 artigos analisados, apenas 5 foram publicados por autores brasileiros, o que reforça a lacuna regional no desenvolvimento teórico e empírico do tema.

A análise dos artigos mais citados permitiu identificar duas grandes correntes de pensamento: uma que defende a existência de diferenças geracionais significativas no ambiente de trabalho, e outra, de caráter mais crítico, que questiona tanto os fundamentos teóricos quanto as evidências empíricas sobre tais distinções. Essa dualidade teórica demonstra que o campo ainda carece de consensos, sendo marcado por controvérsias e pela necessidade de abordagens mais rigorosas, contextualizadas e interdisciplinares.

As principais lacunas e agendas de pesquisa apontadas incluem a necessidade de aprofundamento conceitual sobre o que constitui uma geração, o desenvolvimento de metodologias mais robustas que superem as limitações dos desenhos transversais e a ampliação das investigações para além de contextos norte-americanos e europeus. Além disso, destaca-se a importância de considerar a interação da identidade geracional com outras dimensões da diversidade, como gênero, raça e classe, evitando assim análises reducionistas e estereotipadas.

Conclui-se, portanto, que embora o tema da diversidade geracional continue a atrair a atenção de pesquisadores e profissionais, há um caminho relevante a ser trilhado para consolidar um corpo teórico sólido e aplicável à realidade organizacional contemporânea. Para isso, são imprescindíveis estudos que articulem teoria e prática de forma crítica, ética e comprometida com a complexidade do mundo do trabalho.

Além das contribuições teóricas e metodológicas, esta pesquisa proporcionou aprendizados significativos para a pesquisadora. Ao mergulhar no universo da diversidade geracional sob a ótica científica, foi possível desenvolver um olhar mais crítico sobre o tema, compreendendo suas complexidades, nuances e implicações práticas no cotidiano das

organizações. A experiência também ampliou a percepção sobre a importância da pesquisa empírica embasada, como forma de evitar generalizações e estereótipos que muitas vezes são reproduzidos no ambiente corporativo sem respaldo teórico.

Por meio da análise sistemática da produção acadêmica, tornou-se evidente que a diversidade geracional não pode ser tratada de maneira simplista ou homogênea, mas sim como uma construção social permeada por fatores históricos, culturais e organizacionais. Assim, a pesquisa reforça a importância de se cultivar abordagens mais sensíveis, interseccionais e comprometidas com a realidade diversa do mundo do trabalho.

4.1 Agenda de Pesquisa

A partir da análise das principais contribuições da base intelectual estudada neste trabalho, torna-se evidente a necessidade de aprofundamento teórico, metodológico e contextual no campo das pesquisas sobre diversidade geracional nas organizações. Diversos autores alertam para as limitações das abordagens atualmente predominantes, especialmente aquelas que reduzem o fenômeno a diferenças etárias superficiais ou que perpetuam estereótipos pouco fundamentados. Assim, propõe-se a seguir uma agenda de pesquisa com base nas lacunas identificadas.

Em primeiro lugar elencamos a necessidade de avanço conceitual e teórico. É fundamental o desenvolvimento de estudos que revisitem o conceito de geração em sua complexidade. Isso inclui a distinção entre filiação geracional, idade cronológica, ciclo de vida e experiências compartilhadas. Em segundo, consideramos importante que mais pesquisas sejam realizadas em contextos culturais mais diversos e que sejam feitas comparações entre países, identificando como os fenômenos geracionais se manifestam em distintos contextos socioculturais e econômicos.

Por fim, considerando que a identidade geracional não se manifesta isoladamente, mas interage com outras formas de diversidade, como gênero, raça, orientação sexual, classe social e nível educacional. Pesquisas futuras devem explorar essas intersecções e seus impactos nas dinâmicas

organizacionais, especialmente no que se refere a inclusão, equidade e gestão de pessoas.

Diante do exposto, este trabalho reforça a importância de estudos mais críticos, plurais e comprometidos com o rigor científico, que contribuam para uma compreensão mais precisa e ética da diversidade geracional nas organizações. Espera-se que essas reflexões estimulem novas investigações e práticas mais conscientes e eficazes na gestão de pessoas, promovendo ambientes de trabalho mais integradores e respeitosos às diferenças geracionais.

REFERÊNCIAS

BRITO, Mozar José de; ANDRADE, Luís Fernando Silva. Direito à Cidade: uma revisão da produção científica (1995-2020). **Revista Direito da Cidade**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 2637-2667, 2022. DOI: 10.12957/rdc.2022.60322.

CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. Diferenças geracionais em valores de trabalho, resultados e adequação de valores pessoa-organização. **Jornal de Psicologia Gerencial**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008. Disponível em: doi:10.1108/02683940810904385. Acesso em 25 mai. 2025.

COSTANZA, David P.; BADGER, Jessica M.; FRASER, Rebecca L.; SEVERT, Jamie B.; GADE, Paulo A. Diferenças geracionais em atitudes relacionadas ao trabalho: uma meta-análise. **Jornal de Psicologia dos Negócios**, v. 27, p. 375-394, 2012. DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4. Acesso em 25 mai. 2025.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Diferenças geracionais: uma análise dos valores de trabalho e das lacunas geracionais na força de trabalho da hospitalidade. **Revista Internacional de Gestão Hoteleira**, v. 27, p. 448–458, 2008. Disponível em: doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002. Acesso em 25 mai. 2025.

JOSHI, Aparna; DENCKER, John C.; FRANZ, Gentz. Gerações nas organizações. **Pesquisa em Comportamento Organizacional**, v. 31, p. 177–205, 2011. DOI: 10.1016/j.riob.2011.10.002. Acesso em 25 mai. 2025.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Funcionários multigeracionais: estratégias para uma gestão eficaz. **O Gerente de Saúde**, v. 19, n. 1, p. 65–76, 2000. Acesso em 25 mai. 2025.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. Diferenças geracionais no local de trabalho: uma revisão das evidências e orientações para pesquisas futuras. **Revista de Comportamento Organizacional**, v. 35, p. S139–S157, 2014. DOI: 10.1002/job.1913. Acesso em 25 mai. 2025.

MANNHEIM, Karl. **Ensaio sobre a Sociologia do Conhecimento**. Editado por Paul Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1951.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Diferenças geracionais nos valores do trabalho: uma revisão da teoria e das evidências. **Revista Internacional de Análises de Gestão**, v. 13, p. 79–96, 2011. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x. Acesso em 25 mai. 2025.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. Diferenças geracionais: revisitando os valores do trabalho geracional para o novo milênio. **Revista de Comportamento Organizacional**, v. 23, p. 363–382, 2002. Disponível

em: doi:10.1002/job.147.

TWENGE, Jean M. Uma revisão das evidências empíricas sobre diferenças geracionais nas atitudes no trabalho. **Revista de Psicologia Empresarial**, v. 25, p. 201–210, 2010. DOI: 10.1007/s10869-010-9165-6. Acesso em 25 mai. 2025.