

Número do projeto:
2024-1-IT02-KA220-ADU-000247623



MYCo

Meet Your Colleague

Resumo da investigação sobre diferenças geracionais

Organização: CWEP

País: Polónia



**Co-funded by
the European Union**

Parceiros



E&D
Knowledge
Consulting



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości



Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e a Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas por eles.



Conteúdo

1. Informações gerais	3
2. Cultura e gerações	11
3. Comunicação entre gerações – Prevenção e gestão de conflitos	17
4. Diferenças na abordagem ao trabalho	41
5. Desigualdade digital	64
6. Diversidade geracional de um ponto de vista interseccional	74



Este trabalho está licenciado sob CC BY-SA 4.0. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

1. Informações gerais

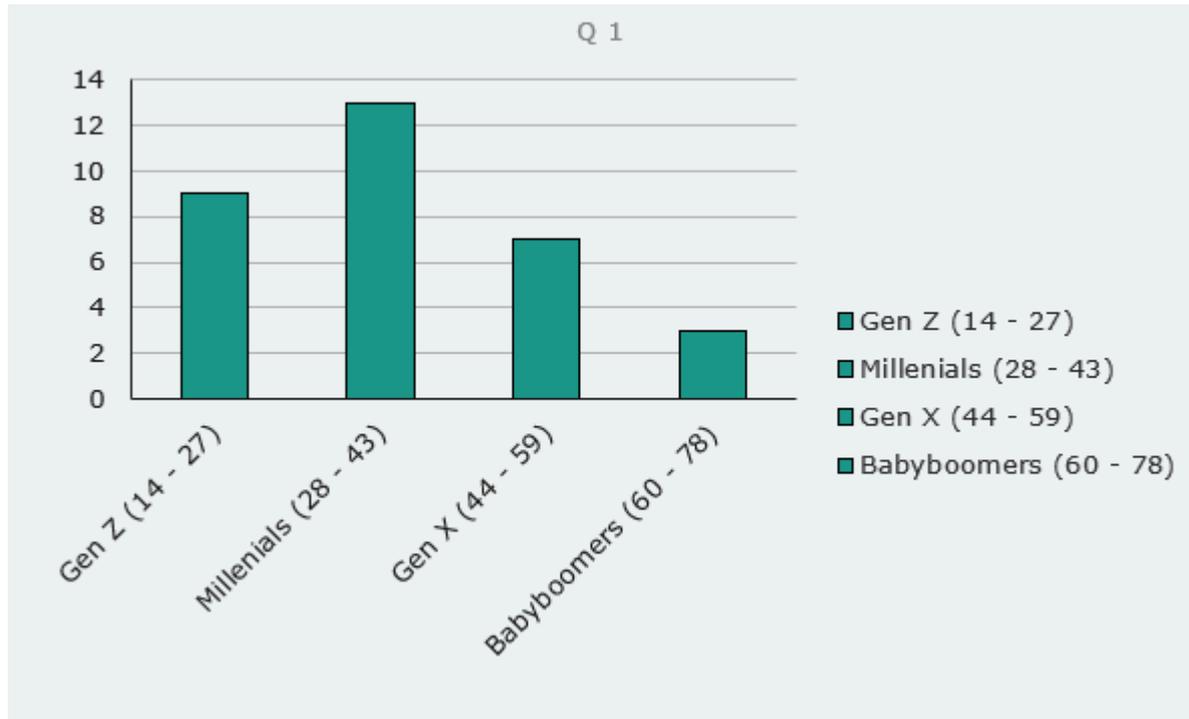
Distribuição da amostra por geração (Q1)

Cada geração está representada na amostra de 32 participantes no inquérito para a Polónia.

Aproximadamente 41% da amostra pertence à geração Millennials.

A Geração Z representa cerca de 28%, enquanto a Geração X representa aproximadamente 22%.

A geração mais velha, os Baby Boomers, representa cerca de 9% da amostra.



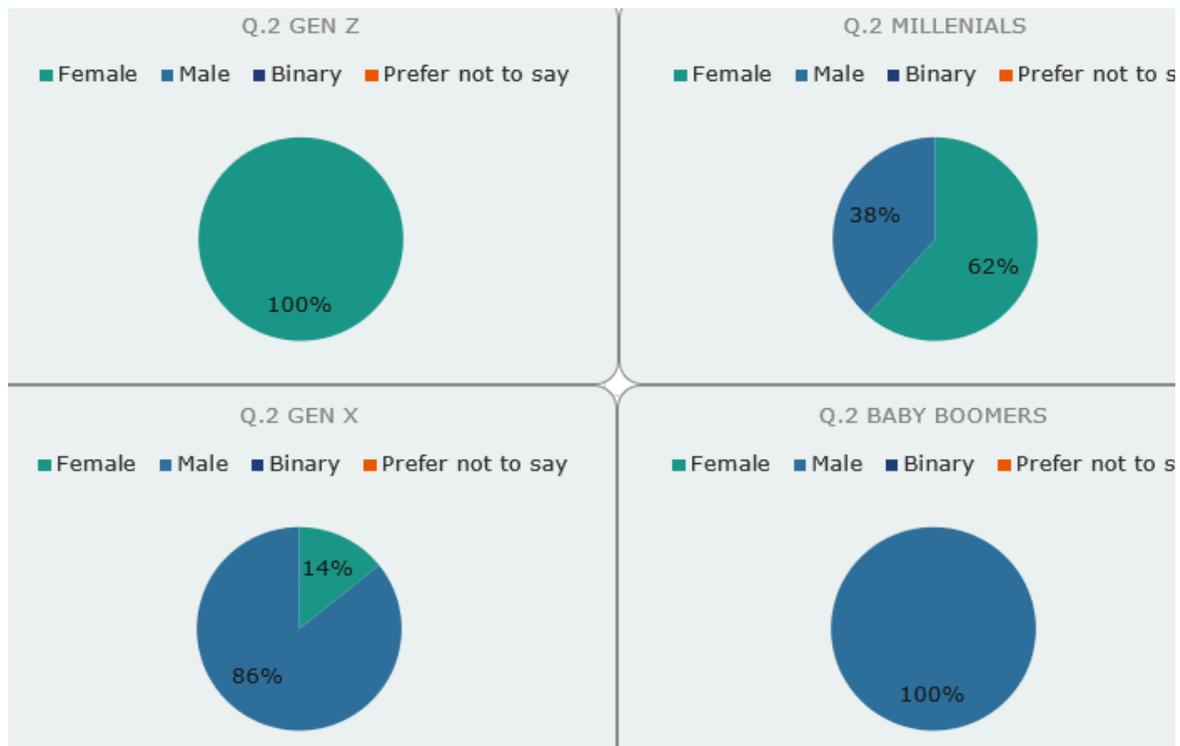
Distribuição da amostra por género (Q2)

No que diz respeito ao género, a amostra inclui uma ligeira maioria feminina, com aproximadamente 56% a identificar-se como mulher e 44% como homem.

Os gráficos abaixo mostram a distribuição da amostra por género.

Para a Geração Z e os Millennials, a maioria dos inquiridos é do sexo feminino. Na Geração Z, todos os participantes são do sexo feminino, enquanto os Millennials também apresentam uma forte presença feminina. A Geração X inverte esse padrão, com a maioria dos participantes sendo do sexo masculino. O grupo dos Baby Boomers é exclusivamente masculino nesta amostra, refletindo um completo desequilíbrio de género na representação dessa geração.

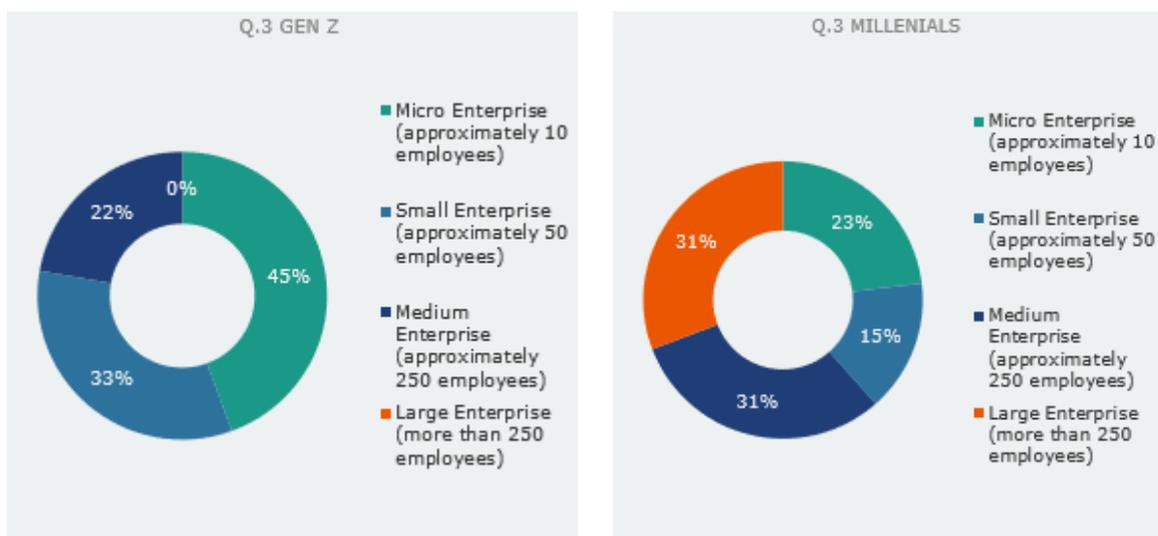
Nenhum inquirido se identificou como binário ou selecionou «Prefiro não dizer» em nenhuma geração.

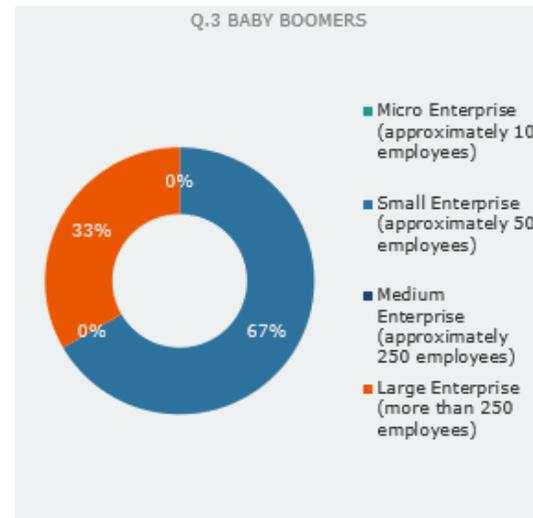
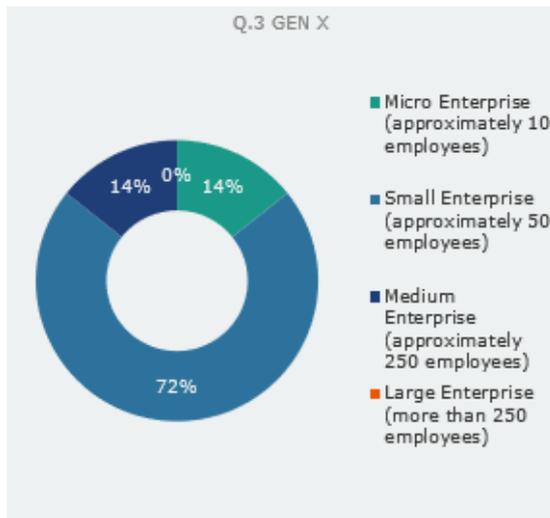


Discriminação da amostra por dimensão das empresas para as quais trabalham (Q3)

Quando analisada como um todo, a amostra está distribuída por todos os tamanhos de empresas, com uma representação relativamente equilibrada. As micro e pequenas empresas representam a maioria dos inquiridos, particularmente entre as gerações mais jovens, refletindo a tendência crescente de acordos de trabalho flexíveis e menos estruturados. As médias e grandes empresas também estão representadas, com a geração Y a apresentar a distribuição mais ampla em todos os tamanhos de empresas.

Os gráficos abaixo mostram a distribuição por gerações.





Uma constatação interessante é que as grandes empresas são representadas quase exclusivamente pela geração Y e pelos baby boomers, sem representação da geração Z ou da geração X nesta categoria. Isto está em consonância com as tendências mais amplas do mercado de trabalho, onde a instabilidade económica e o congelamento das contratações limitaram o acesso das gerações mais jovens a cargos estáveis em grandes organizações, contribuindo para o envelhecimento da força de trabalho nessas empresas.

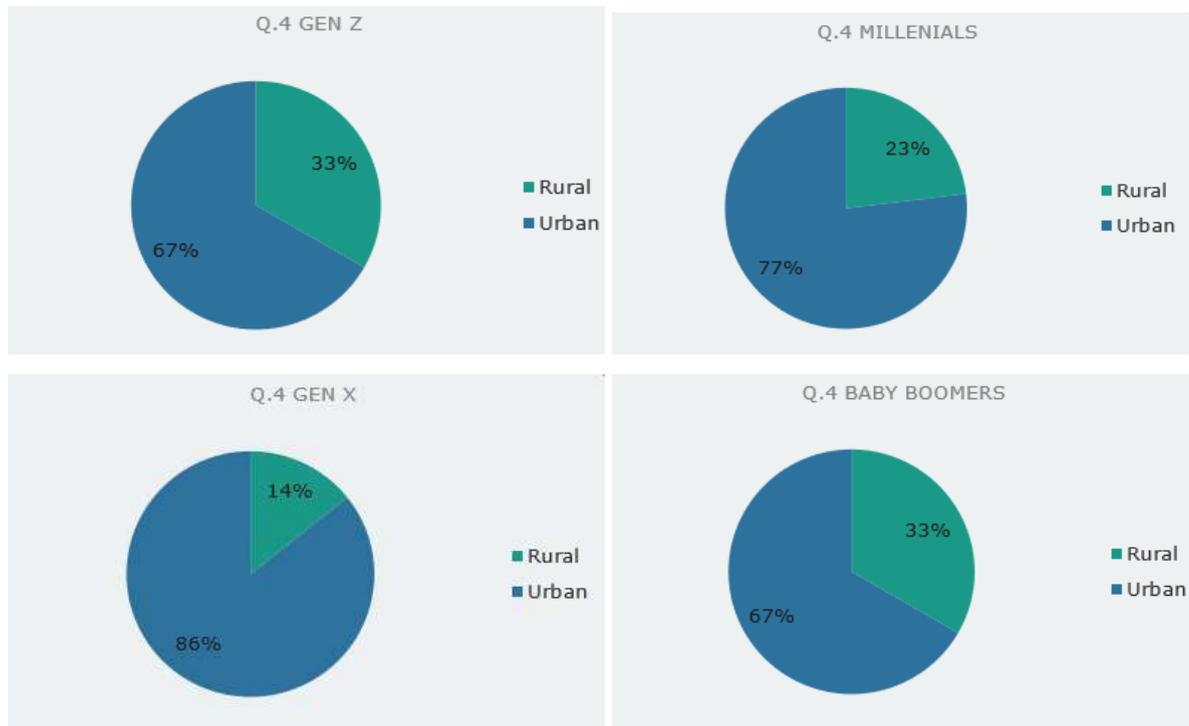
As micro e pequenas empresas são particularmente comuns entre a Geração Z e a geração do milénio, possivelmente devido à maior acessibilidade e às menores barreiras à entrada. As médias empresas aparecem em todas as gerações, exceto na geração baby boomers, sendo a geração do milénio o grupo mais representado nesta categoria.

Distribuição da amostra por localização das empresas para as quais trabalham (Q4)

Cerca de 78% da amostra trabalha para organizações sediadas em um ambiente urbano, enquanto os 22% restantes estão empregados em áreas rurais. Essa prevalência de empregos em áreas urbanas é consistente em todas as gerações.

Na Geração Z e na Geração Y, 67% e 77%, respetivamente, trabalham em áreas urbanas. A Geração X mostra uma presença urbana ainda mais forte, com 6 em cada 7 participantes a trabalhar em cidades. Entre os Baby Boomers, dois terços também estão empregados em ambientes urbanos, embora esta geração apresente a maior percentagem relativa de emprego rural.

Estes números refletem tendências mais amplas do mercado de trabalho, em que os centros urbanos continuam a dominar em termos de oportunidades de emprego e concentração de negócios em todas as faixas etárias.

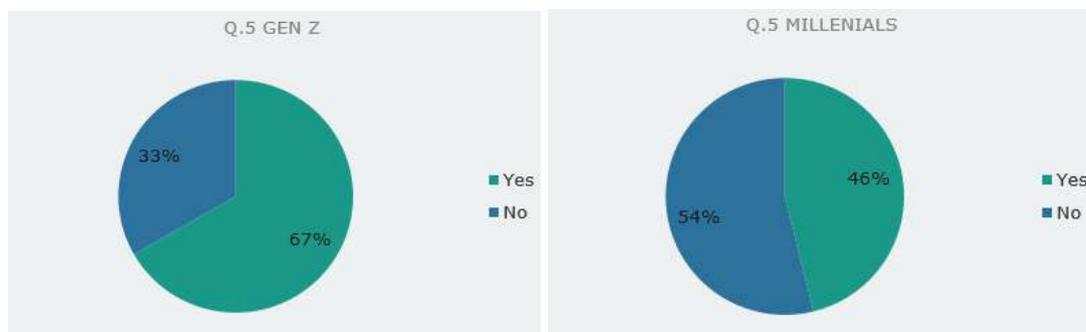


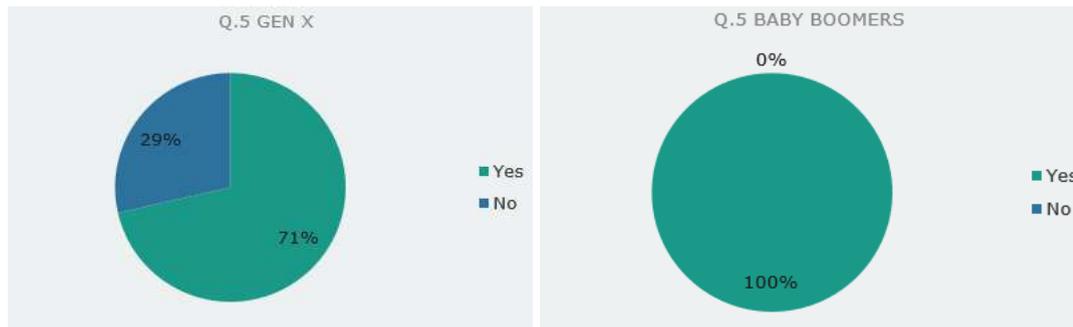
Distribuição da amostra por setor em que as empresas para as quais trabalham operam (Q5)

62,5% da amostra trabalha para organizações que operam num contexto internacional.

Este número reflete uma presença internacional moderada em todas as gerações. Notavelmente, todos os Baby Boomers da amostra estão empregados em organizações com orientação internacional, enquanto a Geração X também mostra uma forte presença internacional, com 5 dos 7 inquiridos a trabalhar em tais contextos.

Entre as gerações mais jovens, a distribuição é mais equilibrada: dois terços dos participantes da Geração Z trabalham em organizações internacionais, enquanto os Millennials estão divididos de forma equilibrada, com quase metade a trabalhar em contextos internacionais e metade em contextos exclusivamente nacionais.



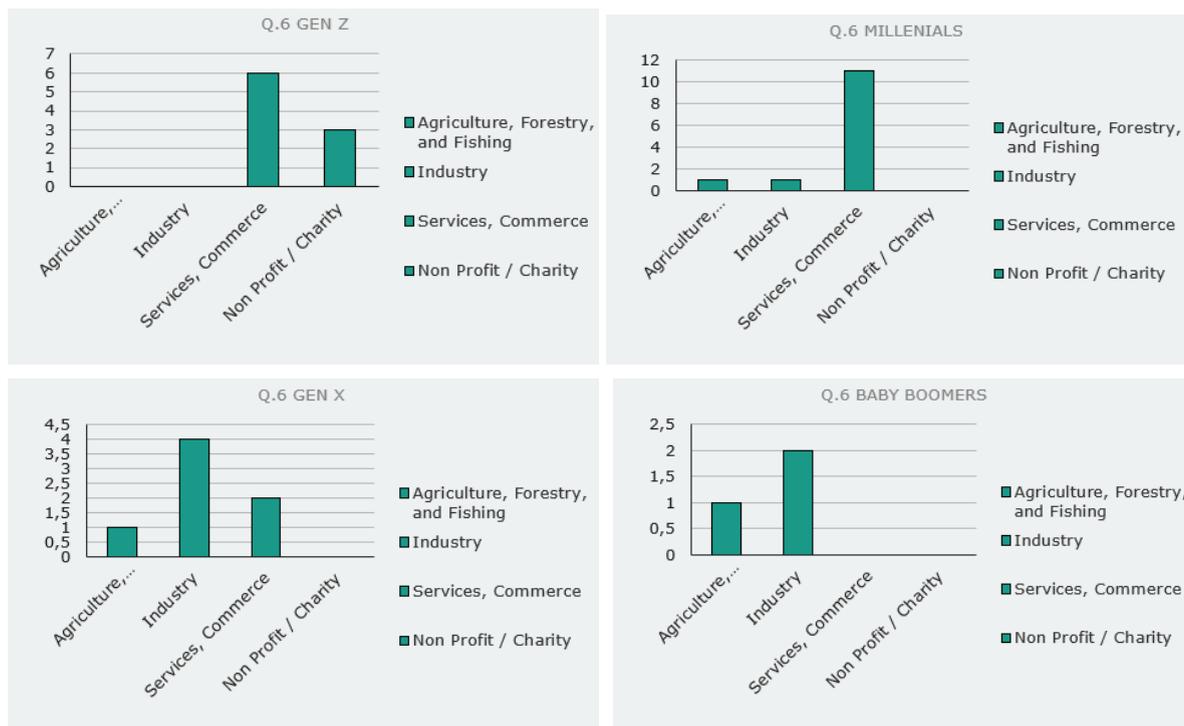


Discriminação da amostra por setor de produto em que as empresas para as quais trabalham operam (Q6)

Mais de metade da amostra (59,4%) trabalha no setor de serviços e comércio, tornando-o o campo mais representado entre os inquiridos. O restante da amostra inclui 18,75% empregados no setor industrial, 15,6% no setor sem fins lucrativos e 6,25% na agricultura, silvicultura e pesca.

Os gráficos abaixo mostram claramente que o setor de serviços e comércio domina na maioria das gerações, particularmente entre a Geração Z e a Geração Y. Os participantes da Geração Z estão divididos entre serviços/comércio e o setor sem fins lucrativos, enquanto a Geração Y está concentrada quase inteiramente em serviços/comércio.

A indústria é representada principalmente pelas gerações mais velhas, especialmente a Geração X e os Baby Boomers. A agricultura, a silvicultura e a pesca são os setores menos representados, com apenas alguns participantes das gerações mais velhas a trabalhar nesta área.



Discriminação da amostra que indicou os subsectores serviços/comércio (Q7)

Os dados revelam que os serviços de TI e comunicação são o subsector mais proeminente, particularmente entre os inquiridos mais jovens. Os serviços de educação e financeiros também apresentam uma representação notável, enquanto áreas como saúde, turismo e comércio a retalho apresentam pouco ou nenhum envolvimento. Uma parte significativa dos inquiridos em todas as faixas etárias não respondeu, sugerindo a não participação nesses setores ou a falta de resposta. No geral, os campos baseados em tecnologia e conhecimento dominam, enquanto as indústrias de serviços tradicionais continuam sub-representadas.

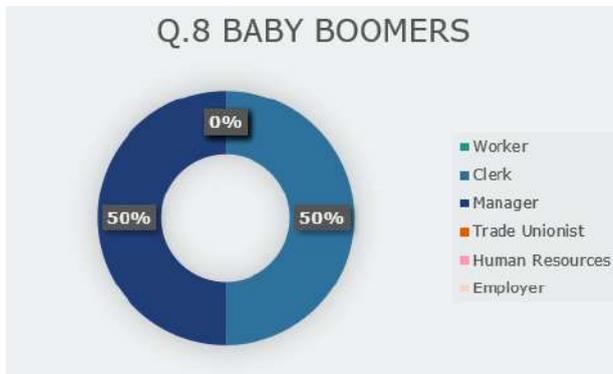
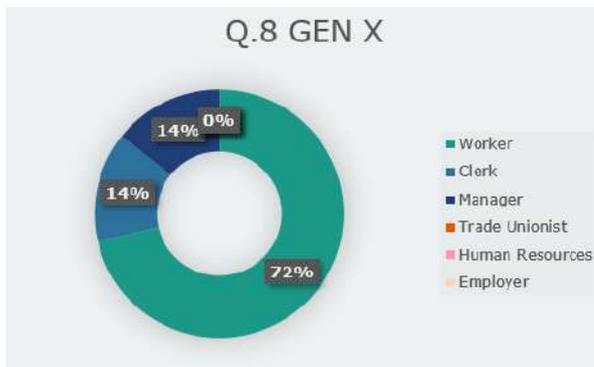
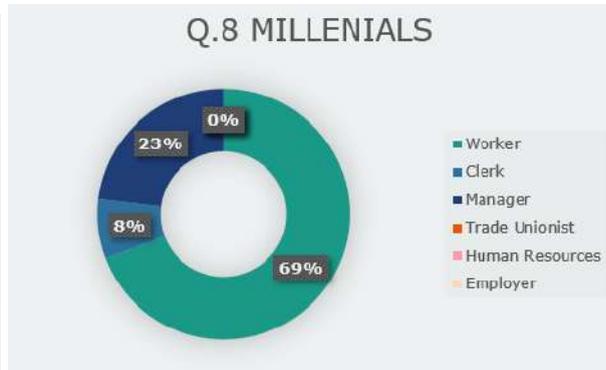
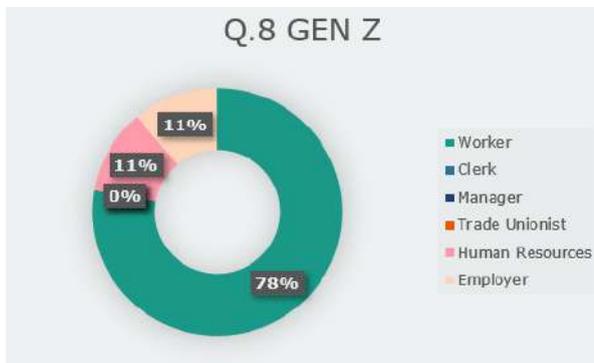


Discriminação da amostra por função nas empresas (Q8)

A maioria dos inquiridos de todas as gerações identifica-se como trabalhador, com a geração Y a ter o número mais elevado (9). As funções de gestão são desempenhadas principalmente pela geração Y e pela geração X/baby boomers, enquanto os funcionários administrativos aparecem escassamente nas gerações mais velhas. Notavelmente, os empregadores, os profissionais de RH e os sindicalistas são raros ou ausentes na maioria dos grupos. A geração



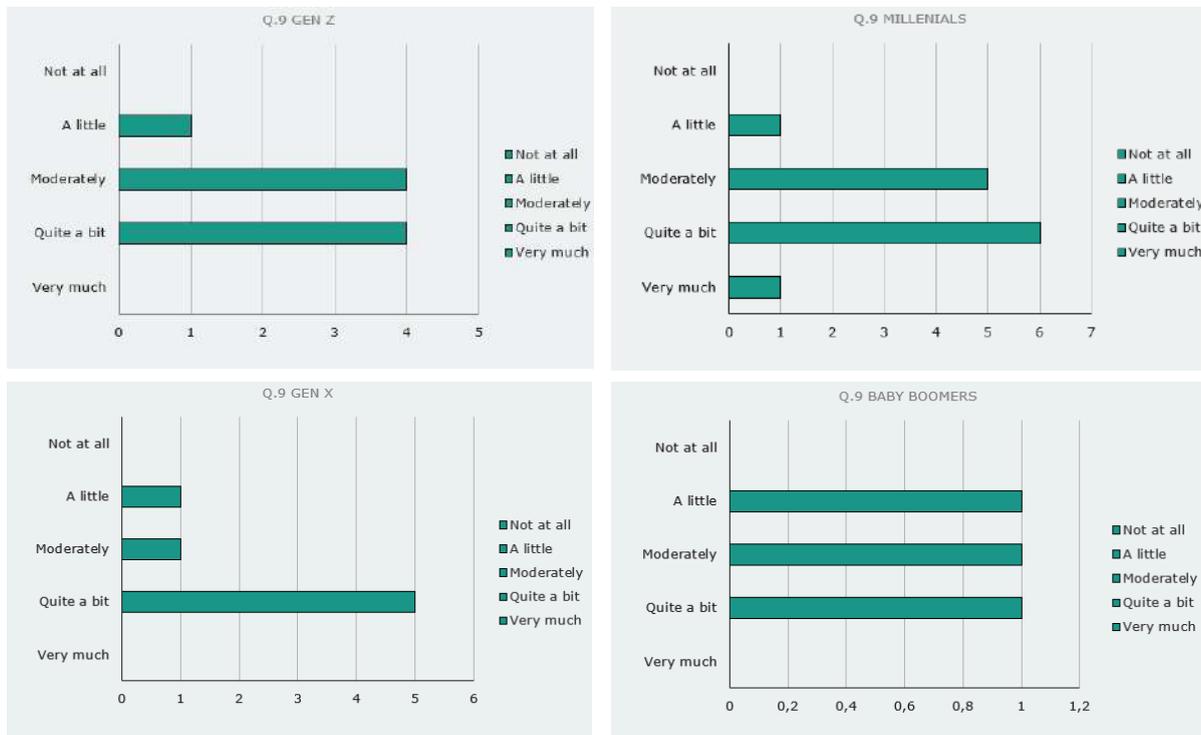
Z mostra alguma diversidade, com um representante de RH e um empregador. No geral, a força de trabalho é predominantemente composta por funcionários não gestores.



2. Cultura e gerações

Avaliação da influência de contextos culturais diferentes do próprio na cooperação intergeracional no local de trabalho (Q9)

A maioria dos inquiridos de todas as gerações acredita que as origens culturais influenciam moderadamente a bastante a cooperação no local de trabalho, com a geração Y a perceber o impacto mais forte (nomeadamente «Bastante» em 6 respostas). A Geração Z e a Geração X também tendem a considerar a influência significativa ("Bastante"), enquanto os Baby Boomers a consideram menos pronunciada. Apenas uma pequena minoria ("Um pouco") minimiza o seu papel, e nenhuma geração selecionou "De todo". No geral, a diversidade cultural é vista como um fator significativo na colaboração intergeracional.



Exemplos de situações em que as diferenças interculturais entre gerações eram evidentes (Q10)

As respostas destacam diferenças interculturais consistentes entre as gerações, principalmente na organização do trabalho, estilos de comunicação e valores.

Abordagem ao trabalho: as gerações mais velhas (baby boomers/geração X) priorizam a estabilidade, os processos formais e a presença no escritório, enquanto os trabalhadores



mais jovens (millennials/geração Z) preferem flexibilidade, trabalho remoto e resultados em vez de horas registadas.

Comunicação: Os funcionários mais jovens preferem mensagens instantâneas, plataformas colaborativas e apresentações visuais, enquanto os colegas mais velhos tendem a preferir e-mails formais, reuniões estruturadas e formatos tradicionais.

Tecnologia e ferramentas: os trabalhadores mais jovens adotam ferramentas digitais (IA, colaboração na nuvem) mais prontamente, enquanto as gerações mais velhas costumam depender de e-mails, papel ou métodos presenciais.

Expectativas de carreira: Os funcionários mais jovens buscam feedback rápido, progressão rápida na carreira e trabalho orientado por objetivos (por exemplo, RSE, sustentabilidade), enquanto os trabalhadores mais velhos valorizam a hierarquia, o avanço baseado na experiência e funções de longo prazo.

Valores: O equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a ética motivam as gerações mais jovens, enquanto os funcionários mais velhos muitas vezes veem o trabalho como algo central para a identidade e a lealdade.

Os exemplos incluem conflitos entre horários rígidos e flexíveis, apresentações formais e dinâmicas e diferentes respostas às mensagens. Apesar das tensões, muitos observaram que colmatar estas lacunas — através de compromissos ou regras partilhadas — pode transformar a diversidade numa força.

Embora as diferenças geracionais criem desafios, elas também oferecem oportunidades de aprendizagem mútua quando abordadas com abertura e adaptação.

Os desafios que o campeão enfrenta na sua organização quando diferentes gerações de diferentes origens culturais trabalham juntas (Q11)

Os dados revelam desafios claros quando diferentes gerações e origens culturais trabalham juntas. Os estilos de comunicação são uma questão importante, especialmente para os funcionários mais jovens, como a Geração Z e os Millennials, que muitas vezes preferem a comunicação digital e informal, enquanto as gerações mais velhas tendem a preferir interações formais e presenciais. Esta desconexão é particularmente forte, com mais de metade dos Millennials e 70% da Geração Z a considerá-la um obstáculo significativo.

Os estilos de gestão e as expectativas também criam tensão. Os trabalhadores mais jovens muitas vezes esperam flexibilidade, feedback rápido e progressão rápida na carreira, enquanto os colegas e gestores mais velhos tendem a valorizar a hierarquia, o avanço baseado na experiência e as estruturas de trabalho tradicionais. Estas diferenças são



especialmente pronunciadas para a geração Y, com muitos a relatar níveis moderados a elevados de atrito nesta área.

Os valores e prioridades dividem ainda mais as gerações. Os funcionários mais jovens priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, práticas de trabalho éticas e bem-estar pessoal, enquanto os trabalhadores mais velhos muitas vezes consideram a estabilidade profissional a longo prazo e a presença física como fatores essenciais. A gestão do tempo é outro ponto de conflito, com as gerações mais jovens a preferirem horários flexíveis e comunicação assíncrona, enquanto os funcionários mais velhos podem esperar o cumprimento rigoroso de horários e prazos definidos.

Curiosamente, a aprendizagem mútua e a partilha de conhecimentos entre gerações não são tão fortes quanto poderiam ser. Embora exista alguma colaboração, muitos inquiridos — especialmente os mais jovens — sentem que a aprendizagem intergeracional é limitada. Isto sugere oportunidades perdidas para mentoria e troca de competências.

As gerações mais velhas, como a Geração X e os Baby Boomers, geralmente percebem esses desafios como menos extremos, mas ainda reconhecem diferenças na comunicação, prioridades e hábitos de trabalho. As suas respostas indicam um nível mais moderado de atrito, embora continue a ser um fator na dinâmica do local de trabalho.

No geral, os resultados destacam que as diferenças geracionais e culturais podem criar obstáculos reais à colaboração, comunicação e expectativas de trabalho. No entanto, estas lacunas também representam uma oportunidade — se as organizações as abordarem ativamente através de melhores políticas, formação e diálogo aberto, podem transformar a diversidade numa força, em vez de uma fonte de conflito. A chave é reconhecer estas diferenças e encontrar formas de as colmatar de forma construtiva.

Exemplos específicos dos desafios mencionados na pergunta 11 (P12)

As respostas fornecem exemplos concretos de como as diferenças geracionais criam desafios no local de trabalho:

Frequentemente surgem **lacunas de comunicação**, com os trabalhadores mais velhos a preferirem discussões presenciais ou e-mails detalhados, enquanto os colegas mais jovens optam por aplicações de mensagens rápidas. Isto leva à perda de informações — como quando relatórios longos de funcionários seniores foram ignorados por membros mais jovens da equipa, acostumados a resumos concisos, ou quando mensagens instantâneas de funcionários juniores ficaram sem resposta por parte de colegas que esperavam reuniões formais.

O ritmo de trabalho e os estilos de tomada de decisão também entram em conflito. Os funcionários mais jovens pressionam por uma execução rápida e mudanças iterativas, muitas vezes frustrando os colegas mais velhos que valorizam um planeamento cuidadoso e uma documentação completa. Um exemplo descreveu um projeto em que os membros mais



jovens da equipa queriam dividir as tarefas dinamicamente através de chat, enquanto os colegas mais velhos insistiam num planeamento detalhado prévio através dos canais oficiais.

As expectativas de carreira revelam divisões profundas. Os funcionários mais jovens expressaram frustração com os prazos tradicionais de promoção, com um caso em que um funcionário da Geração Z se demitiu após ter sido preterido para um projeto devido à falta de antiguidade - uma decisão que o seu colega mais velho não conseguiu compreender, uma vez que valorizava a progressão gradual na carreira.

Os formatos de trabalho também causam atrito. Enquanto os funcionários mais jovens adotam horários flexíveis e ferramentas de colaboração remota, os trabalhadores mais velhos muitas vezes enfatizam a presença no escritório e horários estruturados. Essas diferenças às vezes atrasam projetos, como quando uma solicitação urgente enviada por chat não foi atendida prontamente por um colega que preferia a comunicação face a face.

As abordagens ao conteúdo do trabalho também variam significativamente. As gerações mais jovens tendem a priorizar a eficiência por meio da tecnologia (como aplicativos de automação de tarefas) e valorizam o feedback constante, enquanto os trabalhadores mais velhos podem considerar essas expectativas impacientes ou desnecessárias se os sistemas parecerem estar a funcionar adequadamente.

Estes exemplos reais demonstram como as preferências geracionais em comunicação, ritmos de trabalho, mentalidades de carreira e adaptação tecnológica podem criar obstáculos operacionais tangíveis. No entanto, alguns inquiridos observaram que estas diferenças não causam necessariamente conflitos quando as equipas reconhecem e se adaptam aos diferentes estilos de trabalho. O principal desafio reside em colmatar estas lacunas antes que elas afetem a produtividade ou o moral.

Avaliação da percepção das diferenças culturais no local de trabalho por geração (Q13)

Os dados revelam atitudes variadas em relação à diversidade, cooperação e desafios na colaboração intercultural.

1. Perspectiva da Geração Z

- **Sobre si mesmos:** opiniões mistas — alguns veem as diferenças culturais como uma oportunidade (40% «Bastante/Muito»), enquanto outros reconhecem desafios na aceitação (30% «Bastante/Muito»). Uma parte significativa (30%) considera que as diferenças culturais influenciam fortemente os estilos de trabalho.
- **Sobre a geração Y:** Em sua maioria neutra a moderadamente positiva, com 40% vendo oportunidades de cooperação, mas também reconhecendo desafios de comunicação.



- **Sobre a Geração X e os Baby Boomers:** Percebem divisões culturais mais fortes, com quase 40-50% a referir que as diferenças afetam «Bastante/Muito» o trabalho e a comunicação.

2. Perspectiva da geração Y

- **Sobre a Geração Z:** reconhecem as diferenças culturais como impactantes (45% "Bastante/Muito"), com alguns desafios na aceitação (35%).
- **Sobre si mesmos:** semelhante à visão da Geração Z sobre eles — consciência moderada das diferenças, com alguns vendo oportunidades de cooperação.
- **Sobre as gerações mais velhas (Geração X e Baby Boomers):** vêem diferenças culturais mais claras, particularmente nos estilos de trabalho/comunicação (40-50% «Bastante/Muito»).

3. Perspectiva da Geração X

- **Sobre a Geração Z e os Millennials:** Em sua maioria neutros a moderadamente conscientes das diferenças, com alguns vendo desafios na aceitação (30-40%).
- **Sobre si mesmos e os baby boomers:** mais propensos a reconhecer influências culturais no trabalho (40% "Bastante/Muito"), embora uma minoria negue quaisquer diferenças.

4. Perspectiva dos baby boomers

- **Sobre as gerações mais jovens (Geração Z/Millennials):** Geralmente percebem diferenças culturais moderadas, com alguns vendo desafios (30-40%).
- **Sobre si próprios e a Geração X:** respostas mistas — alguns reconhecem as diferenças (30-40%), enquanto outros as minimizam.

Tendências gerais

- As gerações mais jovens (Geração Z/Millennials) são mais propensas a ver as diferenças culturais como uma oportunidade e um desafio, especialmente com colegas mais velhos.
- As gerações mais velhas (Geração X/Baby Boomers) tendem a ver as diferenças como mais moderadas, mas ainda reconhecem o seu impacto na dinâmica do trabalho.
- A comunicação e os estilos de trabalho são as áreas mais citadas onde as diferenças culturais criam atrito.

Embora todas as gerações reconheçam as diferenças culturais no local de trabalho, as suas perceções variam em intensidade. Os trabalhadores mais jovens estão mais sintonizados com os benefícios e os desafios da diversidade, enquanto os funcionários mais velhos veem essas diferenças como menos extremas, mas ainda assim relevantes. Colmatar essas lacunas de



perceção — por meio de políticas inclusivas e diálogo intergeracional — poderia melhorar a colaboração.

Avaliação da geração em relação à melhor abordagem para as diferenças culturais e descrição da motivação (Q14)

Quando questionados sobre qual geração tem a melhor abordagem às diferenças culturais, os inquiridos destacaram de forma esmagadora a **Geração Y** e a **Geração Z** como as mais adaptáveis e de mente aberta. No entanto, alguns também reconheceram a Geração X pela sua perspetiva equilibrada.

Geração Z

- Naturalmente inclusiva, vê as diferenças culturais como enriquecedoras, em vez de problemáticas.
- Flexível na comunicação, confortável com ambientes multiculturais.
- Trata a diversidade como uma norma, não como uma exceção.

Citação: «A Geração Z tem a abordagem mais aberta — eles cresceram online, onde a diversidade cultural é apenas parte da vida quotidiana.»

Millennials

- Mais compreensão das gerações mais velhas (provavelmente devido ao facto de terem pais da Geração X/Boomer).
- Equilíbrio entre valores tradicionais e modernos no local de trabalho.
- Frequentemente atuam como mediadores entre colegas mais jovens e mais velhos.

Citação: «A geração Y está no meio — eles entendem os dois lados, o que os torna ótimos para preencher lacunas culturais.»

Geração X

- Experiência com ambientes de trabalho analógicos e digitais.
- Menos rígidos do que os baby boomers, mas mais estruturados do que a Geração Z/Millennials.

Citação: «A Geração X compreende as dificuldades de todos — não são tão resistentes à mudança como os Boomers, mas também não são tão radicais como a Geração Z.»

Baby boomers

- Vistos como mais tradicionais, menos expostos a influências culturais globalizadas no início de suas carreiras.
- Alguns consideram-nos mais lentos a adaptar-se à dinâmica da diversidade moderna.

A Geração Z destaca-se pela inclusão natural e fluência cultural digital.



Os millennials são vistos como os mais equilibrados, capazes de navegar tanto pelas normas antigas como pelas novas no local de trabalho.

A Geração X é reconhecida pela sua adaptabilidade, mas não é vista como proativa na aceitação da diversidade como as gerações mais jovens.

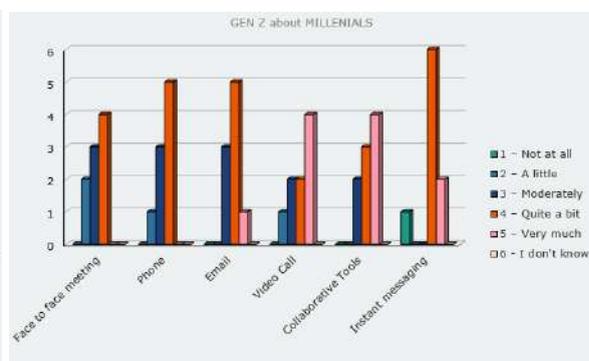
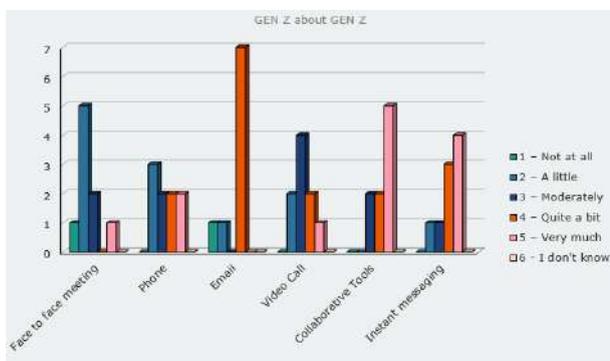
Os locais de trabalho multiculturais mais eficazes provavelmente beneficiam de uma mistura — a abertura da Geração Z, as competências de mediação da Geração Y e a experiência da Geração X —, garantindo ao mesmo tempo que todas as gerações aprendem umas com as outras.

3. Comunicação entre gerações — Prevenção e gestão de conflitos

Avaliação baseada na experiência da importância dos diferentes modos de comunicação para cada geração (Q15)

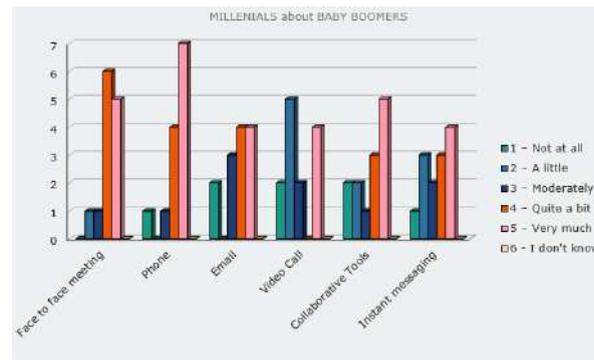
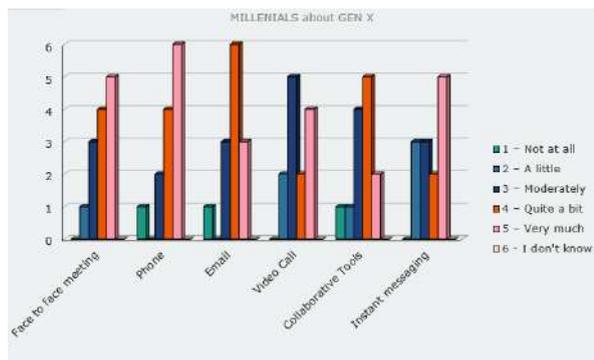
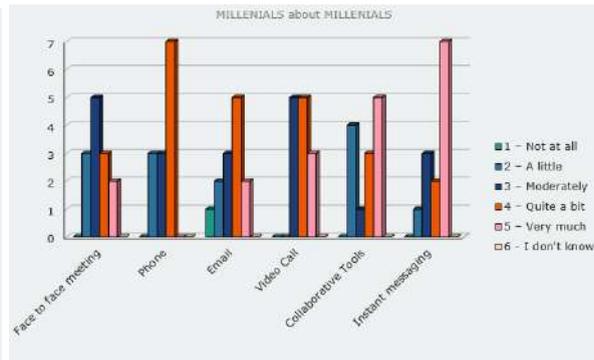
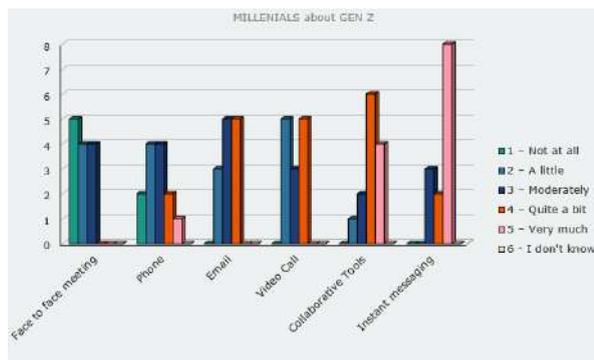
1. Geração Z (Geração Z)

- **Sobre si mesmas:**
 - **Principais preferências:** *Ferramentas colaborativas (70% «Bastante/Muito»)* e *mensagens instantâneas* (70%) são as mais valorizadas.
 - **Menos preferidas:** *Reuniões presenciais* (apenas 10% classificam como «Muito» importante).
 - **Uso moderado:** *E-mail* (70% «Bastante») e *videochamadas* (30% «Muito»).
- **Sobre outras gerações:**
 - **Millennials:** considerados equilibrados — alto uso de *e-mail (60% "Bastante/Muito")* e *mensagens instantâneas* (80%).
 - **Geração X e baby boomers:** considerados preferentes ao *contacto pessoal (50-70% «Bastante/Muito»)* e *chamadas telefónicas*, com menor dependência de ferramentas digitais.



2. Millennials (Geração Y)

- **Sobre si mesmos:**
 - **Preferências híbridas:** *Mensagens instantâneas (90% "Bastante/Muito")* e *ferramentas colaborativas (80%)* dominam, mas *e-mail (70%)* e *videochamadas (80%)* também são importantes.
 - **O contacto pessoal** é moderadamente importante (50%).
- **Sobre outras gerações:**
 - **Geração Z:** Fortemente associada a *mensagens instantâneas (100% «Bastante/Muito»)* e *ferramentas colaborativas (100%)*.
 - **Geração X e Baby Boomers:** Percebidos como preferindo *o contacto pessoal (80-90%)* e *as chamadas telefónicas (70-80%)*, com menos ênfase nas ferramentas digitais modernas.

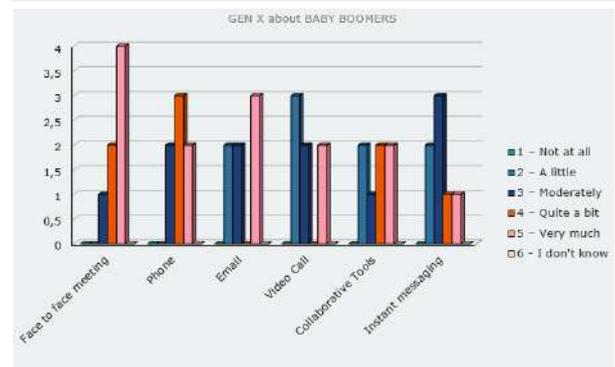
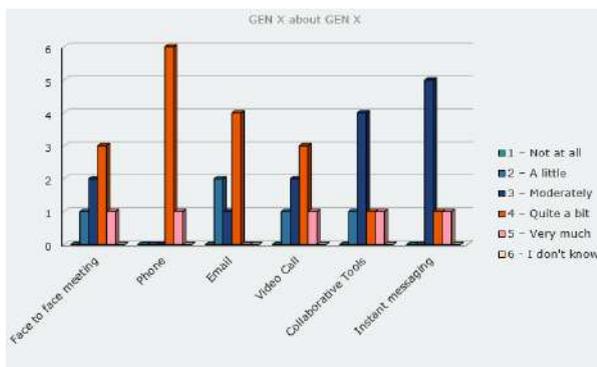
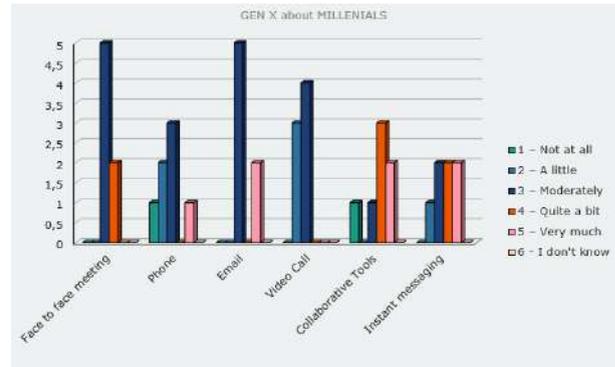
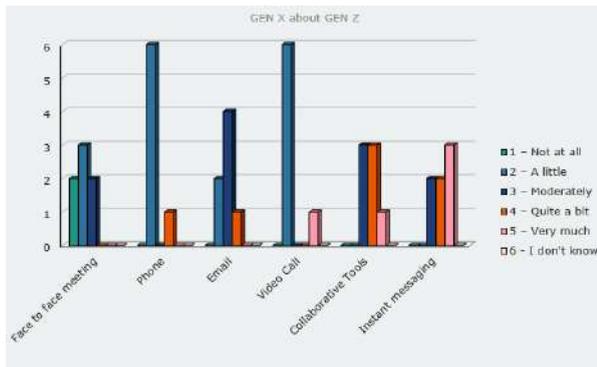


3. Geração X (Gen X)

- **Sobre si mesmos:**
 - **Métodos mistos:** *E-mail (40% «Muito»)* e **telefonemas (70% «Bastante/Muito»)* são os principais, mas também são utilizadas *ferramentas colaborativas (40%)* e *mensagens instantâneas (30%)*.*
 - **O contacto pessoal** ainda é relevante (40% «Muito»).

- **Sobre outras gerações:**

- **Geração Z e Millennials:** Considerados altamente dependentes de *mensagens instantâneas (70-80% "Bastante/Muito")* e *ferramentas colaborativas (60-70%)*.
- **Baby Boomers:** Fortemente ligados ao *contacto pessoal (60% "Muito")* e *chamadas telefónicas (50%)*.



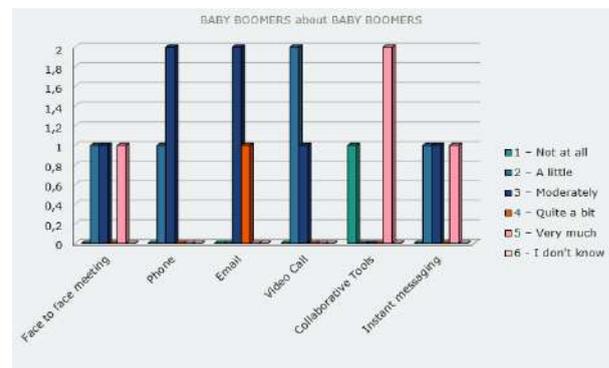
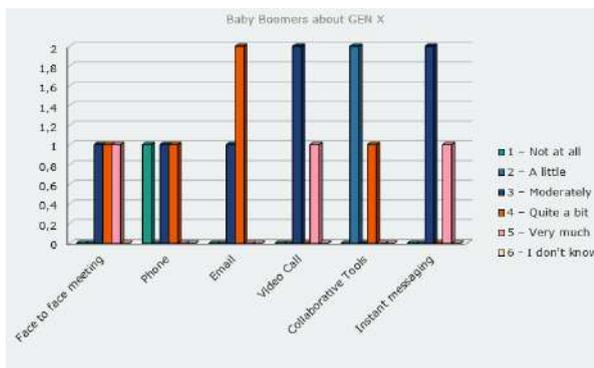
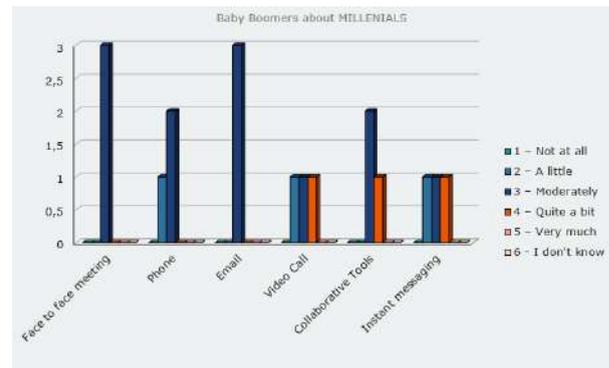
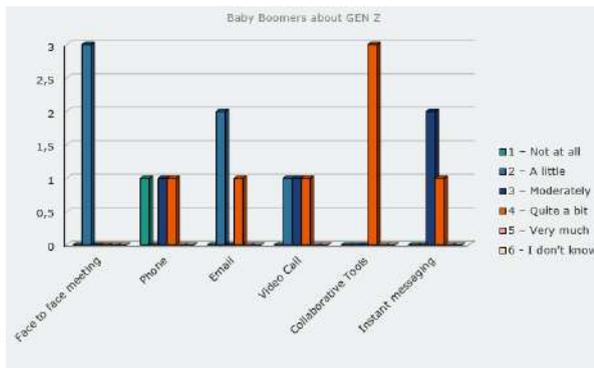
4. Baby boomers

- **Sobre si próprios:**

- **Preferências tradicionais:** *O contacto pessoal (60% «Muito»)* e *chamadas telefónicas (50%)* são os mais importantes.
- **Baixa adoção:** *mensagens instantâneas* e *ferramentas colaborativas* raramente são classificadas como "Muito" importantes.

- **Sobre outras gerações:**

- **Geração Z e Millennials:** Reconhecidas como *digitais em primeiro lugar*, com grande importância atribuída às *mensagens instantâneas (70-80%)* e *ferramentas colaborativas (60%)*.



Descrição de uma situação em que as preferências de comunicação no local de trabalho levaram a um mal-entendido (Q16)

Os dados revelam padrões recorrentes em que as diferenças nos estilos de comunicação entre gerações levam a conflitos, atrasos e frustração. Aqui estão os cenários mais comuns:

1. Comunicação digital vs. analógica

Problema: Os funcionários mais jovens (Geração Z/Millennials) dependem de mensagens instantâneas (Slack, Teams) ou ferramentas colaborativas, enquanto os colegas mais velhos (Geração X/Boomers) esperam e-mails ou reuniões presenciais.

Exemplo: Um trabalhador mais jovem enviou um pedido urgente pelo Slack, mas o gerente mais velho, que raramente verifica a plataforma, não viu a mensagem, atrasando o projeto e causando tensão.

2. Tom informal vs. formal

Problema: Os funcionários mais jovens usam linguagem informal (emojis, abreviações) na comunicação profissional, o que as gerações mais velhas consideram pouco profissional.

Exemplo: Um funcionário da Geração Z adicionou um smiley a um e-mail, levando um colega mais velho a ignorar completamente a mensagem, considerando-a inadequada.

3. Atualizações longas vs. concisas



Problema: Os trabalhadores mais velhos enviam e-mails ou relatórios detalhados, enquanto as equipas mais jovens os ignoram ou não lêem, preferindo listas com pontos ou resumos.

Exemplo: As instruções longas de um projeto de um trabalhador da geração baby boomer foram ignoradas por colegas mais jovens, acostumados a pontos-chave rápidos, resultando no não cumprimento de prazos.

4. Conflitos de agendamento

Problema: As gerações mais velhas assumem que as reuniões presenciais/por telefone são algo óbvio, enquanto os trabalhadores mais jovens dependem de convites digitais no calendário.

Exemplo: Um funcionário sénior agendou uma reunião verbalmente, mas os funcionários mais jovens não compareceram porque esperavam uma notificação no calendário.

5. Ferramentas de gestão de tarefas

Problema: Os funcionários mais jovens assumem que todos usam aplicações de gestão de projetos (Asana, Trello), mas os colegas mais velhos não as verificam.

Exemplo: As tarefas ficaram paralisadas porque um funcionário da Geração X não atualizou as atribuições na ferramenta partilhada, enquanto a equipa da Geração Z presumiu que elas estavam em dia.

6. Diferenças de urgência

Problema: Os funcionários mais jovens esperam respostas instantâneas às mensagens, enquanto os colegas mais velhos priorizam os e-mails e podem demorar dias para responder.

Exemplo: Um millennial sinalizou um problema por chat, mas o supervisor da geração baby boomer não respondeu por dias, presumindo que não era urgente.

Causas

- **Diferença de suposições:** os trabalhadores mais jovens assumem que a fluência digital é universal; os trabalhadores mais velhos assumem que os métodos tradicionais ainda são padrão.
- **Conflito de prioridades:** Rapidez vs. rigor, formalidade vs. eficiência.
- **Conhecimento das ferramentas:** As gerações mais velhas podem não estar familiarizadas com as plataformas mais recentes, enquanto os trabalhadores mais jovens rejeitam métodos «desatualizados».

Avaliação com base na experiência de potenciais fontes de conflito entre gerações no local de trabalho (Q17)

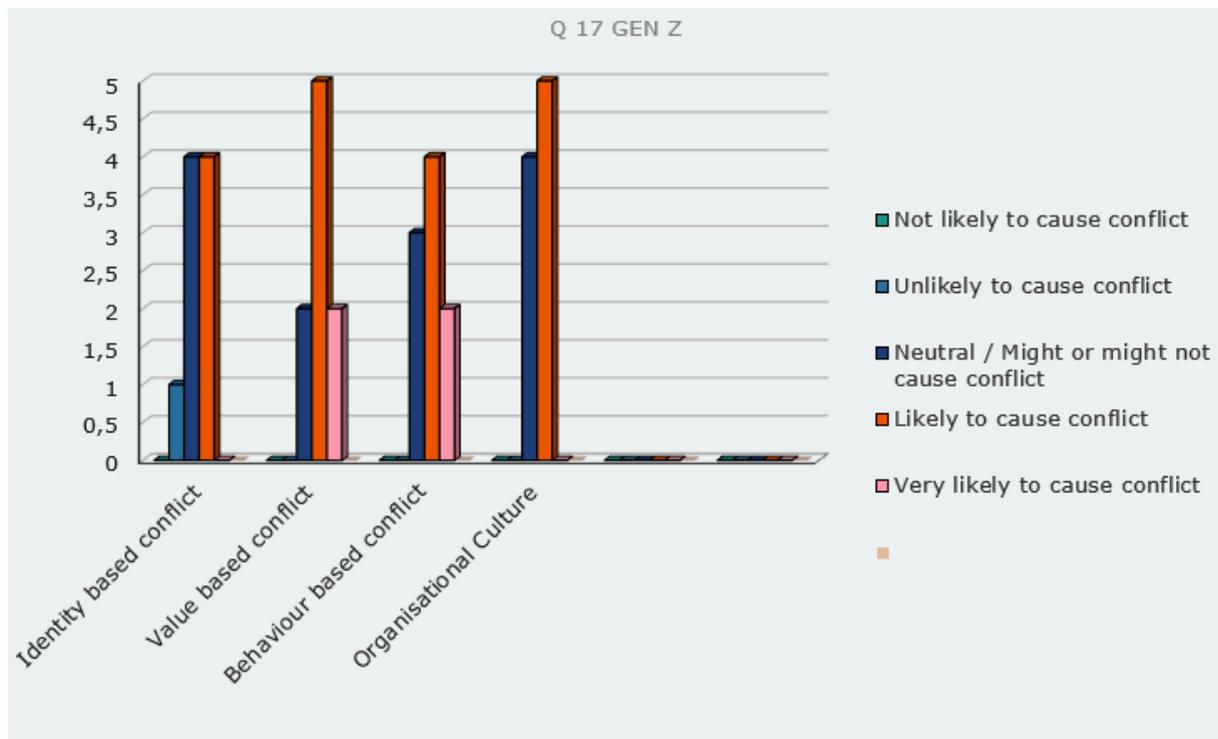
Os dados destacam como diferentes gerações percebem a probabilidade de conflitos decorrentes de **identidade, valores, comportamento e cultura organizacional** no local de trabalho.

Principais conclusões por geração

1. Geração Z

- **Principais preocupações:**
 - **Conflito baseado em valores (70% provável/muito provável)** – Diferenças na ética de trabalho, prioridades (por exemplo, equilíbrio entre vida profissional e pessoal vs. lealdade).
 - **Conflito baseado no comportamento (60%)** – Conflitos sobre estilos de comunicação, flexibilidade e expectativas de feedback.
 - **Cultura organizacional (50%)** – Desalinhamento com as estruturas corporativas tradicionais.
- **Menor preocupação:** Conflito baseado na identidade (ainda 40% consideram provável).

Perspetiva: A Geração Z vê os maiores riscos nos **valores e comportamentos**, especialmente quando colegas mais velhos resistem à mudança ou rejeitam as suas preferências.



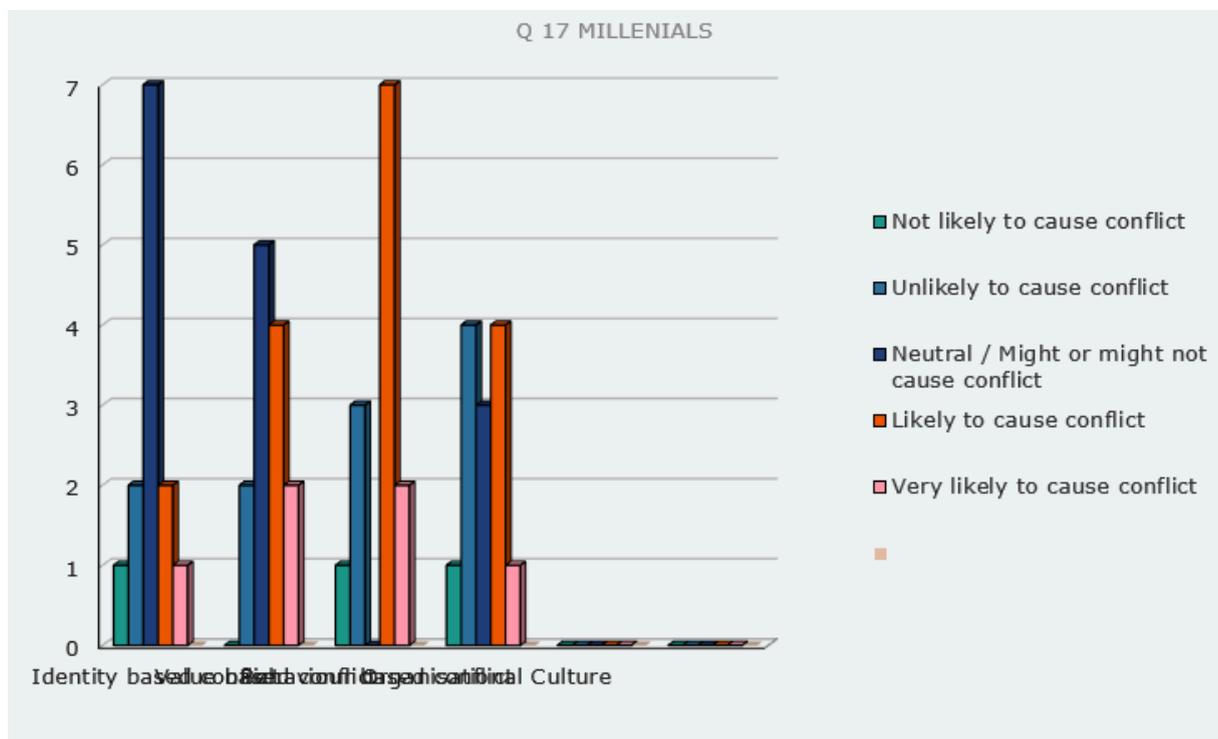
2. Geração Y

- **Principais preocupações:**

- **Conflito baseado no comportamento (60% provável/muito provável)** – Diferenças nos hábitos de trabalho (por exemplo, trabalho remoto, estilos de reunião).
- **Conflito baseado em valores (40%)** – Divisões geracionais nas expectativas de carreira (por exemplo, promoções, mudança frequente de emprego).

- **Preocupação moderada:** Cultura organizacional (40%) e identidade (30%).

Perspetiva: A geração Y, como geração «ponte», é mais frustrada por **incompatibilidades comportamentais** (por exemplo, informalidade dos trabalhadores mais jovens versus rigidez dos trabalhadores mais velhos).



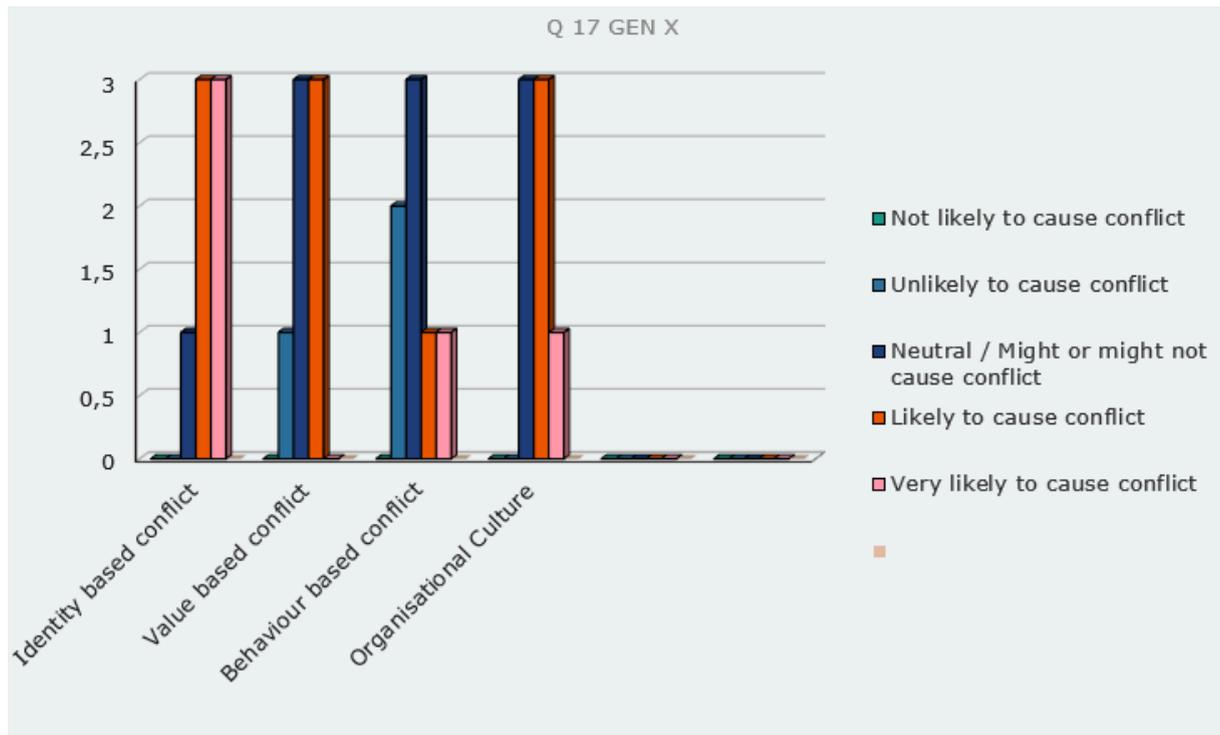
3. Geração X

- **Preocupações principais:**

- **Conflito baseado na identidade (60% provável/muito provável)** – Sentimento de estar preso entre as expectativas dos colegas mais jovens e mais velhos.
- **Cultura organizacional (40%)** – Dificuldades em adaptar-se à rápida transformação digital.

- **Menos preocupante:** os conflitos de valores e comportamentos são considerados moderados (30-40%).

Perspetiva: a Geração X é mais sensível a **conflitos de identidade**, possivelmente por estar presa entre as tradições da Geração Baby Boomer e a mentalidade digital da Geração Z.



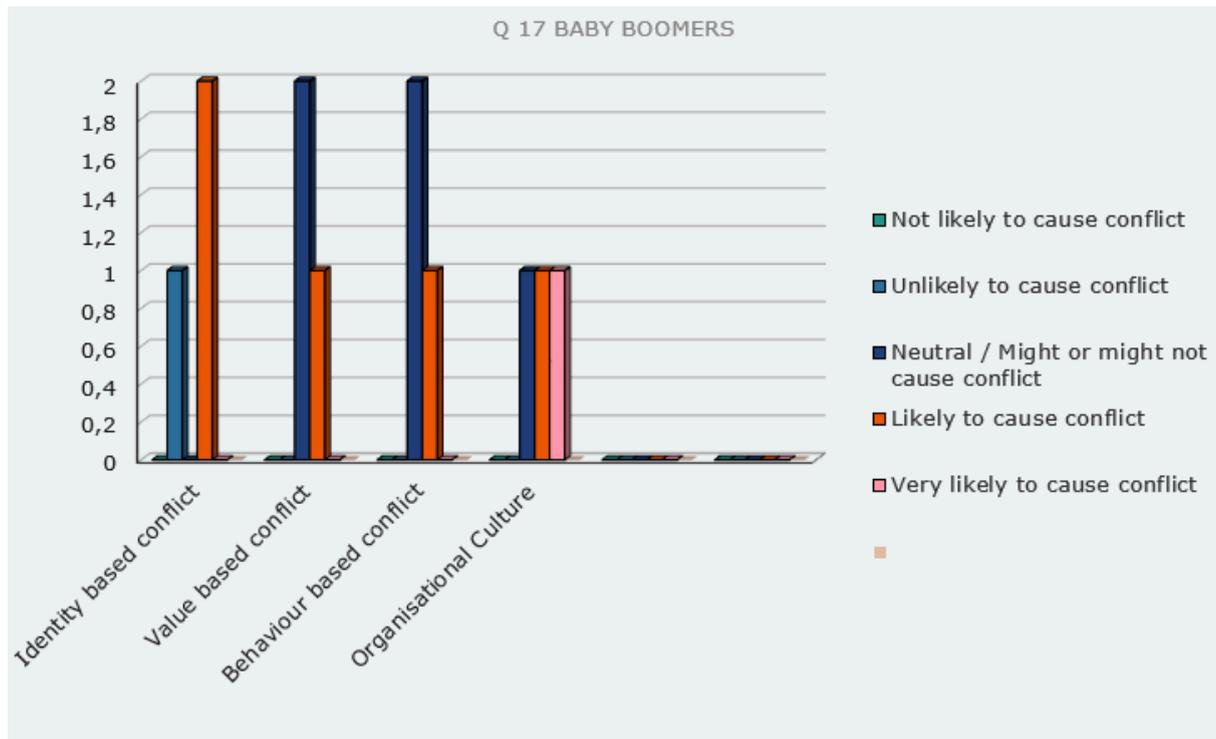
4. Baby boomers

- **Principais preocupações:**

- **Cultura organizacional (40% provável/muito provável)** – Desconforto com mudanças rápidas (por exemplo, trabalho remoto, métodos ágeis).
- **Conflitos de valores e comportamentos (20-30%)** – Preocupações moderadas com o profissionalismo dos trabalhadores mais jovens.

- **Menor preocupação:** Questões relacionadas à identidade (apenas 20% consideram provável).

Perspetiva: Os baby boomers são os mais resistentes às **mudanças na cultura do local de trabalho**, especialmente quando as estruturas tradicionais são perturbadas.



Descrição de uma situação em que um ou mais dos fatores em questão Q17 causaram um conflito no trabalho (Q18)

Os dados revelam vários padrões recorrentes em que as diferenças geracionais em **valores, estilos de trabalho e cultura organizacional** levaram a tensões no local de trabalho. Aqui estão os cenários de conflito mais comuns:

1. Conflito sobre flexibilidade e horários de trabalho

- **Conflito:** Os funcionários mais jovens (Geração Z/Millennials) pressionaram por horários flexíveis e trabalho remoto, enquanto os colegas mais velhos (Geração X/Boomers) insistiram na presença rigorosa no escritório.
- **Exemplo:** Uma equipa dividiu-se quando os membros mais jovens exigiram trabalho híbrido, levando a debates acalorados. O compromisso (trabalho remoto parcial) deixou ressentimentos persistentes.
- **Causa principal:** *conflito baseado em valores* – os trabalhadores mais jovens priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; os trabalhadores mais velhos equiparam a presença à produtividade.

2. Adoção de tecnologia e lacunas na formação

- **Conflito:** Os funcionários mais velhos tinham dificuldade com as novas ferramentas digitais, enquanto os colegas mais jovens ficavam impacientes.
- **Exemplo:** A dificuldade de um funcionário da geração baby boomer com relatórios baseados na nuvem frustrou um gestor da geração Z, que descartou as dificuldades do colega como resistência à mudança. A colaboração foi prejudicada.



- **Causa principal:** *Conflito baseado no comportamento* – Diferentes níveis de fluência tecnológica e comunicação de apoio.

3. Código de vestuário e formalidade no local de trabalho

- **Conflito:** Os funcionários mais velhos criticavam o vestuário casual dos colegas mais jovens (por exemplo, camisolas com capuz, auscultadores) como «pouco profissional».
- **Exemplo:** Uma designer gráfica da Geração X entrou em conflito com uma colega da Geração Z por causa do seu estilo descontraído, desencadeando um debate em toda a equipa sobre «o que significa profissionalismo».
- **Causa principal:** *conflito baseado na identidade* – normas geracionais em torno da autoexpressão versus tradição.

4. Estilos de comunicação

- **Conflito:** Os trabalhadores mais velhos preferiam e-mails; os mais jovens usavam mensagens instantâneas, levando à perda de informações.
- **Exemplo:** Um pedido urgente de um funcionário da Geração Z no Slack foi ignorado por um funcionário da Geração Baby Boomer que só verificava o e-mail, atrasando um projeto.
- **Causa principal:** *Cultura organizacional* – Falta de protocolos de comunicação acordados.

5. Gestão hierárquica vs. gestão horizontal

- **Conflito:** Os funcionários mais jovens contestavam a tomada de decisões de cima para baixo, frustrando os líderes seniores.
- **Exemplo:** Um Millennial sugeriu democratizar a gestão de projetos, o que um executivo da geração Boomer considerou insubordinação.
- **Causa principal:** *Conflito baseado em valores* – Os funcionários mais jovens esperam autonomia; os funcionários mais velhos valorizam a cadeia de comando.

6. Cultura de reuniões

- **Conflito:** As equipas mais velhas insistiam em reuniões presenciais frequentes; os trabalhadores mais jovens consideravam-nas ineficientes.
- **Exemplo:** Um gestor da geração X agendou reuniões semanais, enquanto os funcionários da geração Z defendiam atualizações "conforme necessário" por chat.
- **Causa principal:** *conflito baseado no comportamento* – visões diferentes sobre a eficiência do tempo.

Como estes conflitos foram resolvidos

1. Mediação e diálogo

- Exemplo: Um gestor facilitou uma discussão em que ambos os lados expressaram as suas frustrações (por exemplo, o designer gráfico vs. o funcionário da Geração Z). Eles concordaram com «zonas silenciosas» e códigos de vestuário flexíveis.

2. Políticas híbridas



- Exemplo: Compromisso sobre o trabalho remoto (por exemplo, 3 dias no escritório para os trabalhadores mais velhos, 2 dias remotos para os funcionários mais jovens).

3. Formação e mentoria

- Exemplo: Mentoria reversa (a Geração Z treinou os Boomers em tecnologia) combinada com líderes seniores a orientar os juniores sobre as normas organizacionais.

Principais conclusões

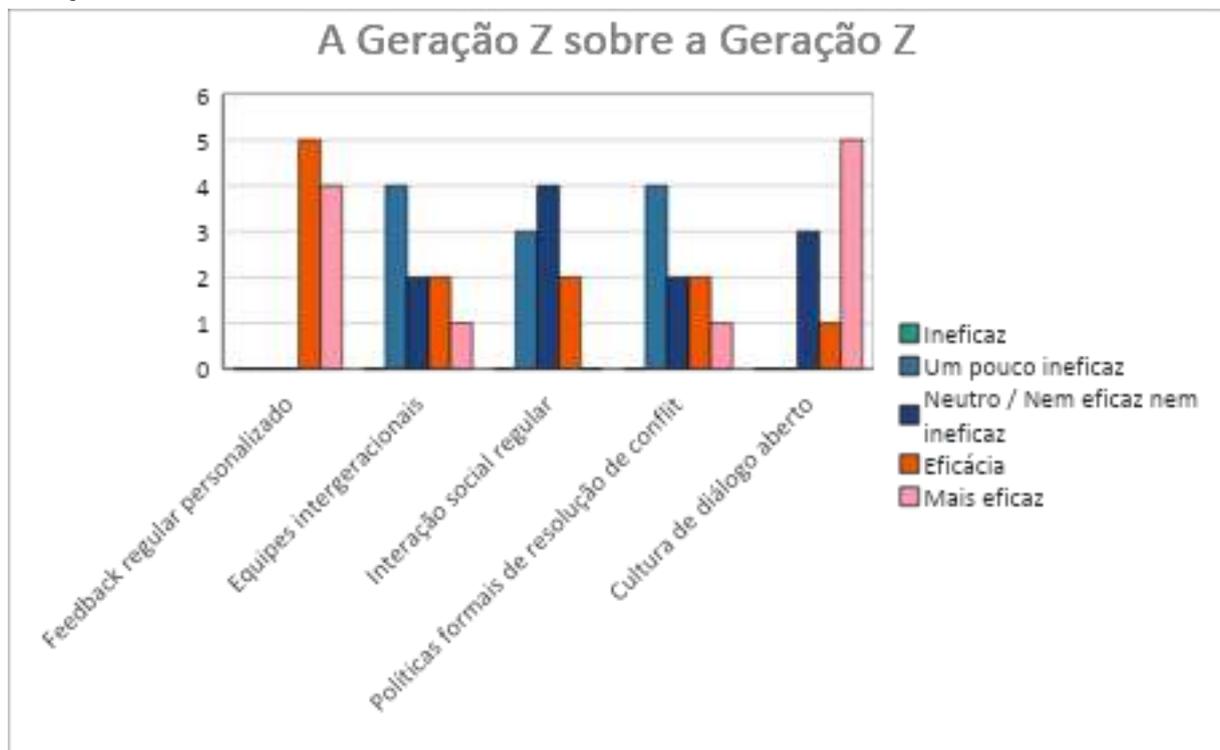
- **A maioria dos conflitos decorre de:**
 - **Valores** (autonomia vs. estabilidade)
 - **Comportamentos** (comunicação, uso de tecnologia)
 - **Identidade** (autoexpressão vs. tradição).

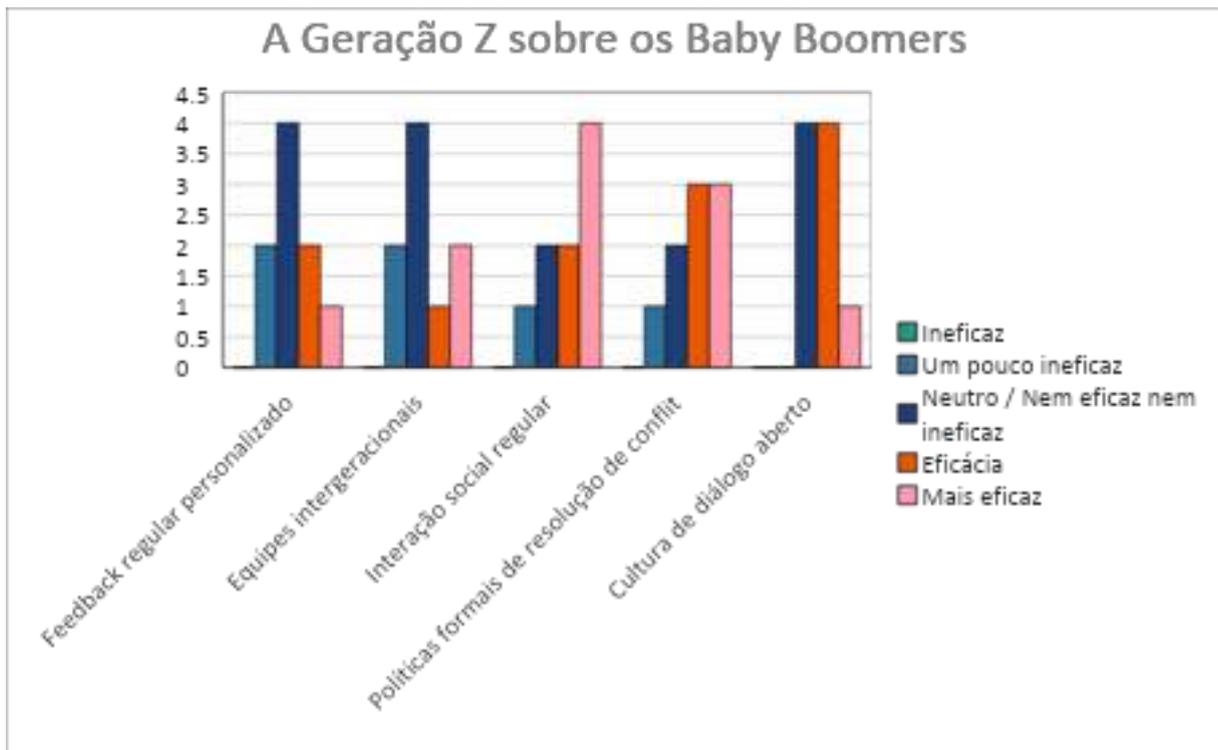
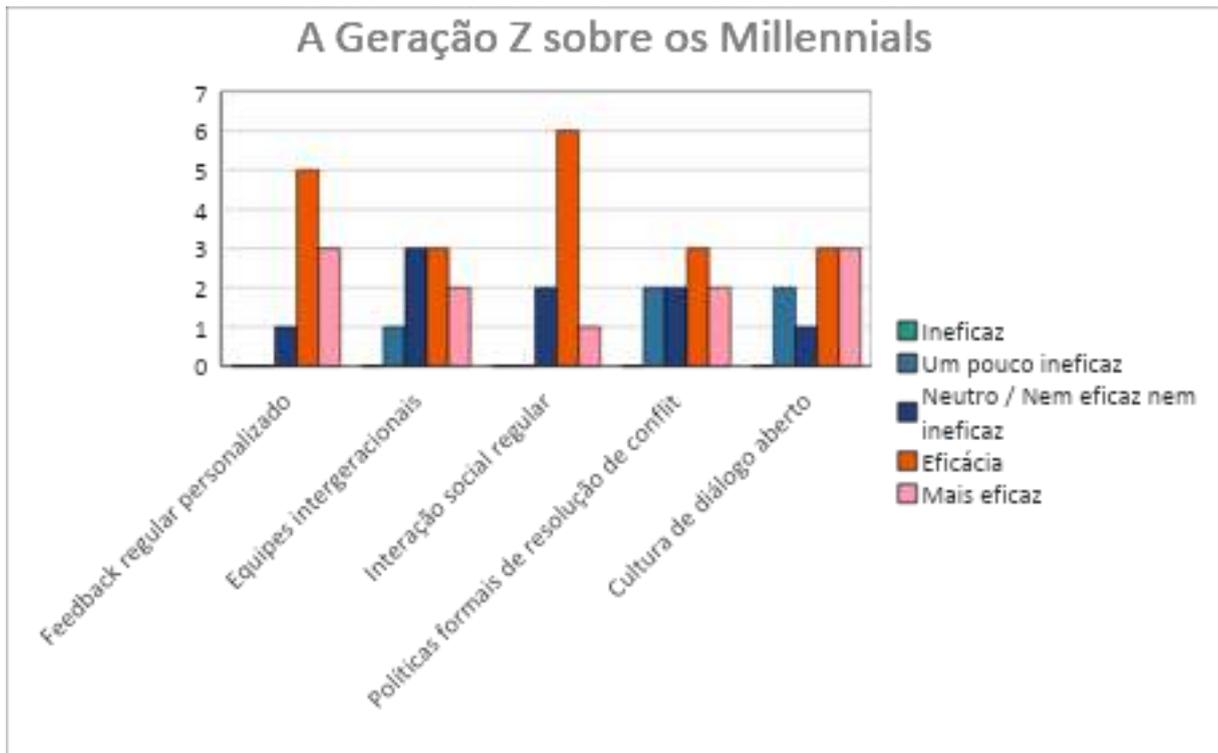
Avaliação, com base na experiência, das ferramentas de prevenção e gestão de conflitos (Q19)

Geração Z sobre cada geração

Os dados revelam atitudes geracionais distintas em relação às estratégias de resolução de conflitos, com os funcionários mais jovens e mais velhos valorizando abordagens diferentes. Aqui está uma análise coesa de como cada geração percebe essas ferramentas:

Geração Z





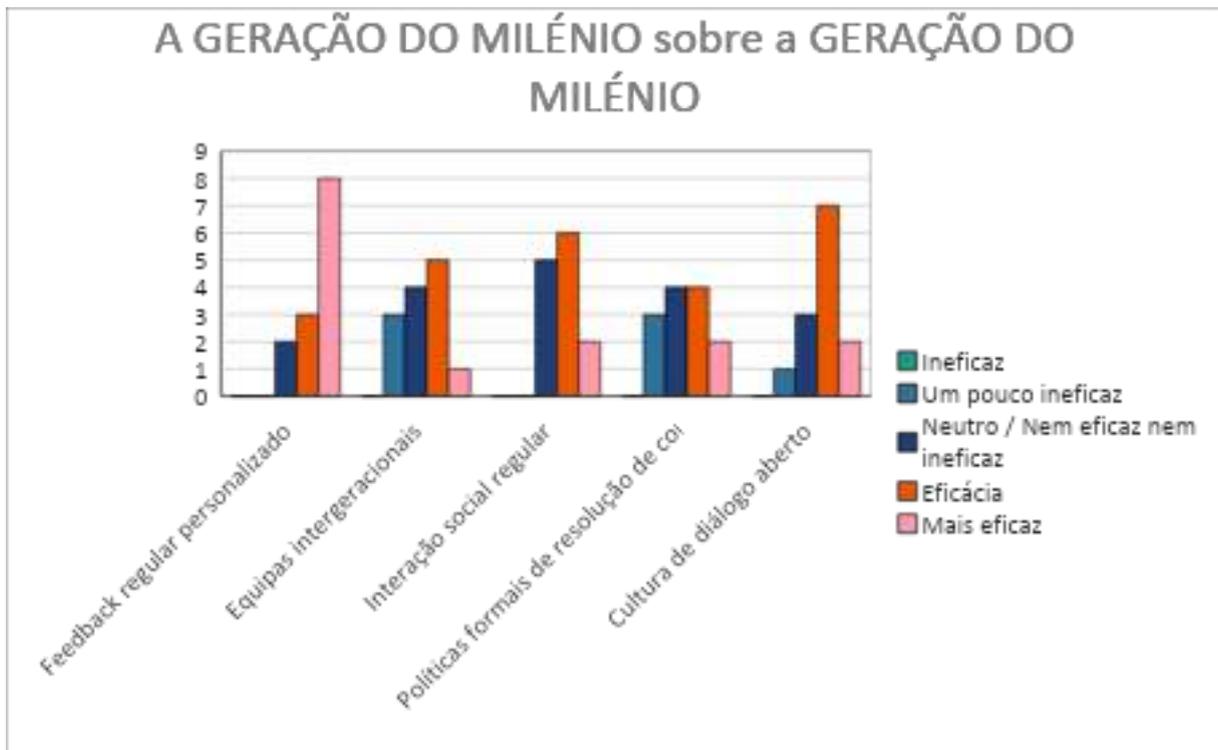
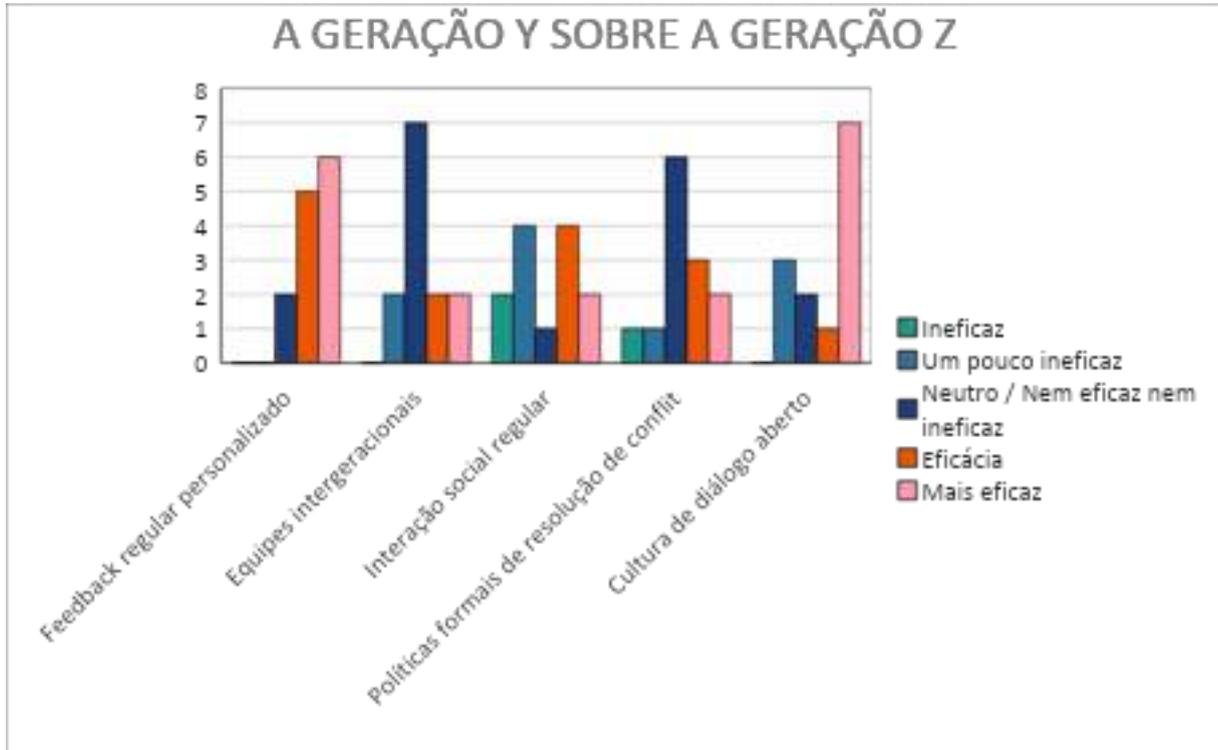
Ao avaliar a sua própria geração, a Geração Z favorece fortemente uma cultura de diálogo aberto, com metade a classificá-la como a ferramenta «mais eficaz». Também apreciam feedback personalizado regular, embora mostrem ceticismo em relação a intervenções estruturadas, como políticas formais ou equipas intergeracionais. Isto sugere que a Geração Z prefere a comunicação direta e informal para resolver conflitos.

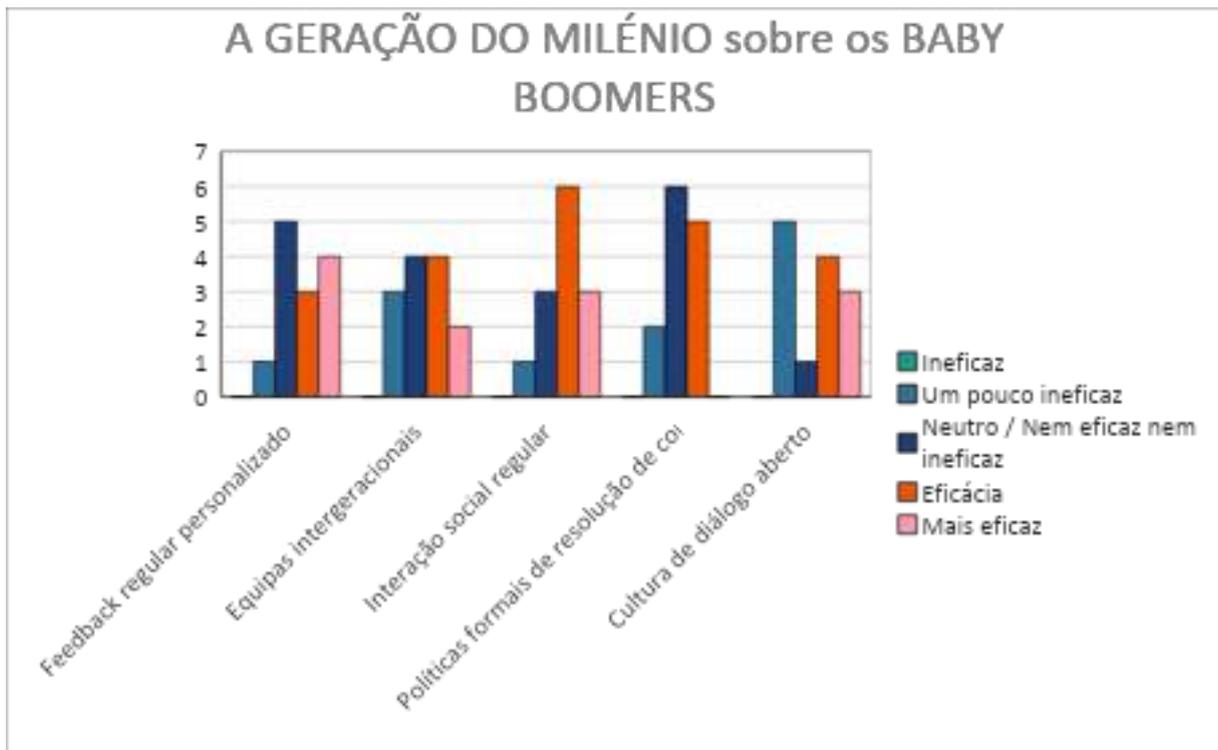
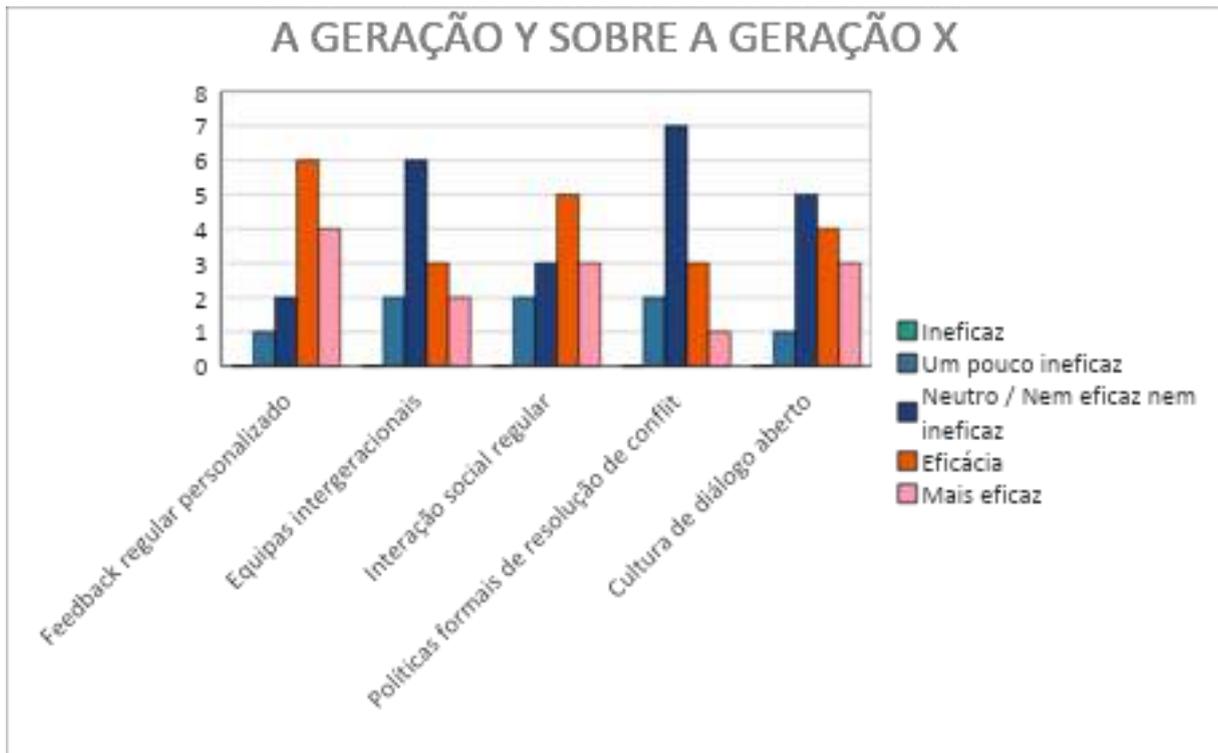


A sua perspetiva muda quando avaliam outras gerações. Eles veem a Geração Y como receptiva à interação social e ao diálogo aberto, provavelmente devido ao papel de ponte entre as faixas etárias desempenhado pela Geração Y. Para a Geração X, eles acreditam que o feedback e a interação social funcionam melhor, enquanto os Baby Boomers são vistos como moderadamente receptivos a qualquer estratégia, com uma ligeira preferência por políticas formais.



Millennials

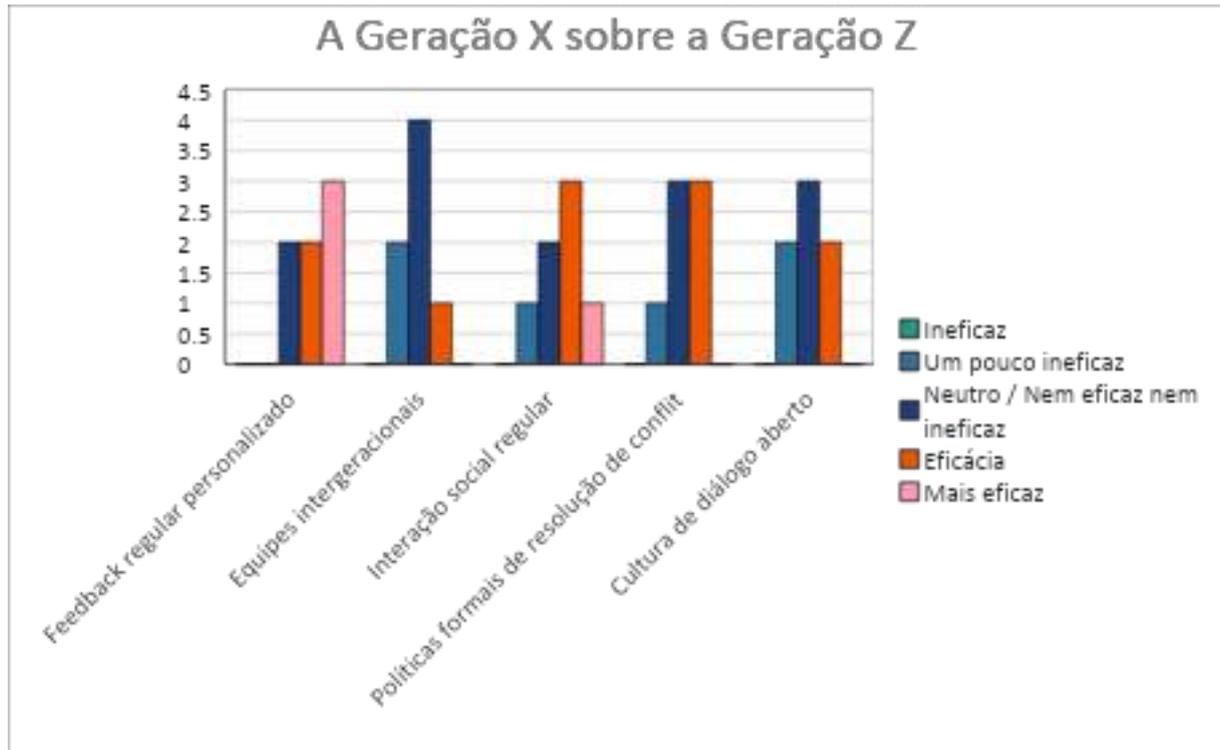




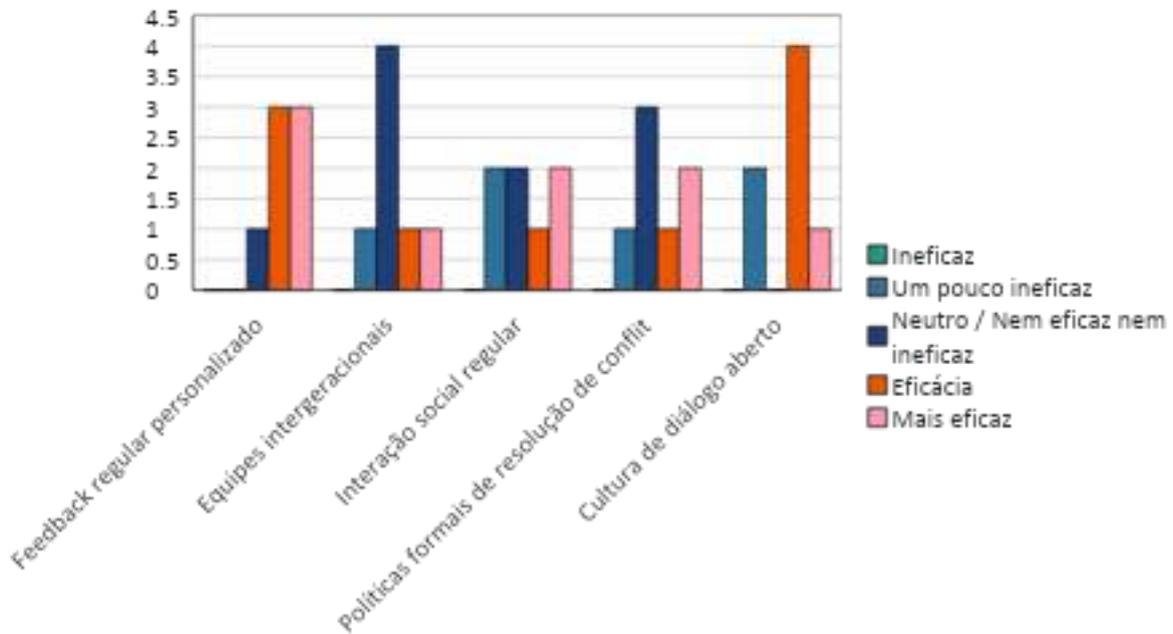
Os millennials consideram o diálogo aberto e o feedback universalmente eficazes, especialmente para a Geração Z e para eles próprios. No entanto, reconhecem que as equipas intergeracionais produzem resultados mistos, indicando que a simples mistura de faixas etárias não garante harmonia.

Quando se trata de colegas mais velhos, os Millennials observam que a Geração X responde bem ao feedback, enquanto os Baby Boomers são mais difíceis de envolver — políticas formais e interação social são vistas como marginalmente úteis, mas o diálogo aberto muitas vezes não surte efeito. Isso está alinhado com a preferência dos Boomers por hierarquias tradicionais em vez de discussões informais.

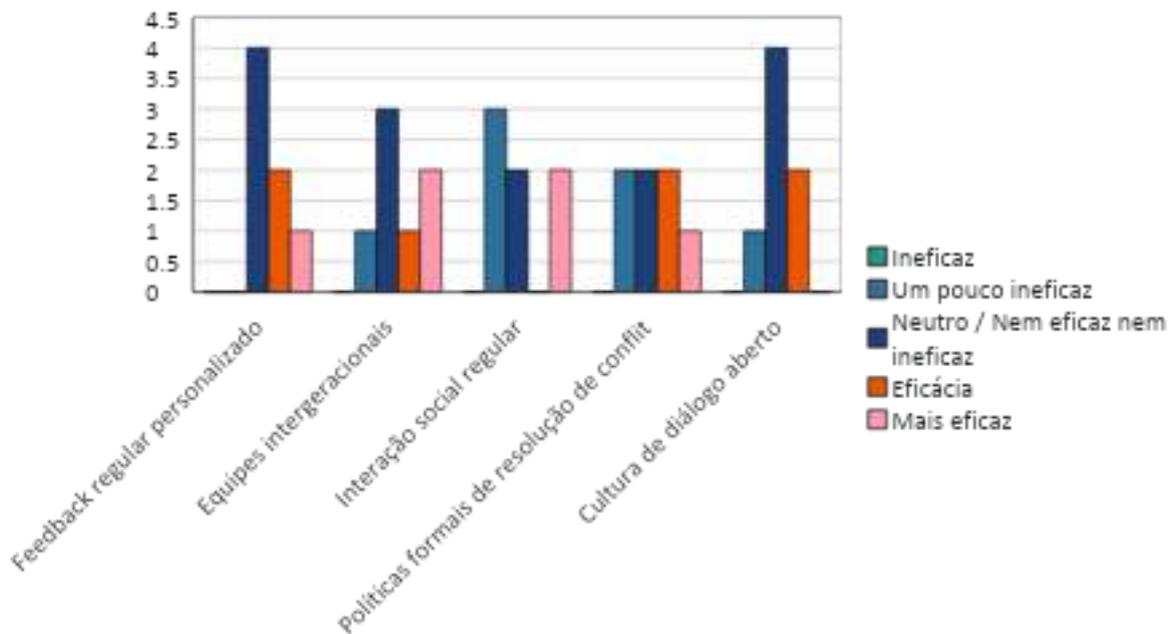
Geração X

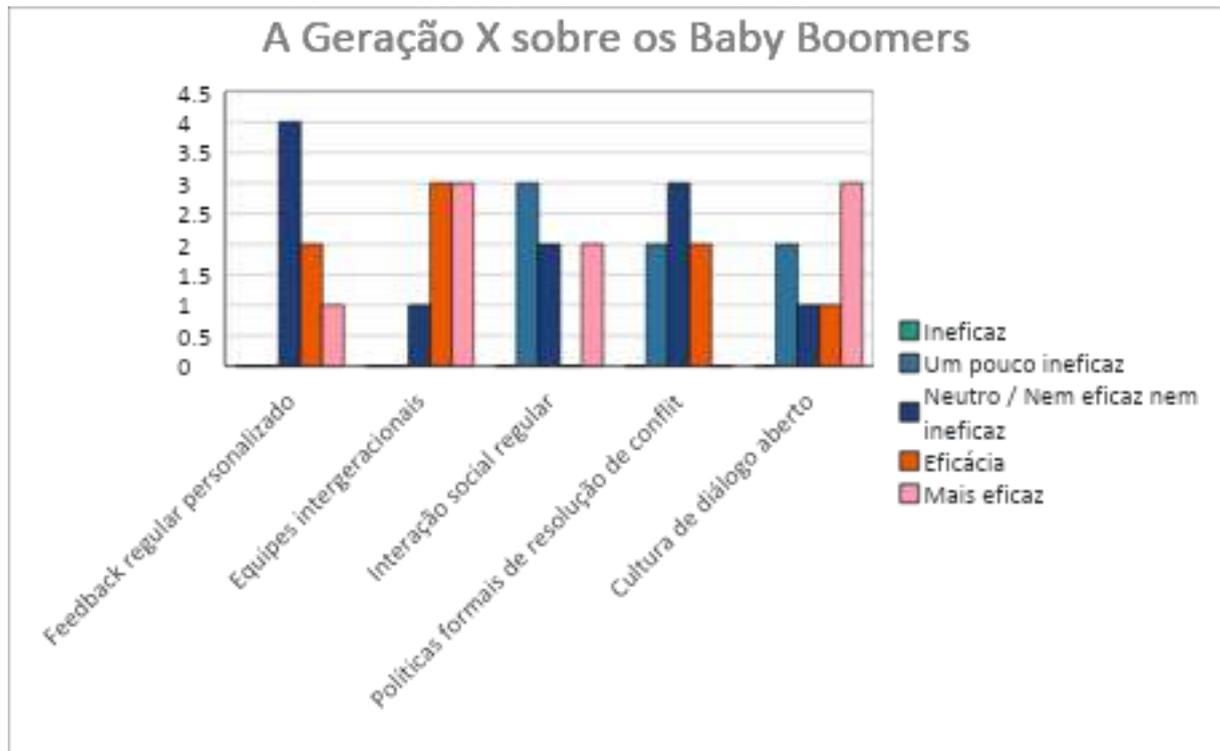


A GERAÇÃO X SOBRE A GERAÇÃO MILLENNIAL



GEN X sobre GEN X



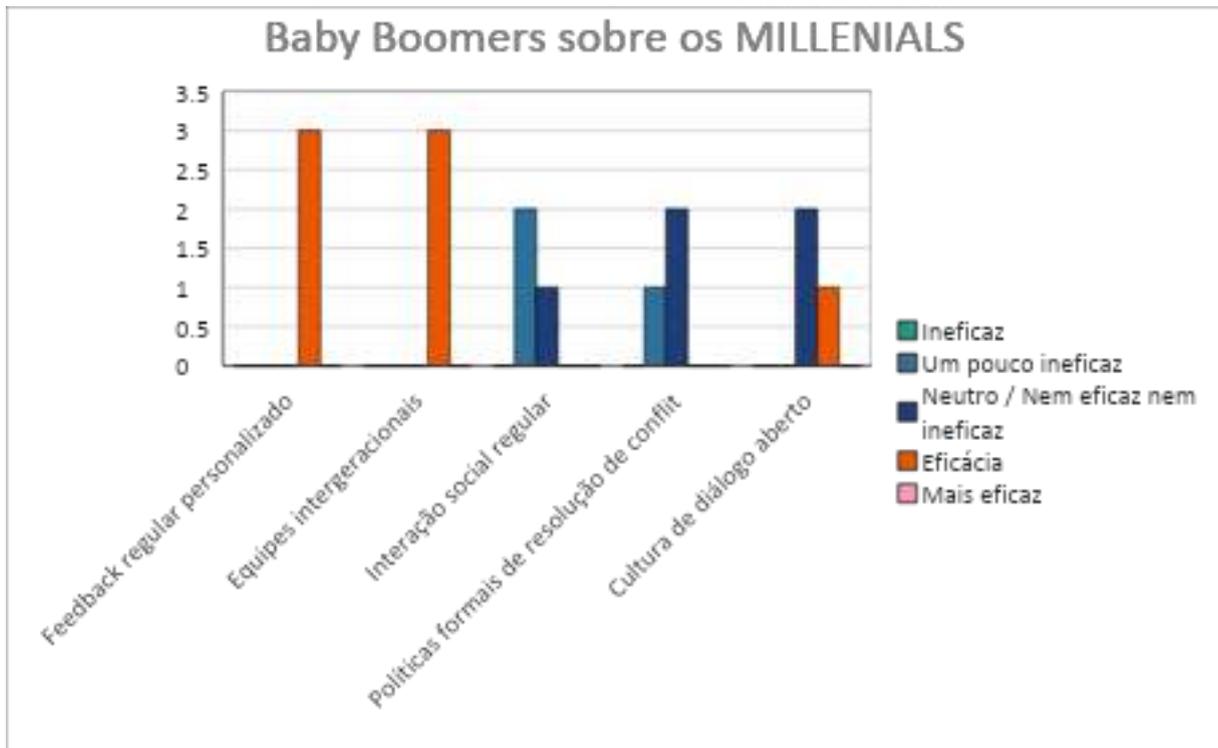
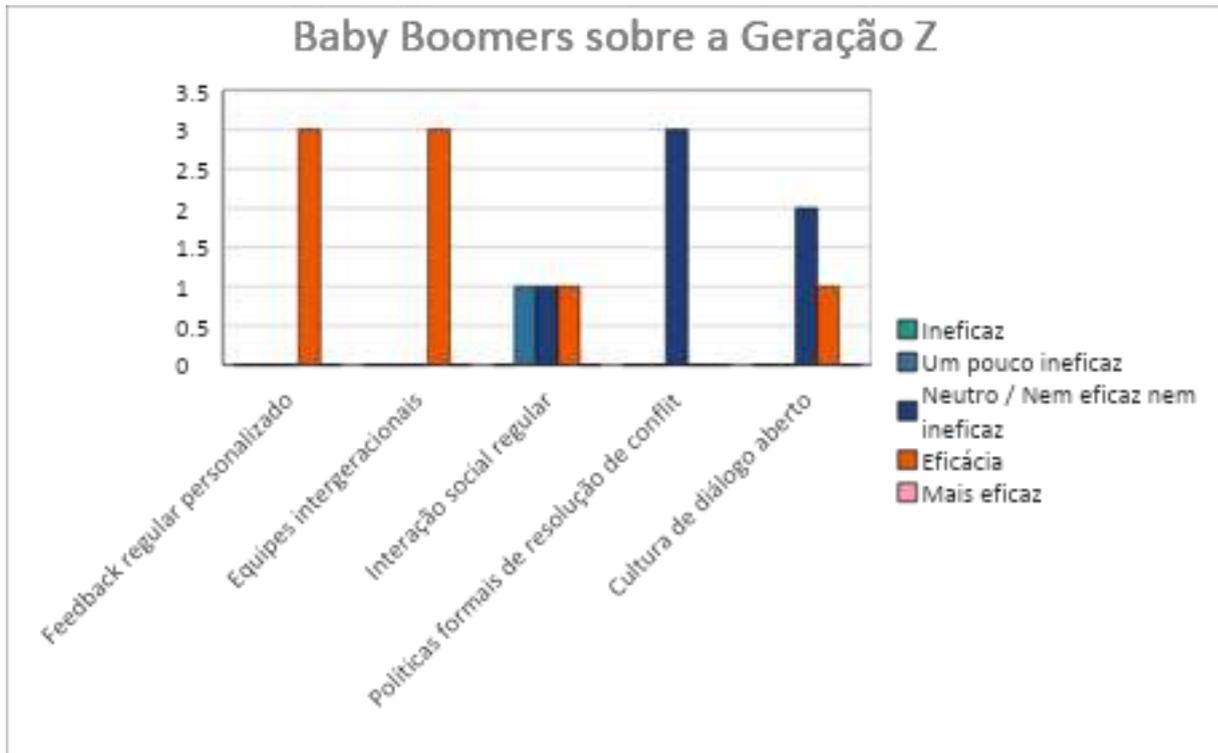


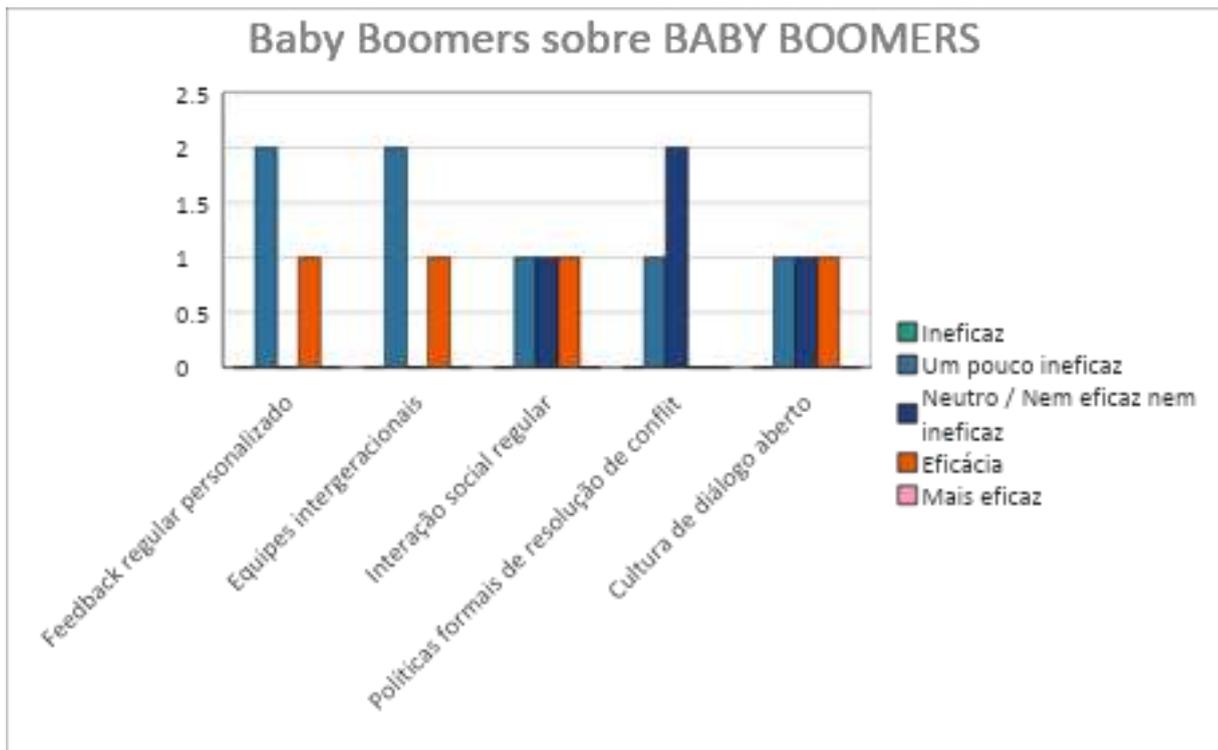
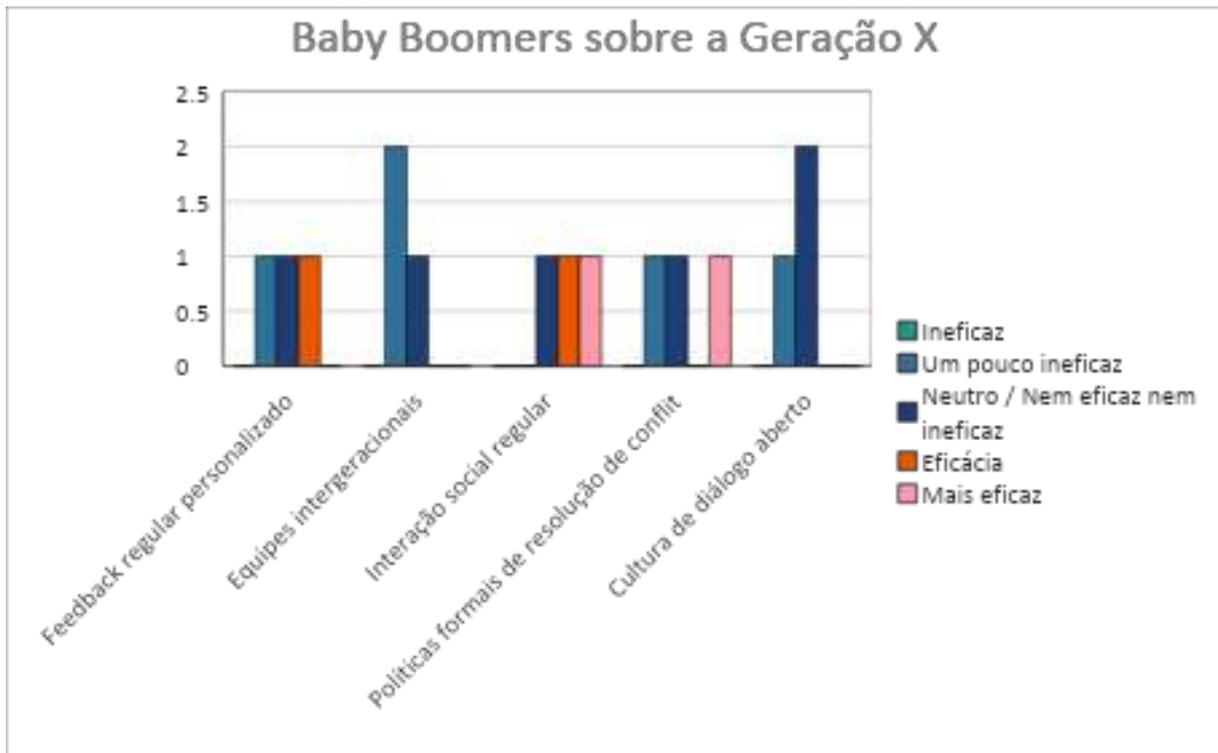
A Geração X assume uma postura moderada. Eles veem o feedback como a ferramenta mais confiável para as gerações mais jovens (Geração Z e Millennials), mas duvidam da eficácia do diálogo aberto com elas, possivelmente devido aos diferentes estilos de comunicação.

Para a sua própria geração, a Geração X valoriza o feedback e a interação social, embora considere todas as ferramentas moderadamente eficazes, na melhor das hipóteses. A sua visão dos Baby Boomers é ainda mais reservada, com apenas a interação social a destacar-se como algo útil. Isto sugere que a Geração X se sente presa entre o desejo de abertura das gerações mais jovens e a adesão dos Boomers à tradição.



Baby Boomers



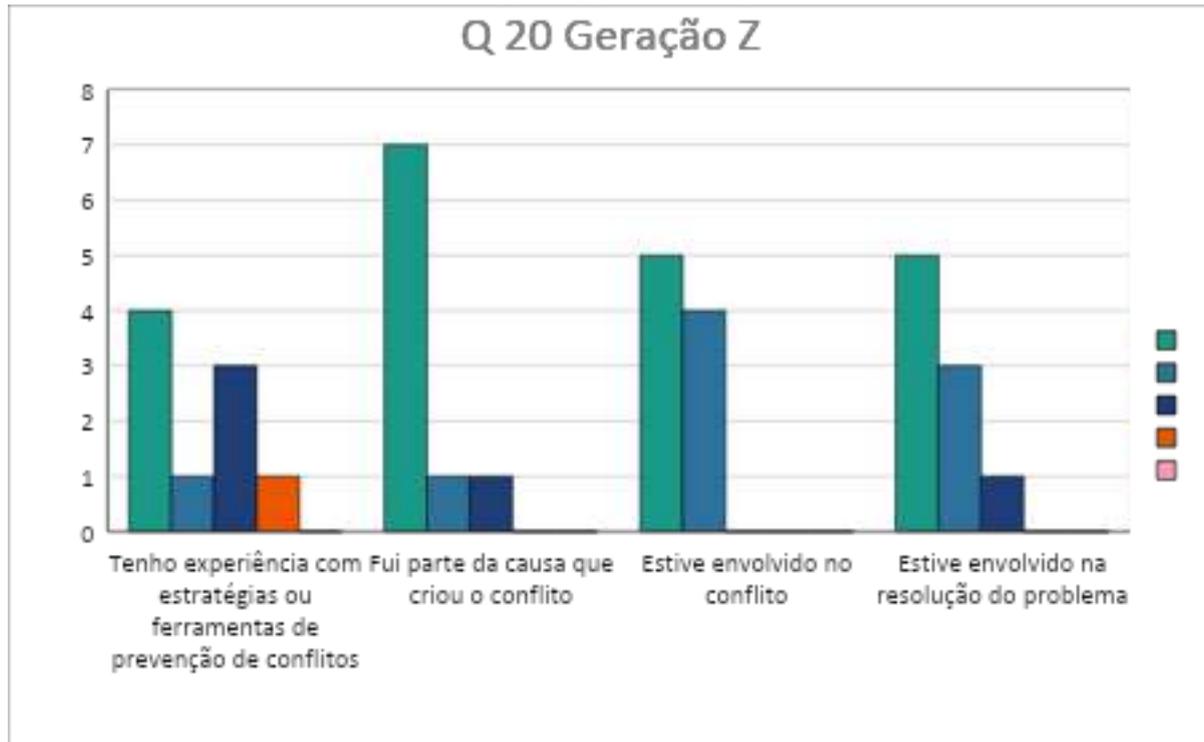


Os baby boomers destacam-se nas suas avaliações. Eles classificam o feedback como a única ferramenta consistentemente eficaz para os trabalhadores mais jovens, descartando quase todas as outras estratégias como neutras ou ineficazes. Mesmo para a sua própria geração, eles demonstram pouca confiança em qualquer método, sublinhando a sua preferência pela experiência e hierarquia em detrimento da gestão estruturada de conflitos.

Avaliação da relevância das afirmações (Q20)

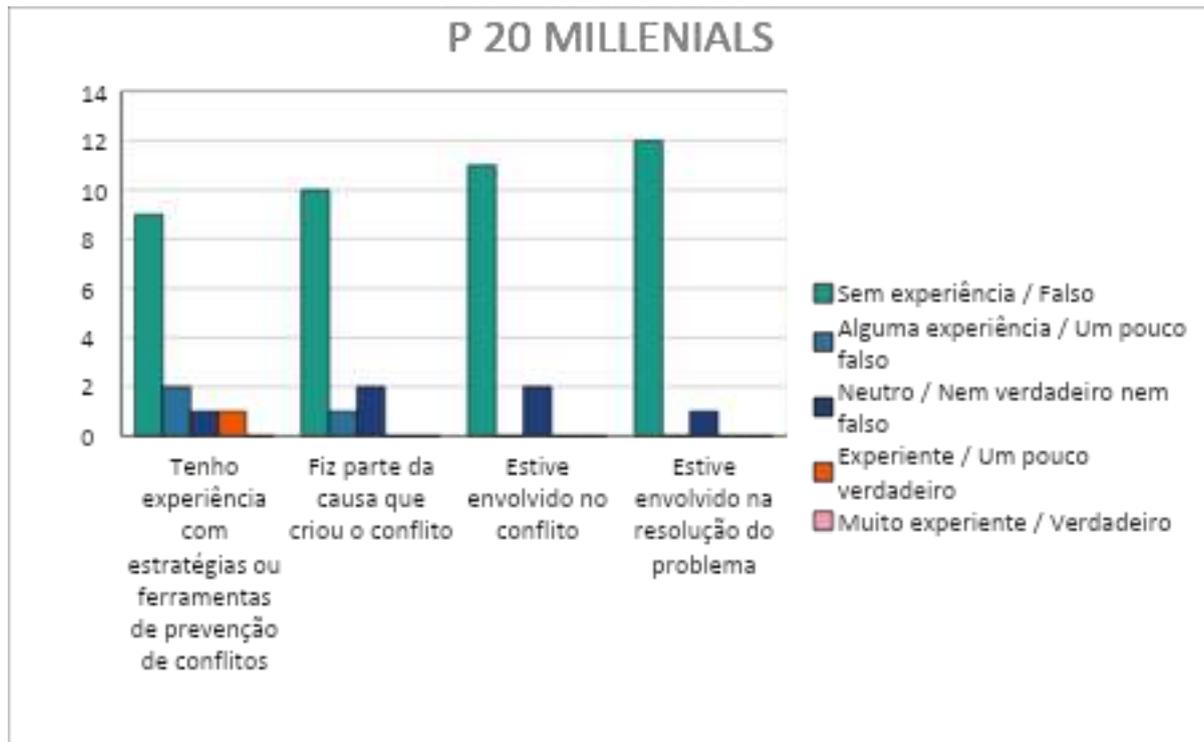
Os dados revelam diferenças marcantes na forma como as gerações percebem o seu envolvimento nos conflitos no local de trabalho, desde a prevenção até à resolução. Estas conclusões desafiam os pressupostos comuns sobre a dinâmica intergeracional em contextos profissionais.

Geração Z

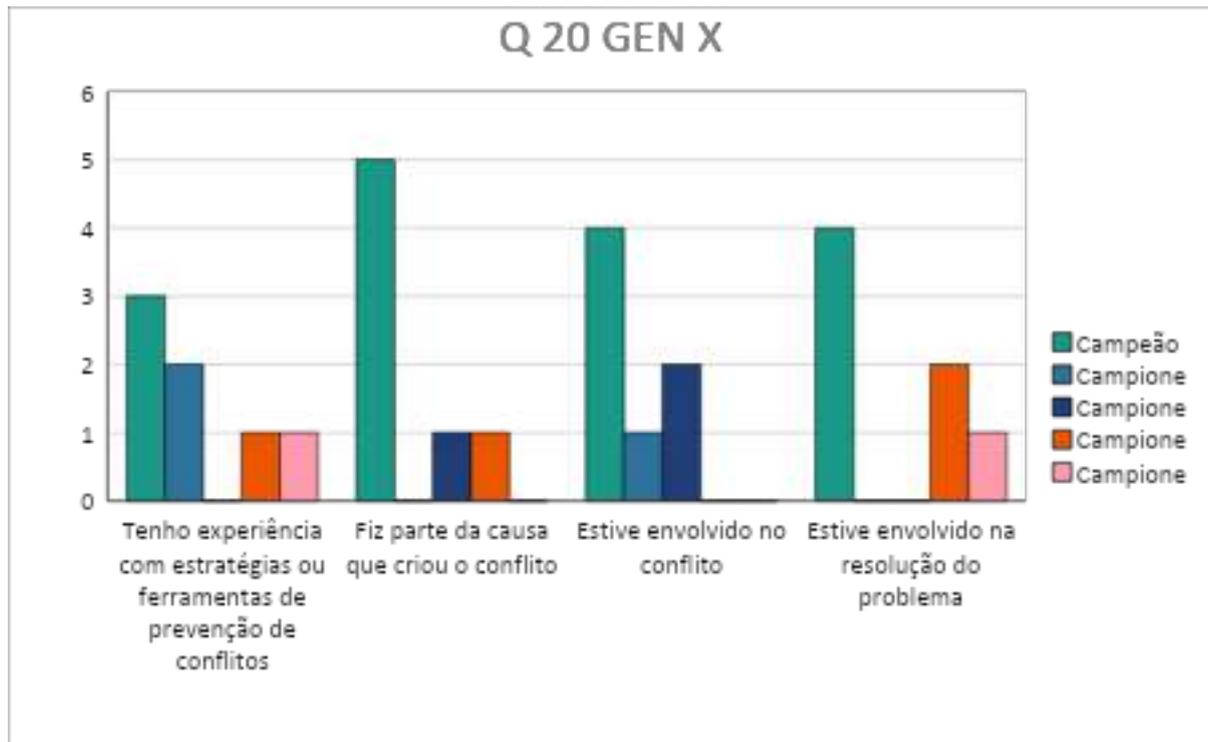


Os funcionários mais jovens mostram uma notável falta de experiência prática com gestão de conflitos. A maioria (60-80%) relata não ter experiência com estratégias de prevenção, criação de conflitos ou resolução. Isso sugere que os trabalhadores da Geração Z são frequentemente espectadores das tensões no local de trabalho, em vez de participantes ativos — possivelmente devido às suas posições juniores ou às organizações que protegem os funcionários mais novos de situações difíceis. Os poucos que reconhecem algum envolvimento tendem a descrevê-lo como mínimo (respostas «um pouco falsas» ou neutras).

Millennials



Contrariamente à sua reputação de mediadores, os Millennials demonstram o menor envolvimento em conflitos em todas as medidas. A grande maioria (75-90%) afirma não ter experiência com qualquer aspeto de conflitos no local de trabalho. Esta descoberta inesperada pode indicar que os Millennials evitam completamente os confrontos ou trabalham em ambientes onde os conflitos são excepcionalmente raros - ambos os cenários levantam questões sobre o seu papel real de ponte entre gerações.

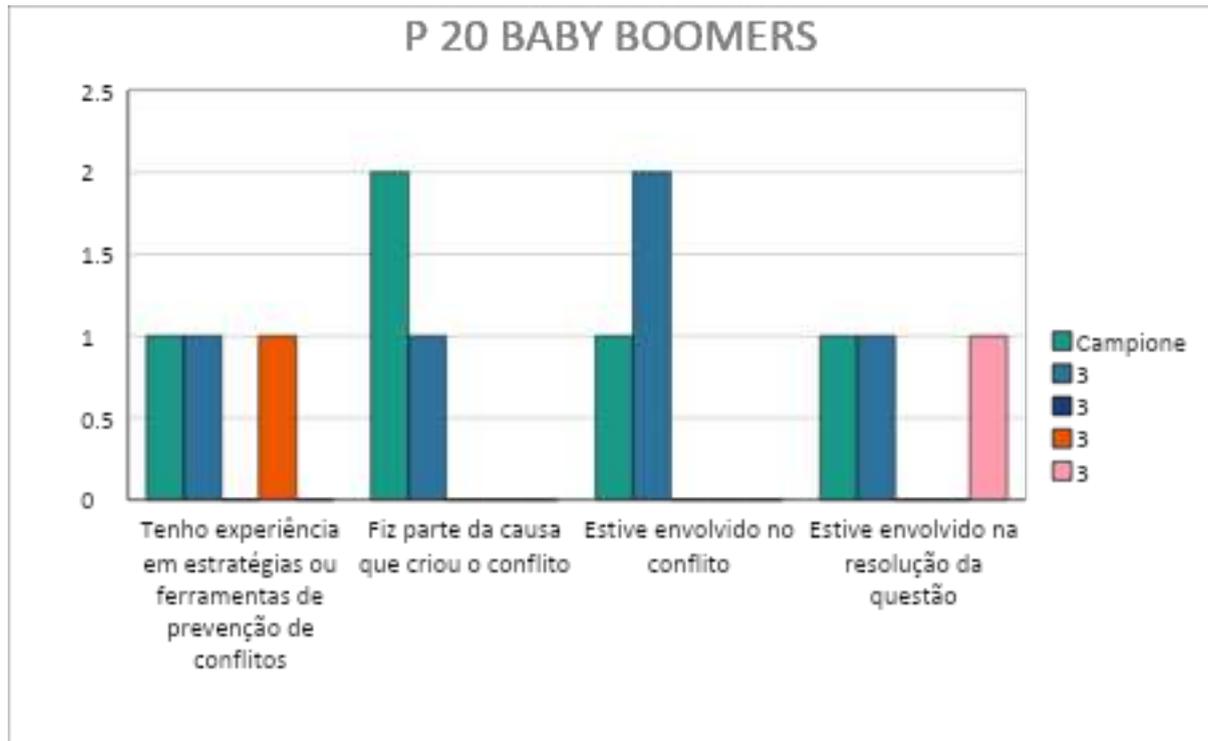


da Geração X A Geração X surge como o grupo mais experiente em conflitos. Embora muitos (40-60%) ainda relatem experiência limitada, este grupo contém a maior proporção de membros que:

- Utilizaram ativamente estratégias de prevenção (20% com alguma/muita experiência)
 - Estiveram envolvidos na resolução de conflitos (30% com alguma/muita experiência)
- Isto está em consonância com as suas posições típicas a meio da carreira, que exigem mediação entre funcionários juniores e seniores.



Baby Boomers



Os trabalhadores mais velhos apresentam experiências polarizadas. A maioria afirma ter envolvimento limitado em conflitos, mas uma minoria significativa (20-25%) relata experiência substancial tanto em prevenção quanto em resolução. Isso provavelmente reflete as suas funções sênior - muitas vezes acima das tensões diárias, mas chamados a resolver disputas importantes. As suas respostas sugerem que os conflitos não chegam ao seu nível ou que eles optam por não se envolver até que seja absolutamente necessário.



Descrição de uma experiência pessoal de resolução de um conflito no local de trabalho (Q21)

As experiências recolhidas revelam vários padrões comuns na forma como os conflitos no local de trabalho surgem e são resolvidos entre as gerações. Estes exemplos reais fornecem informações valiosas sobre a dinâmica intergeracional em ambientes profissionais.

Muitos conflitos decorrem de abordagens diferentes em relação às ferramentas e sistemas do local de trabalho. Os funcionários mais jovens frequentemente pressionam por soluções digitais, enquanto os colegas mais velhos geralmente preferem métodos tradicionais. Um entrevistado descreveu como a introdução de uma nova ferramenta de gestão de tarefas online criou tensão com um membro mais velho da equipa que resistia à mudança. A resolução veio através de um compromisso — implementação gradual com opções de formação — mostrando como a flexibilidade pode superar as divisões tecnológicas.

As preferências de apresentação frequentemente geram desacordos. Um exemplo particularmente vívido envolveu uma divisão geracional sobre como apresentar os resultados do projeto. Os membros mais jovens da equipa criaram uma apresentação dinâmica e visual que um analista mais velho rejeitou como «pouco profissional», insistindo num formato de relatório tradicional. Isso escalou para acusações mútuas até que a mediação ajudou a encontrar um meio-termo. Esses casos destacam como normas de comunicação diferentes podem criar atrito.

Vários inquiridos partilharam como implementaram mudanças sistemáticas para evitar conflitos recorrentes:

- Verificações regulares para abordar prazos não cumpridos
- Reuniões entre departamentos para melhorar a colaboração
- Procedimentos claros para a gestão de informações
- Sistemas de votação para decisões do projeto

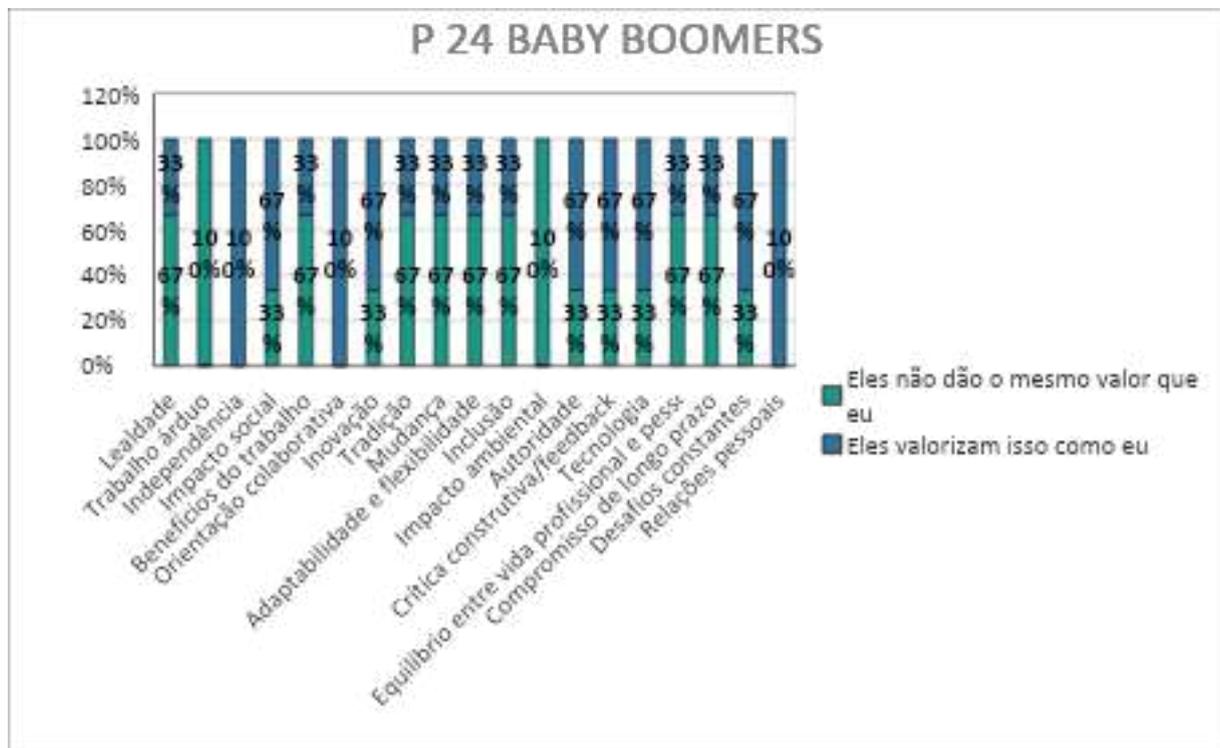
Vários exemplos enfatizaram como o diálogo cara a cara resolveu tensões. Um relato descreveu como a recusa inicial em adotar uma nova tecnologia criou uma falha de comunicação. A resolução só veio quando um gestor facilitou uma reunião em que ambas as partes puderam expressar as suas preocupações. Outro caso mostrou como uma conversa franca sobre feedback ignorado levou a mudanças comportamentais que melhoraram o trabalho em equipa.

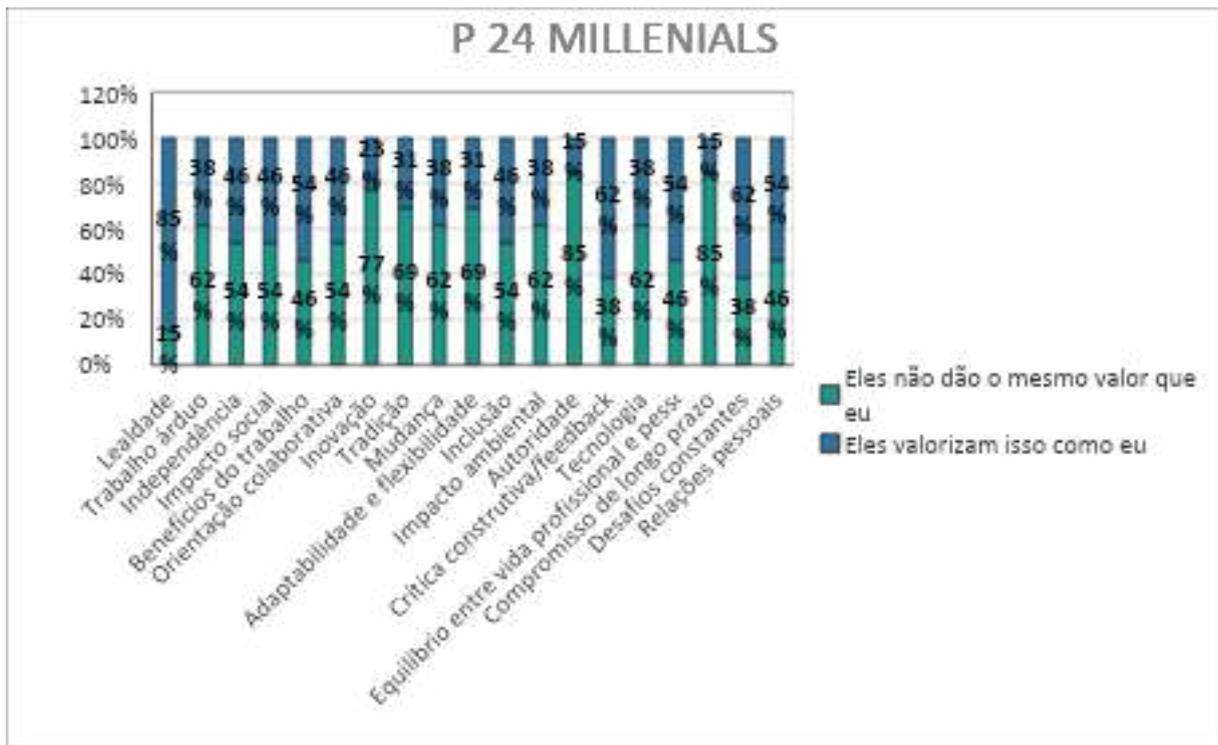
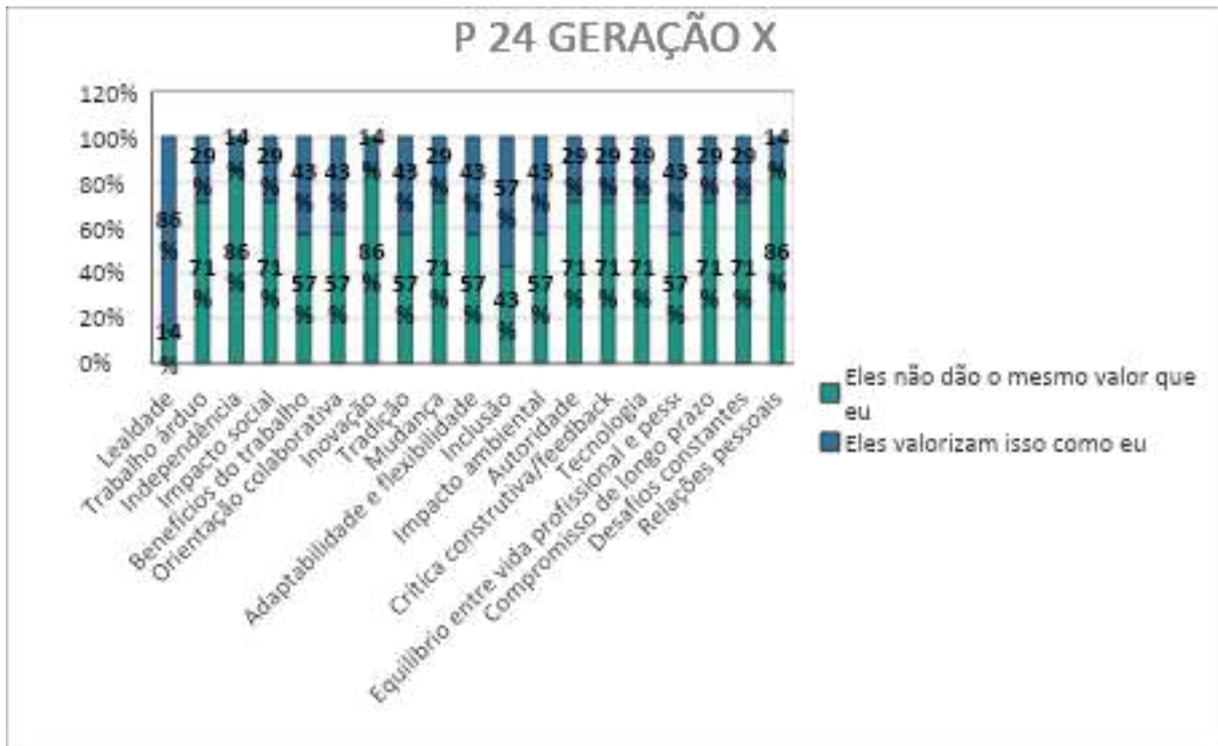
4. Diferenças na abordagem ao trabalho

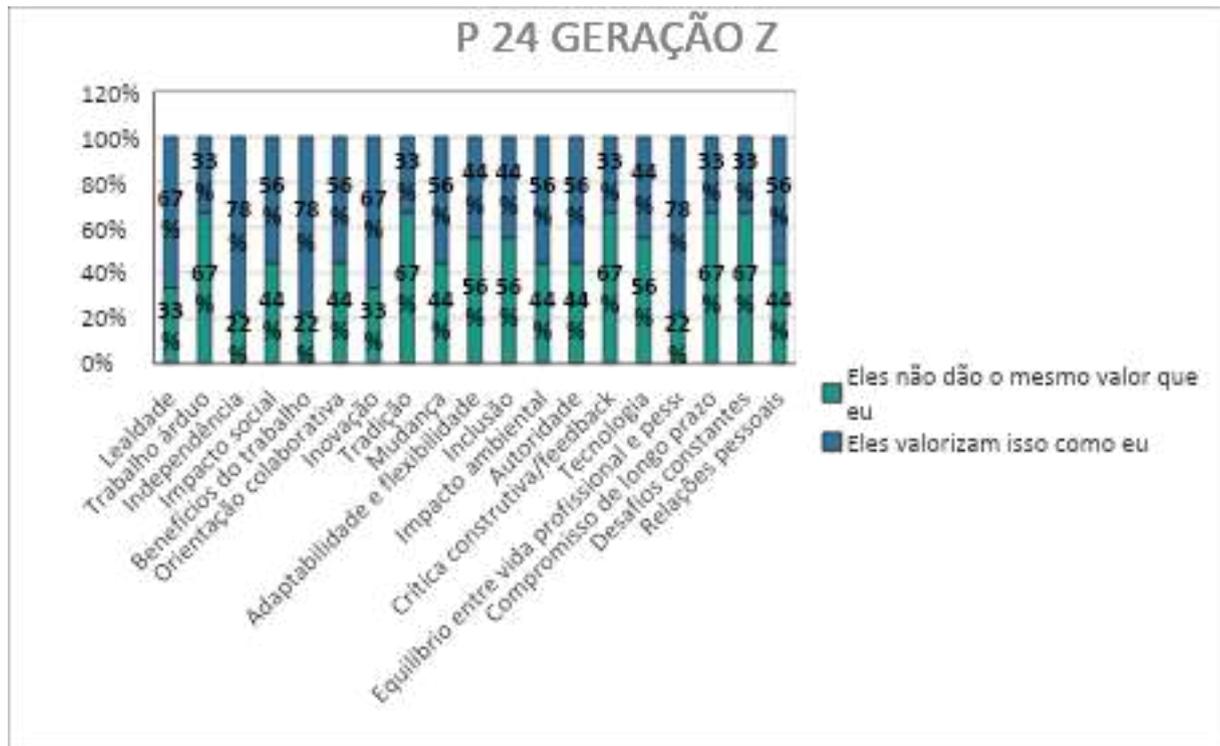
Avaliação dos inquiridos sobre a semelhança na apreciação de determinados aspetos (Q24-Q25-Q26-Q27)

Os dados revelam diferenças marcantes na forma como as gerações percebem os valores uns dos outros no local de trabalho, com vários padrões claros a emergirem entre as faixas etárias.

Perspetiva da Geração Z







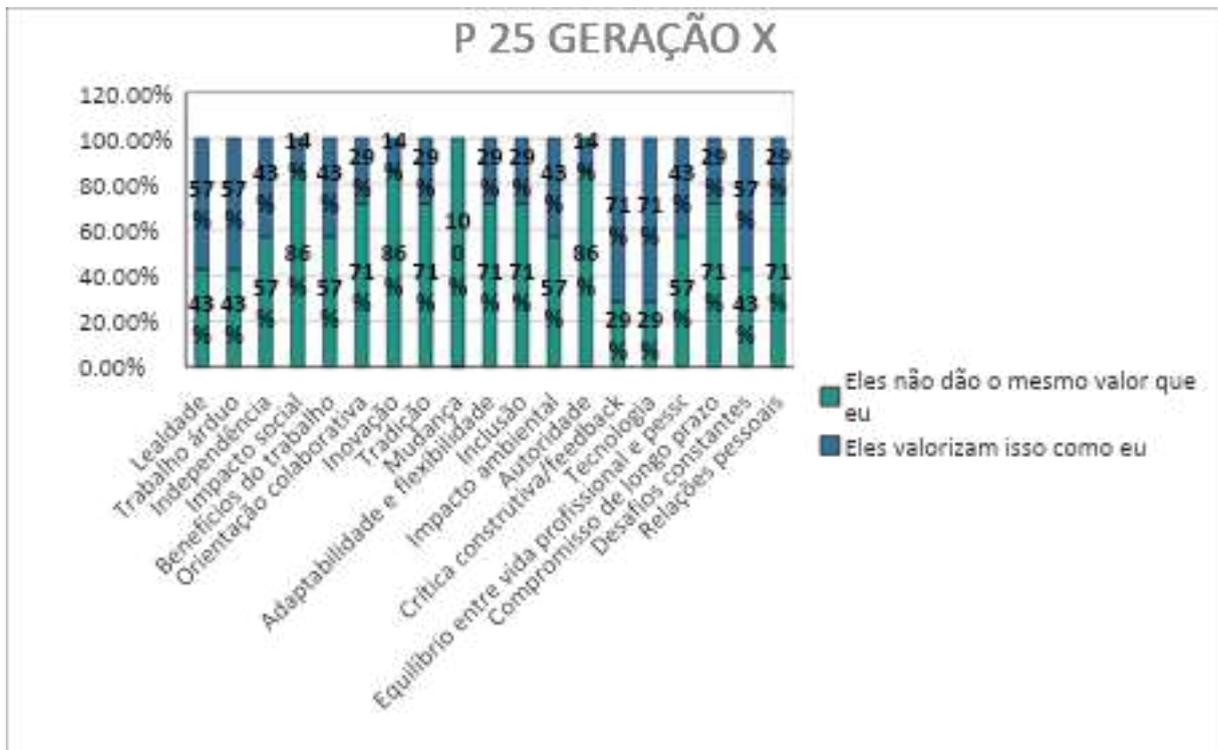
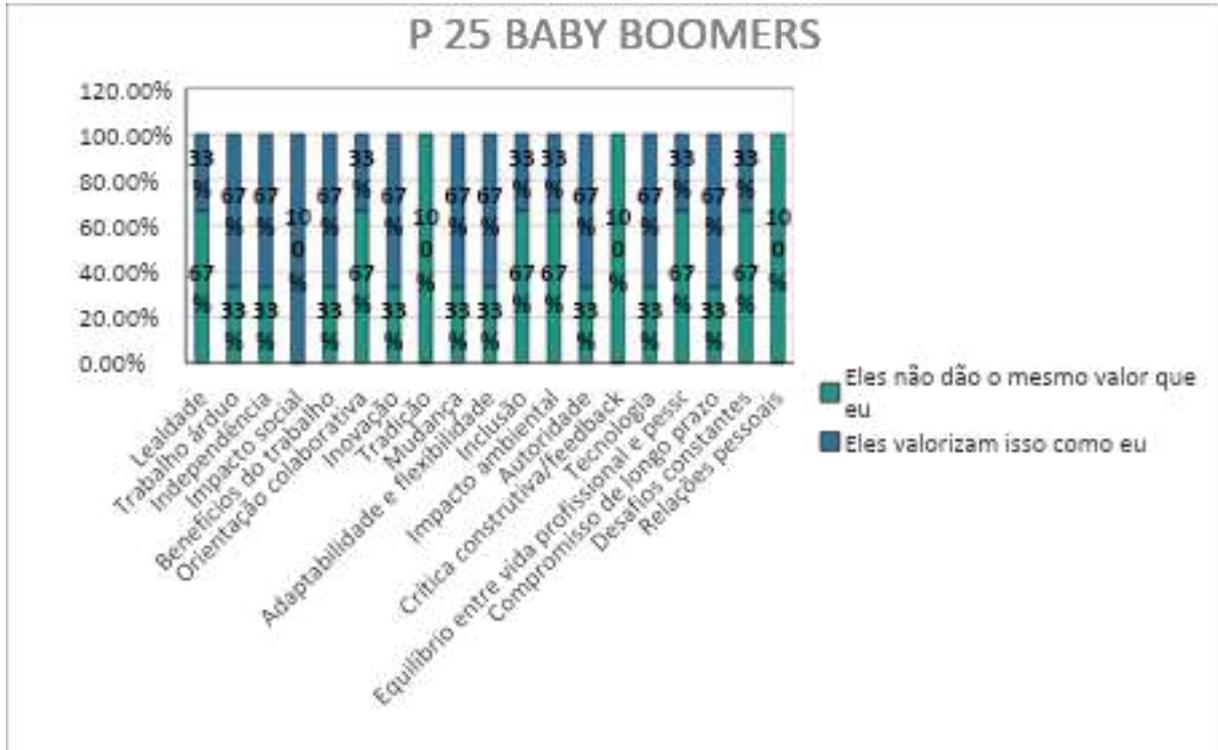
Os trabalhadores mais jovens relatam diferenças significativas em relação aos colegas mais velhos, particularmente em relação a:

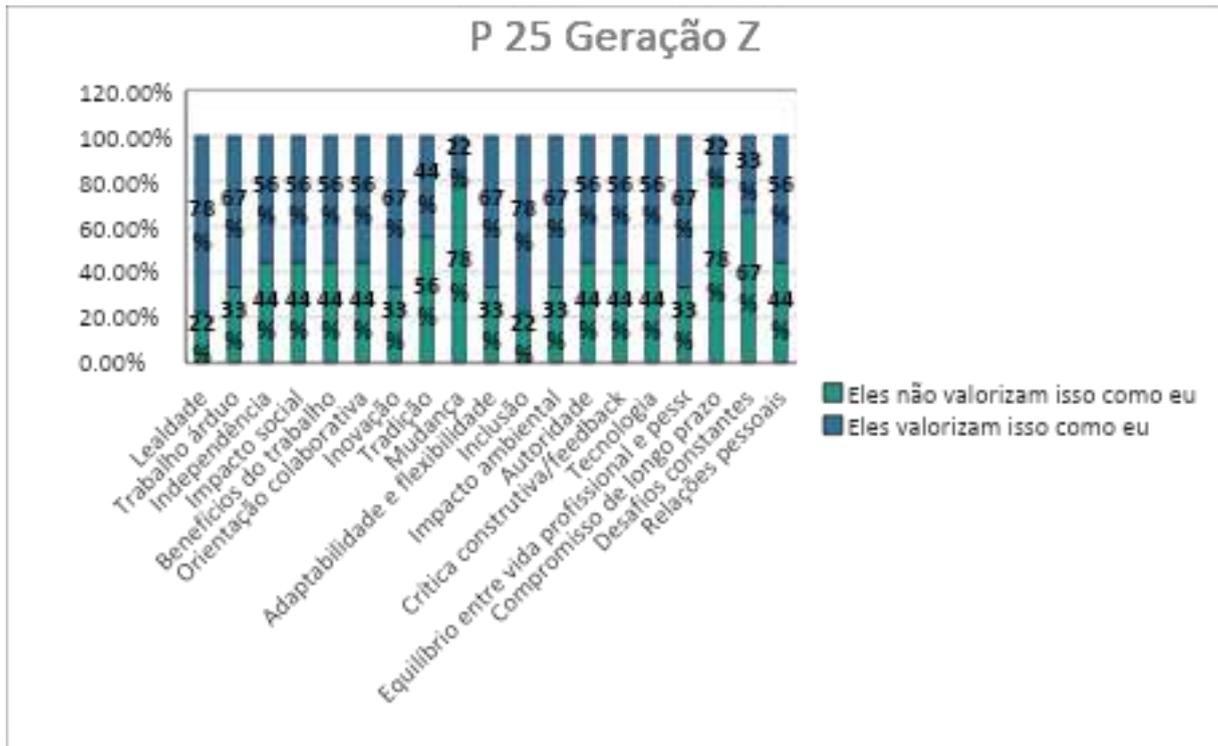
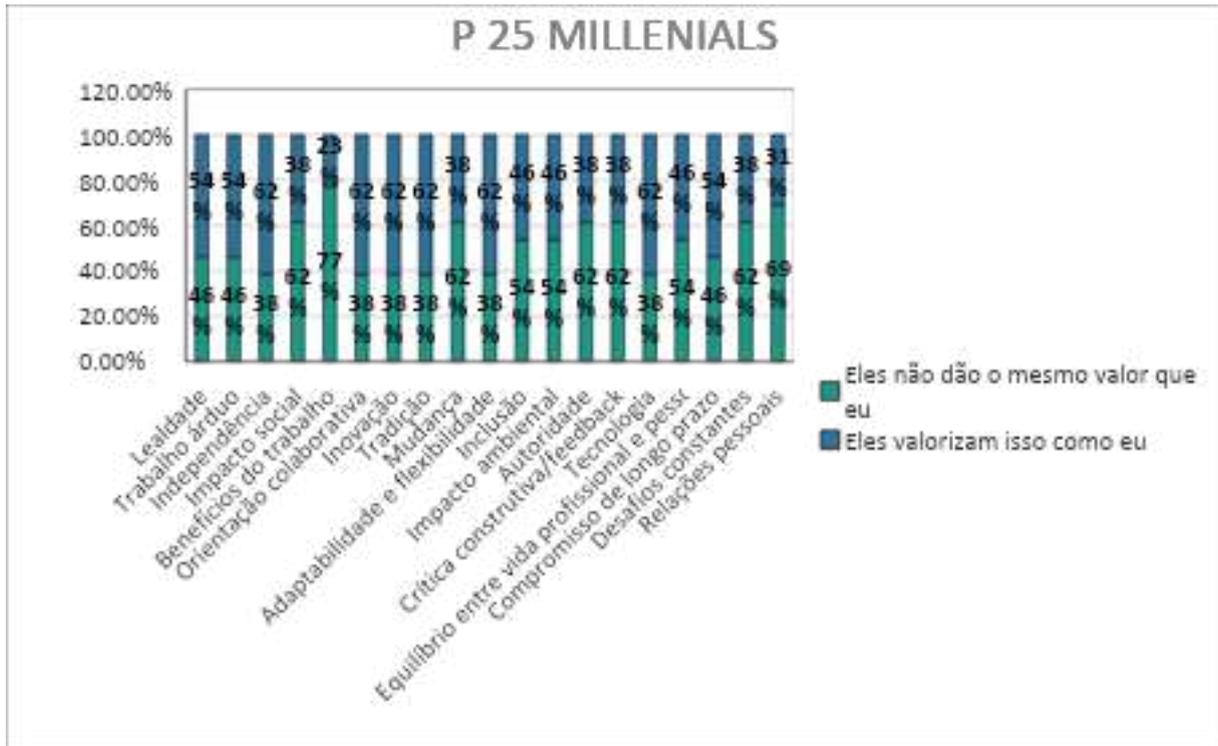
- Inovação (86% acham que a Geração X não a valoriza tanto)
- Mudança (71% para a Geração X, 67% para os Boomers)
- Tecnologia (71% para a Geração X, 67% para os Boomers)
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (56-67% nas gerações mais velhas)

Curiosamente, a Geração Z vê os Millennials como aliados mais próximos, com diferenças menores, exceto em inovação (diferença de 77%) e tradição (diferença de 69%). Eles sentem-se mais alinhados com a sua própria geração em benefícios de trabalho (78% de alinhamento) e independência (78%).



Millennials





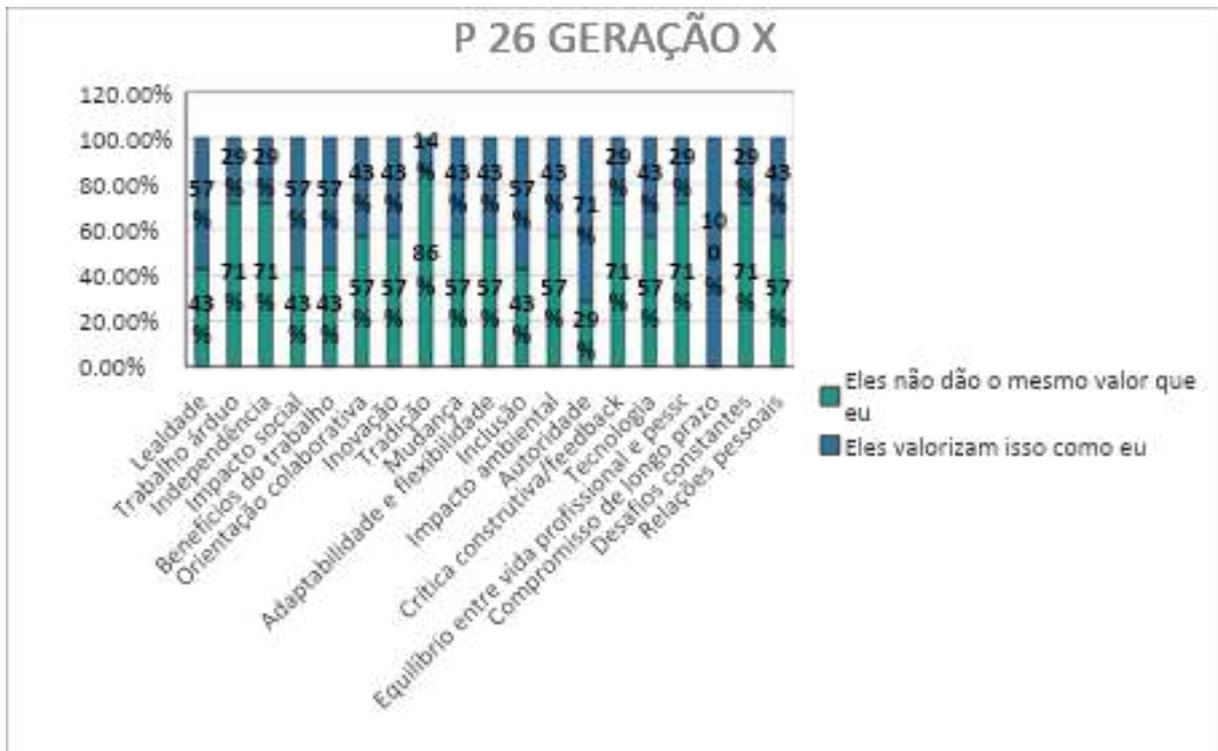
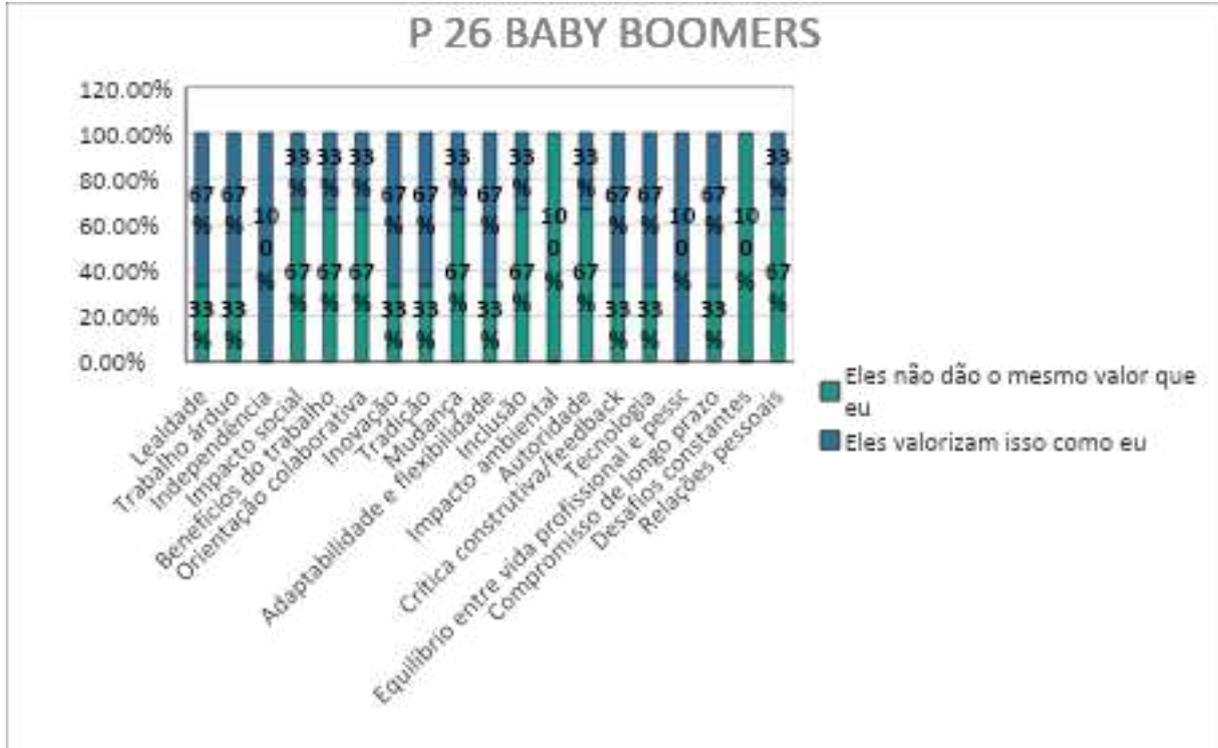
Os millennials mostram uma perspetiva matizada:

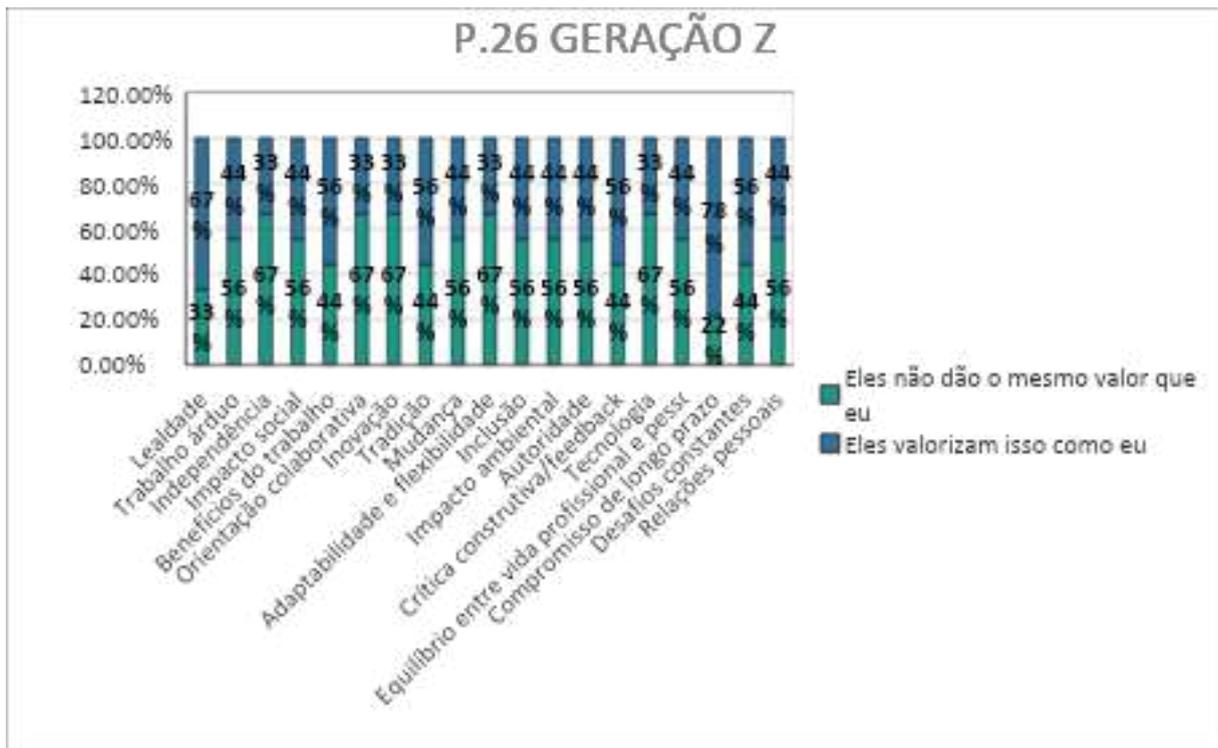
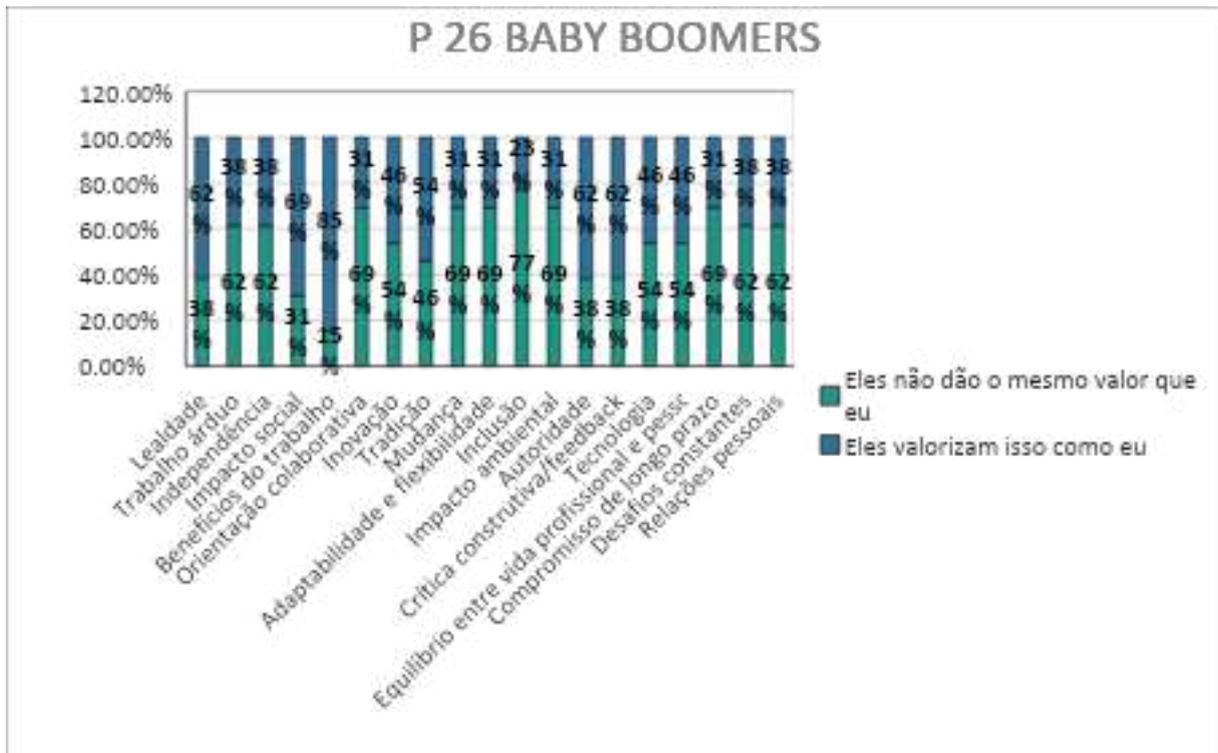
- Eles consideram que a Geração Z subestima a lealdade (diferença de 22%) e o compromisso de longo prazo (diferença de 78%).
- Com a Geração X, eles relatam grandes diferenças em mudança (100%), inovação (86%) e impacto social (86%)



- Surpreendentemente, eles concordam com os Boomers em relação ao impacto social (diferença de 0%) e tradição (100% de concordância)

Geração X





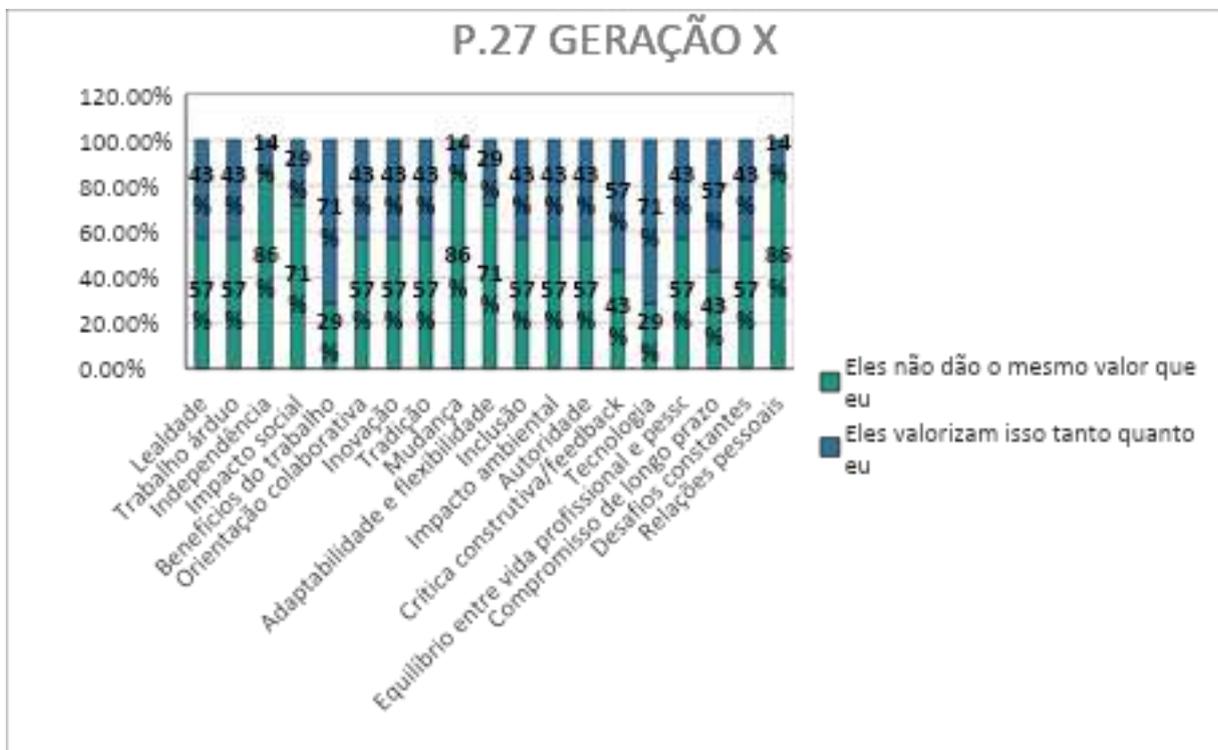
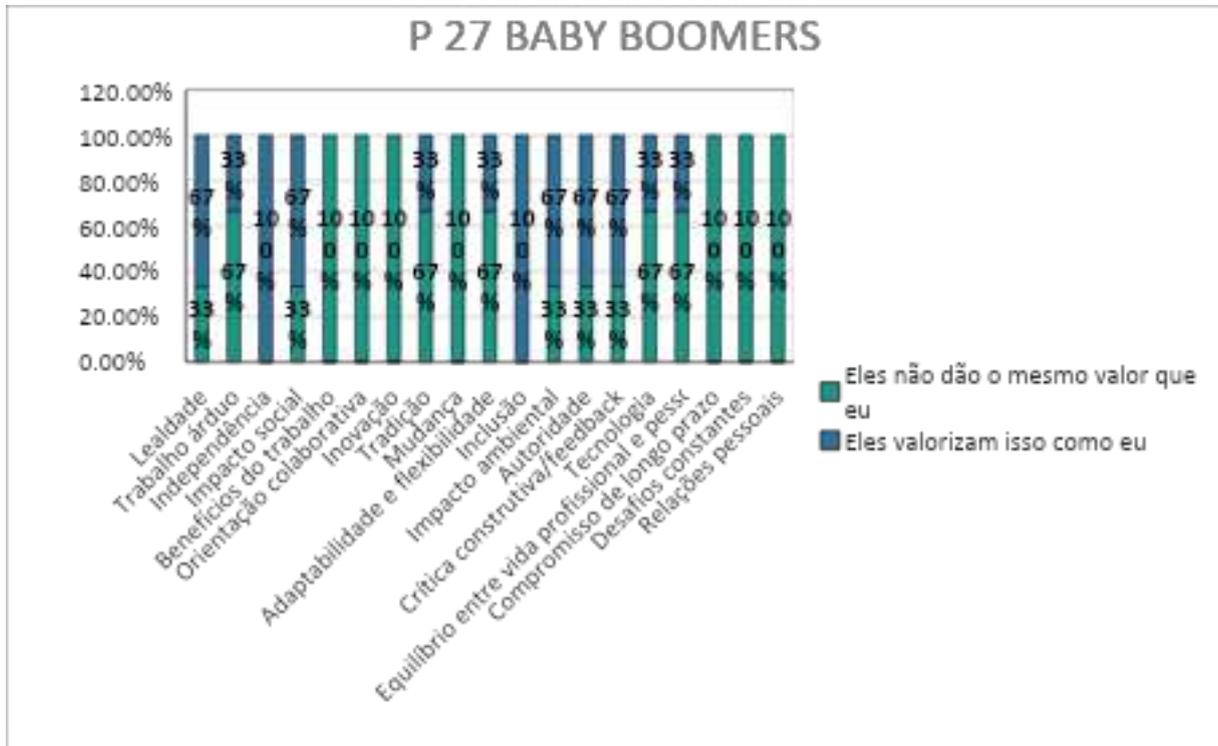
Os trabalhadores de meia-idade expressam:

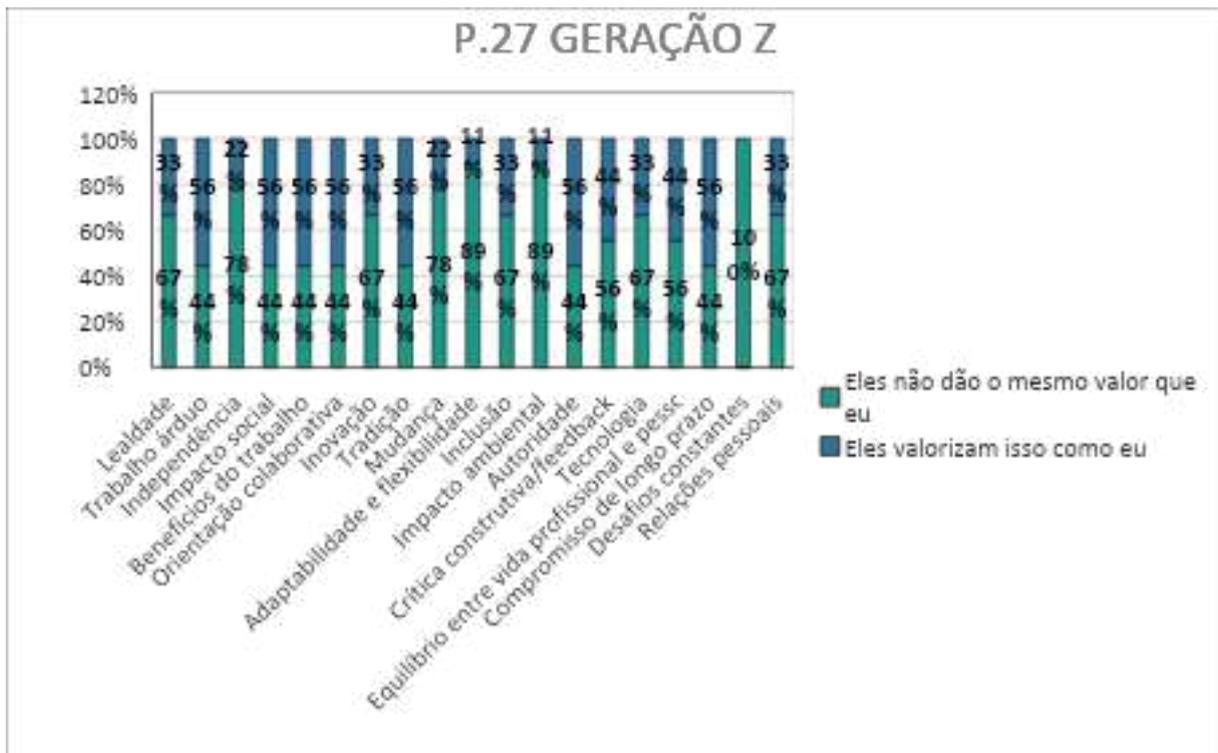
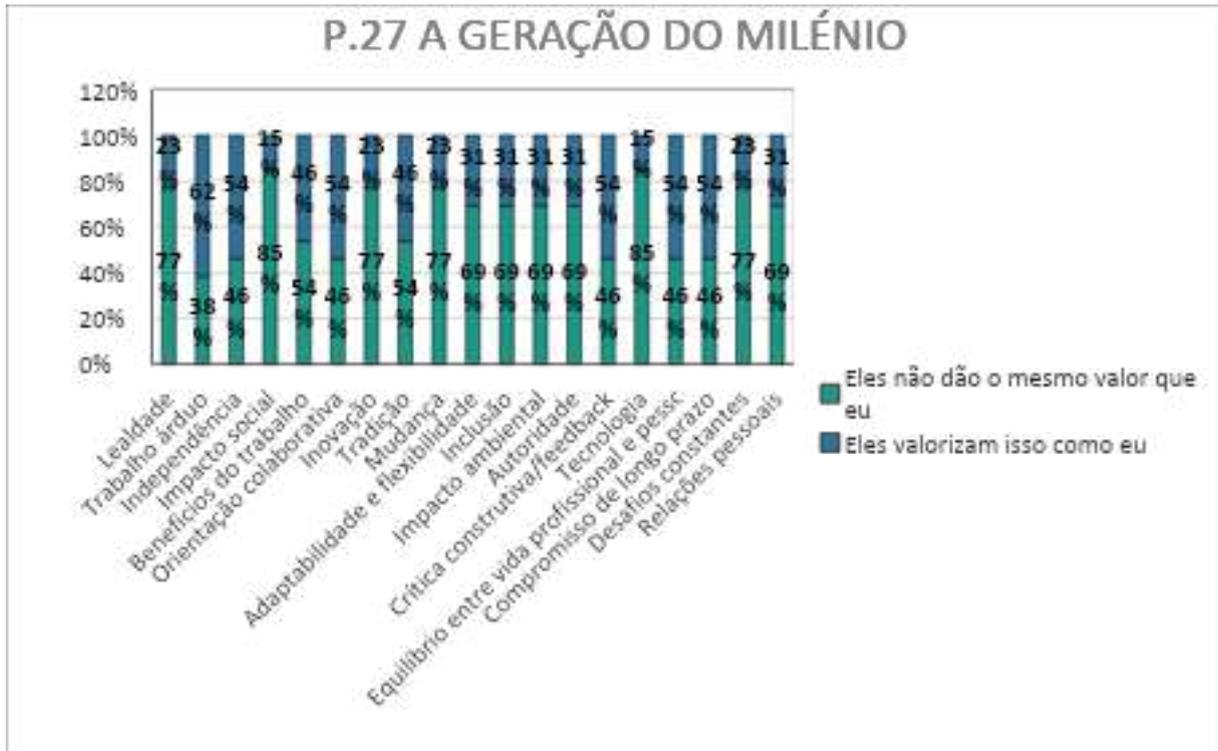
- Diferenças significativas com a Geração Z em independência (67%), colaboração (67%) e inovação (67%)
- Com a geração Y, eles observam diferenças em colaboração (69%) e inclusão (77%)



- Eles sentem que os Boomers subestimam o impacto ambiental (diferença de 100%) e os desafios constantes (100%)

Baby boomers





Os trabalhadores mais velhos mostram:

- Diferenças extremas com a Geração Z em desafios constantes (100%), mudança (78%) e adaptabilidade (89%)



- Com a geração Y, grandes diferenças em inovação (85%), impacto social (85%) e tecnologia (85%)
- Eles são mais críticos em relação à resistência da sua própria geração à inovação (diferença de 100%) e à mudança (100%)

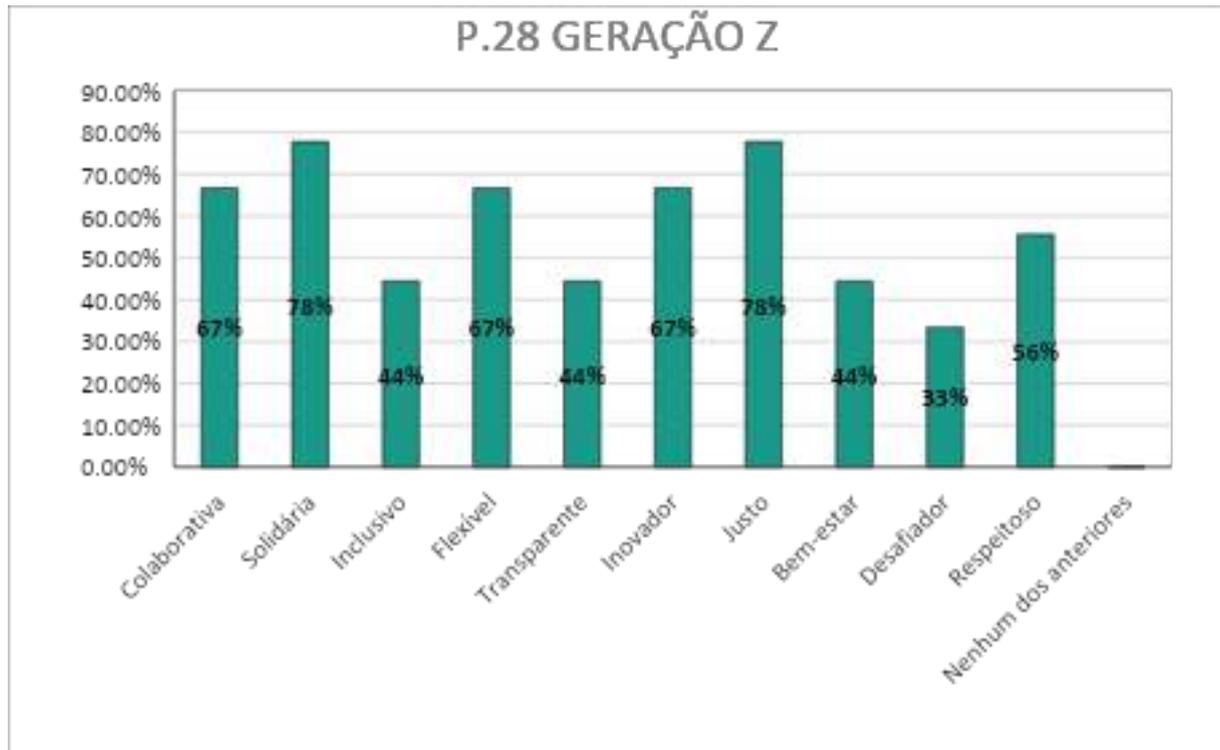
Principais conclusões:

1. As gerações mais jovens sentem-se constantemente subvalorizadas nas suas abordagens inovadoras pelos colegas mais velhos.
2. O compromisso a longo prazo mostra uma das maiores diferenças (67-100%) entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos.
3. Todas as gerações percebem que as outras não valorizam a tecnologia tanto quanto elas.
4. O impacto ambiental e a responsabilidade social mostram divisões geracionais significativas.
5. Cada geração é surpreendentemente crítica em relação às limitações da sua própria coorte.

Palavras-chave que descrevem o seu local de trabalho ideal (Q28)

Os dados revelam prioridades geracionais distintas nos ideais do local de trabalho, com algumas áreas surpreendentes de alinhamento e divergências claras que refletem expectativas mais amplas da cultura de trabalho.

Geração Z



Os trabalhadores mais jovens priorizam locais de trabalho que sejam:

- Apoiadores (78%) e justos (78%) acima de tudo
- Colaborativos (67%), flexíveis (67%) e inovadores (67%)
- Surpreendentemente menos preocupados com a inclusão (44%) em comparação com as gerações mais velhas

Isto retrata uma geração que busca segurança e justiça em primeiro lugar, mas que ainda valoriza as estruturas de trabalho modernas. A sua ênfase relativamente menor no bem-estar (44%) contradiz as suposições comuns sobre este grupo "consciente do esgotamento".

Millennials

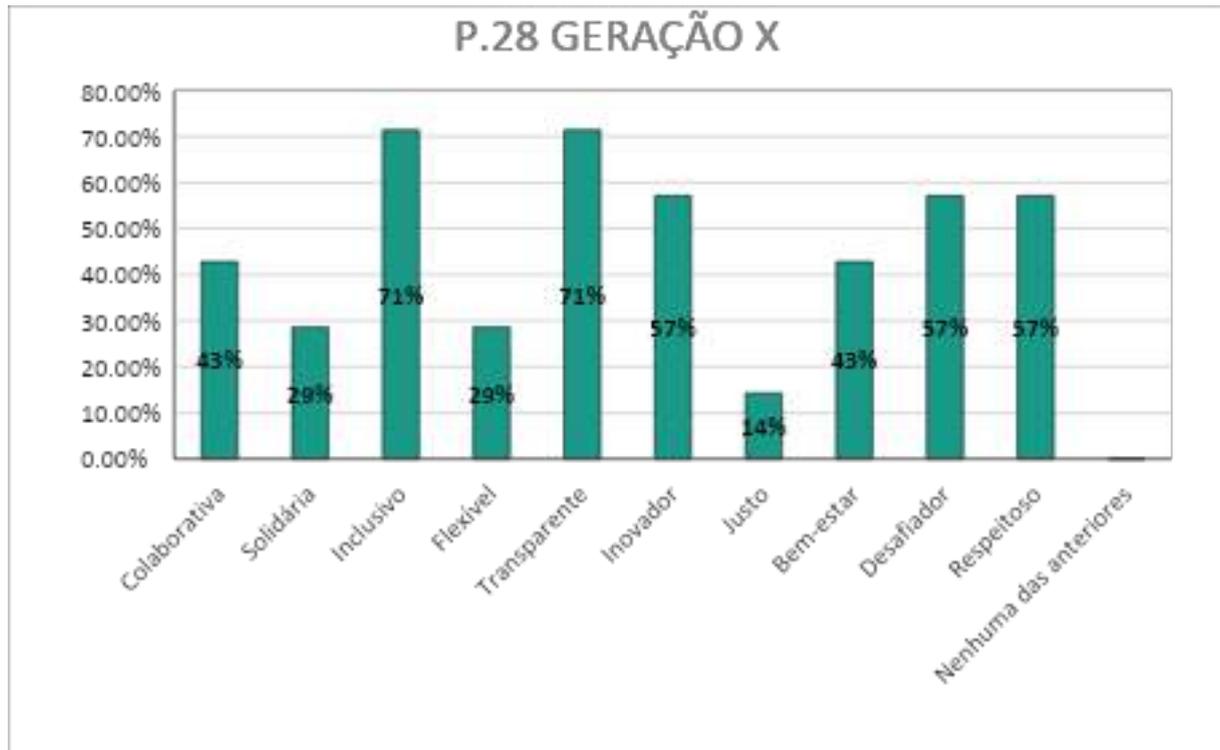


Os millennials apresentam prioridades moderadas, mas semelhantes às da Geração Z:

- Ambientes solidários (62%), justos (62%) e flexíveis (62%) lideram
- Valorizam a inclusão (54%) mais do que a Geração Z
- Mostram um interesse notavelmente menor em transparência (23%) e desafios (15%)

Como geração ponte, os millennials combinam as prioridades sociais da Geração Z com algumas expectativas tradicionais, embora com menos intensidade do que os trabalhadores mais jovens ou mais velhos.

Geração X

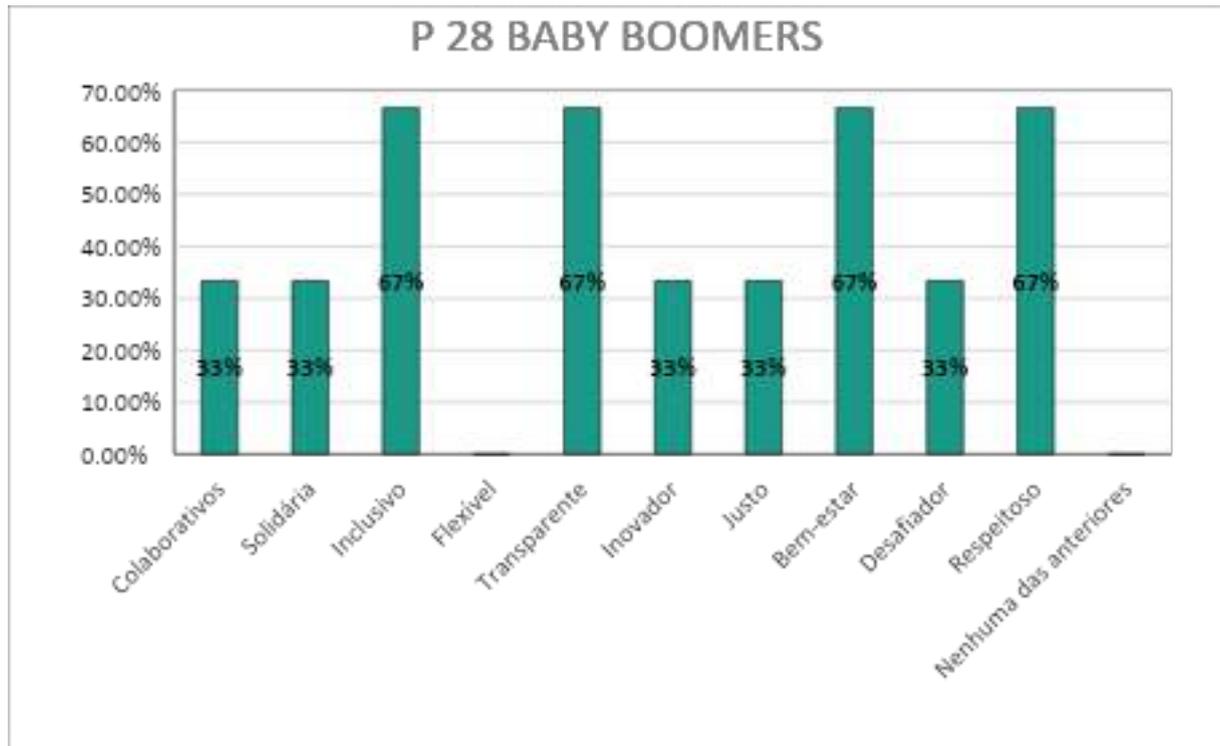


A geração do meio apresenta preferências inesperadas:

- Maior valorização da inclusão (71%) e transparência (71%)
- Ênfase única em trabalho desafiante (57%)
- Prioridade surpreendentemente baixa para justiça (14%) e apoio (29%)

Isso sugere que os profissionais da Geração X priorizam limites claros e oportunidades de crescimento em detrimento do apoio emocional — possivelmente refletindo sua posição como funcionários experientes focados no avanço baseado no mérito.

Baby Boomers



Os trabalhadores mais velhos desafiam os estereótipos com:

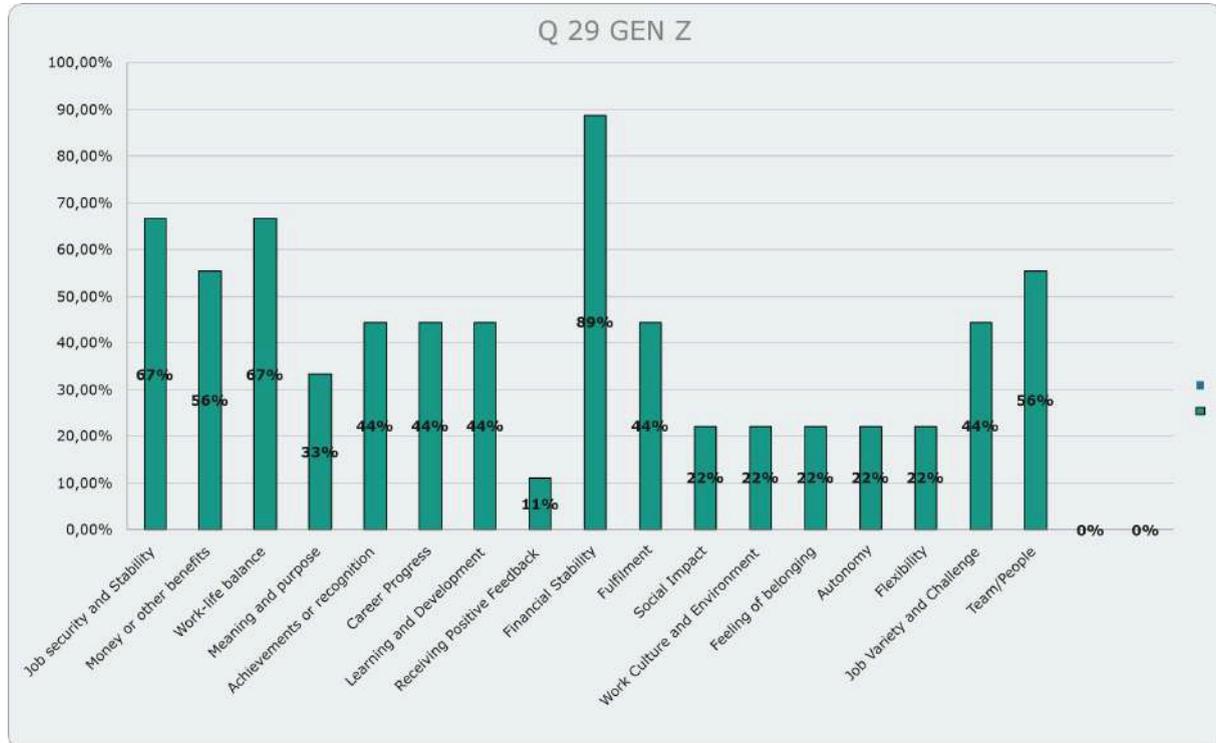
- Foco forte na inclusão (67%) e no respeito (67%)
- Nenhum interesse em flexibilidade (0%)
- Divisão igualitária entre inovação (33%) e tradição (implícita na baixa flexibilidade)

A sua combinação de valores progressistas (inclusão) com estruturas tradicionais (sem flexibilidade) cria um perfil único, distinto das gerações mais jovens.



Fatores motivacionais no local de trabalho (Q29)

Geração Z

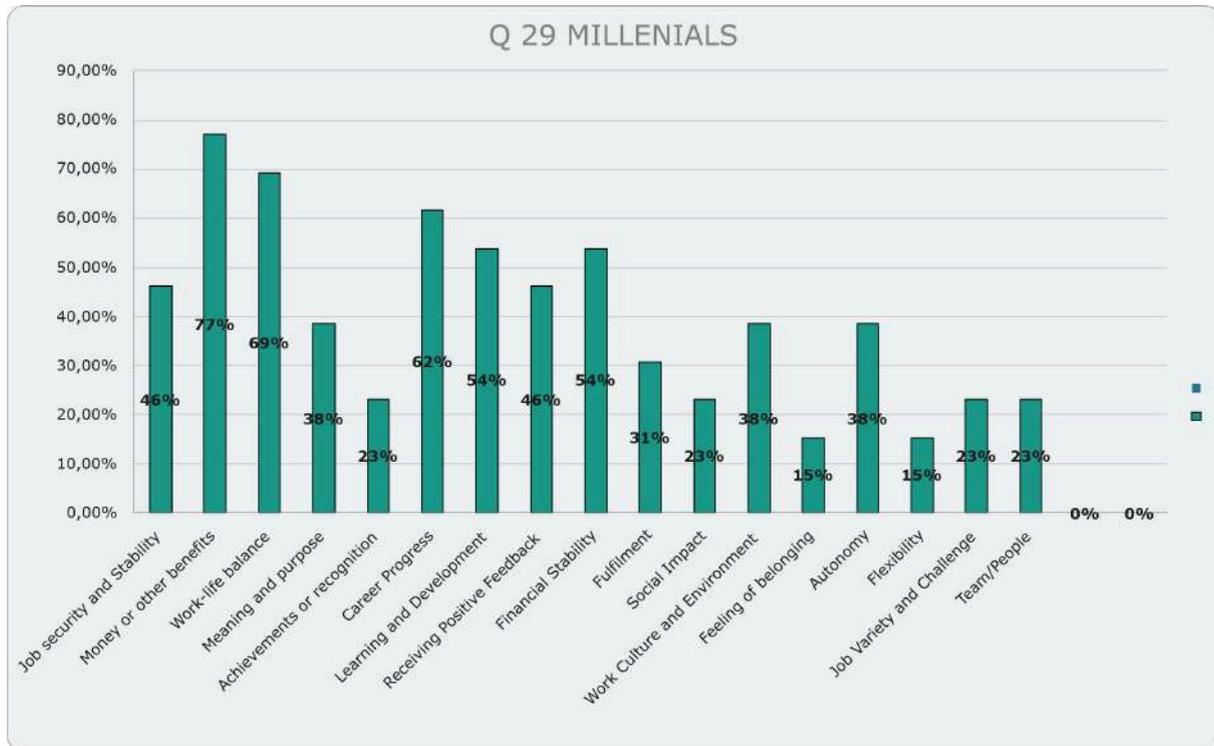


A Geração Z prioriza a segurança financeira acima de tudo, com 89% a citar isso como sua principal motivação — superando de longe outras gerações. Esse foco esmagador reflete suas preocupações económicas intensificadas, provavelmente moldadas pela pandemia e pelos mercados de trabalho instáveis. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a segurança no emprego também são importantes para esse grupo (67% cada), reforçando o desejo por carreiras previsíveis e sustentáveis.

Curiosamente, a Geração Z parece menos interessada em trabalho orientado por um propósito do que se supõe normalmente — apenas 33% valorizam o significado e o propósito. O feedback (11%) e o sentimento de pertença (22%) também têm uma classificação baixa, sugerindo que eles preferem autonomia e autodireção em vez de validação externa. Embora 44% expressem interesse na progressão na carreira, isso não é tão crítico quanto a estabilidade financeira ou pessoal.



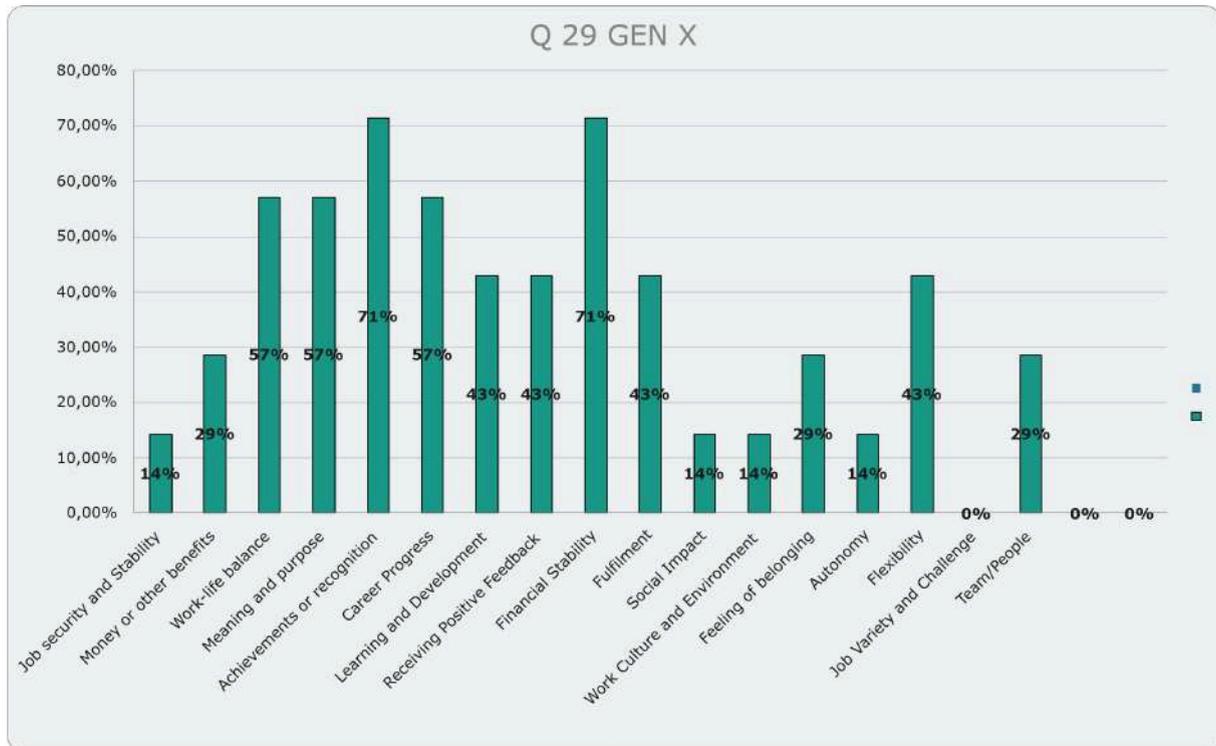
Millennials



A geração Y é a geração mais motivada financeiramente depois da Geração Z, com 77% a priorizar o dinheiro e os benefícios. No entanto, também demonstram um forte desejo de crescimento — 69% valorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e 62% citam a progressão na carreira como um motivador fundamental. Mais de metade (54%) deseja oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, indicando um investimento contínuo nas suas competências.

Em comparação com a Geração Z, os Millennials estão mais focados em subir na carreira e são mais receptivos a feedback positivo (46%), usando-o como uma ferramenta para o autoaperfeiçoamento.

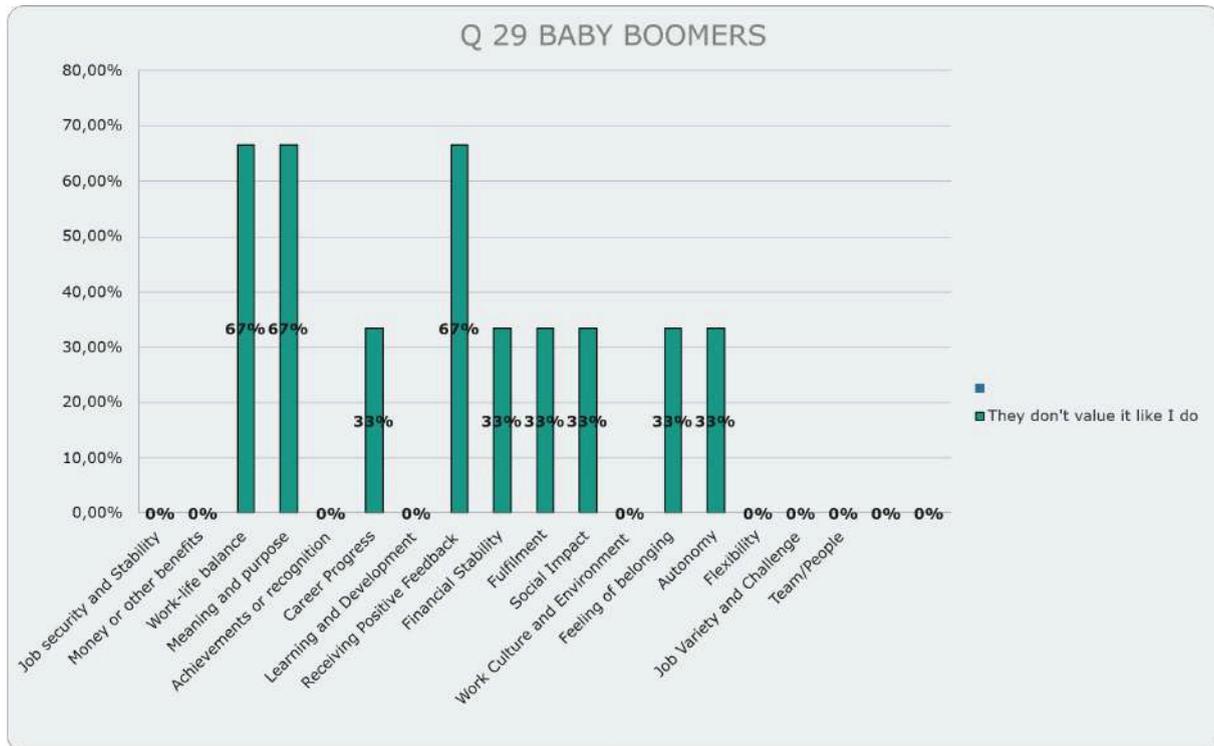
Geração X



A Geração X destaca-se pelo seu forte desejo de reconhecimento — 71% dos inquiridos classificam as conquistas e o reconhecimento público como motivadores-chave. A estabilidade financeira (71%) e o significado ou propósito (57%) também desempenham papéis importantes, sugerindo que este grupo procura equilibrar recompensas tangíveis com realização pessoal.

Eles demonstram menos preocupação com a segurança no emprego (14%) e o impacto social (14%), provavelmente devido à sua experiência profissional e autossuficiência. A Geração X também valoriza muito a autonomia (43%), preferindo trabalhar de forma independente, sem microgestão.

Baby Boomers



À medida que se aproximam da reforma, os baby boomers são motivados pelo significado (67%), equilíbrio entre vida profissional e pessoal (67%) e um forte desejo de feedback positivo (67%). A estabilidade financeira é menos preocupante (33%), e eles são a única geração em que a valorização e o sentimento de pertença (33%) superam os incentivos financeiros.

Surpreendentemente, nenhum dos Baby Boomers da amostra listou dinheiro, segurança no emprego, flexibilidade ou variedade de tarefas como prioridades, destacando uma mudança da motivação baseada no desempenho para o envolvimento baseado em objetivos.

Implicações: as organizações devem proporcionar aos Boomers oportunidades de partilhar os seus conhecimentos através de mentoria e honrar o seu tempo de serviço através de projetos de construção de legado.

Tendências e insights intergeracionais

Vários padrões emergem quando se comparam as motivações entre as diferentes faixas etárias:

- Os motivadores financeiros atingem o pico com a geração Y (77%) e dominam a geração Z (89%, em termos de estabilidade), mas caem completamente para os baby boomers (0%).
- O feedback é menos valorizado pela Geração Z (11%) e mais valorizado pelos Boomers (67%). A Geração Y usa-o para crescer, os Boomers para validação.
- Todas as gerações priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (57-67%), demonstrando um desejo comum por flexibilidade e bem-estar.



- Embora o significado seja essencial para os baby boomers e a geração X (67% e 57%, respetivamente), a geração Z classifica-o muito abaixo (33%), desafiando a ideia de que os trabalhadores mais jovens são mais motivados por objetivos.

Descrição de um exemplo específico de uma situação em que uma tarefa, projeto ou abordagem de equipa é desmotivadora para contribuir para o trabalho em equipa ou concluir o trabalho (Q30)

Um exemplo claro de uma situação desmotivadora ocorreu num projeto em que **os objetivos eram pouco claros ou totalmente ausentes**, levando ao caos e ao desinteresse. Os membros da equipa relataram sentir-se ignorados, frustrados e sem apoio devido a:

1. Falta de objetivos claros:

- Os inquiridos destacaram que o projeto carecia de estrutura ou direção.
- As reuniões eram desorganizadas, sem clareza sobre prioridades ou resultados.

2. Comunicação e coordenação deficientes:

- Informações críticas foram perdidas ou mal compartilhadas.
- As decisões foram tomadas unilateralmente, sem a contribuição da equipa, excluindo até mesmo o coordenador do projeto.

3. Distribuição injusta do trabalho e falta de reconhecimento:

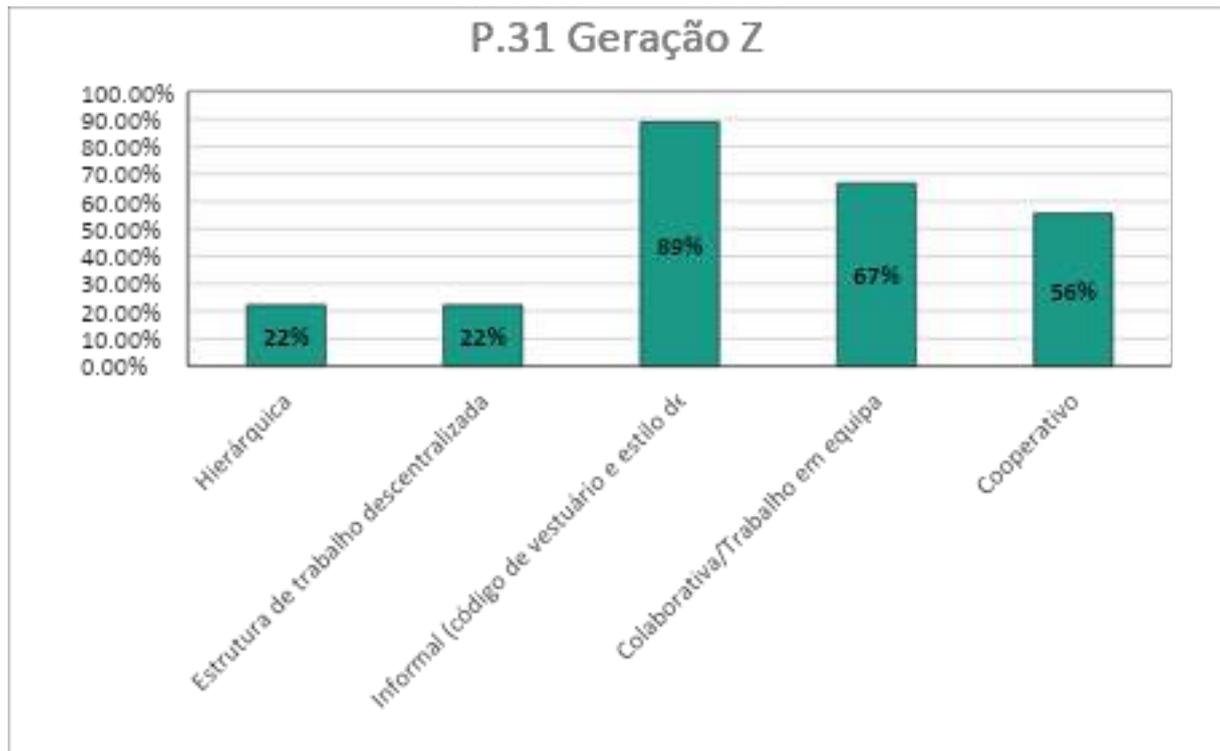
- As tarefas foram atribuídas de forma desigual, com alguns membros sobrecarregados.
- As contribuições foram ignoradas e o feedback foi atrasado ou focado apenas nos erros, sem valorizar o esforço.

4. Dinâmica tóxica da equipa:

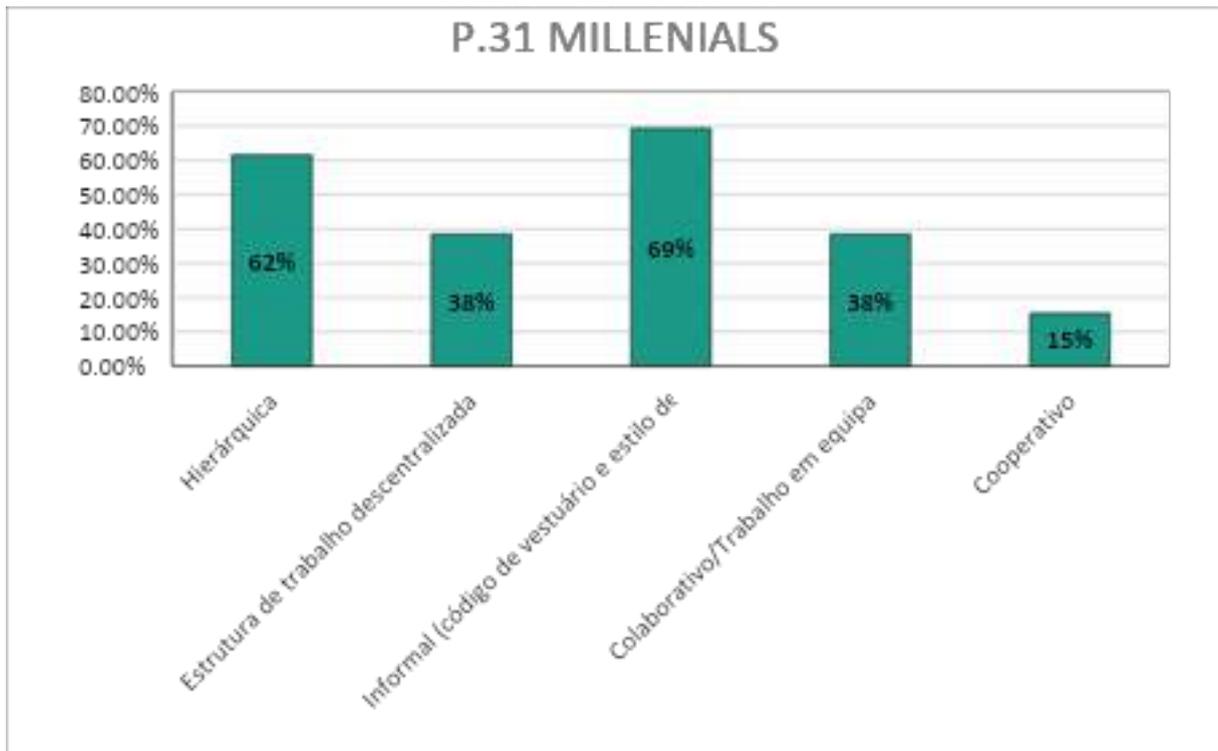
- As críticas superaram as soluções e a colaboração entrou em colapso.
- O ambiente tornou-se desmoralizante, com acordos frequentemente abandonados.

Preferências no local de trabalho (Q31)

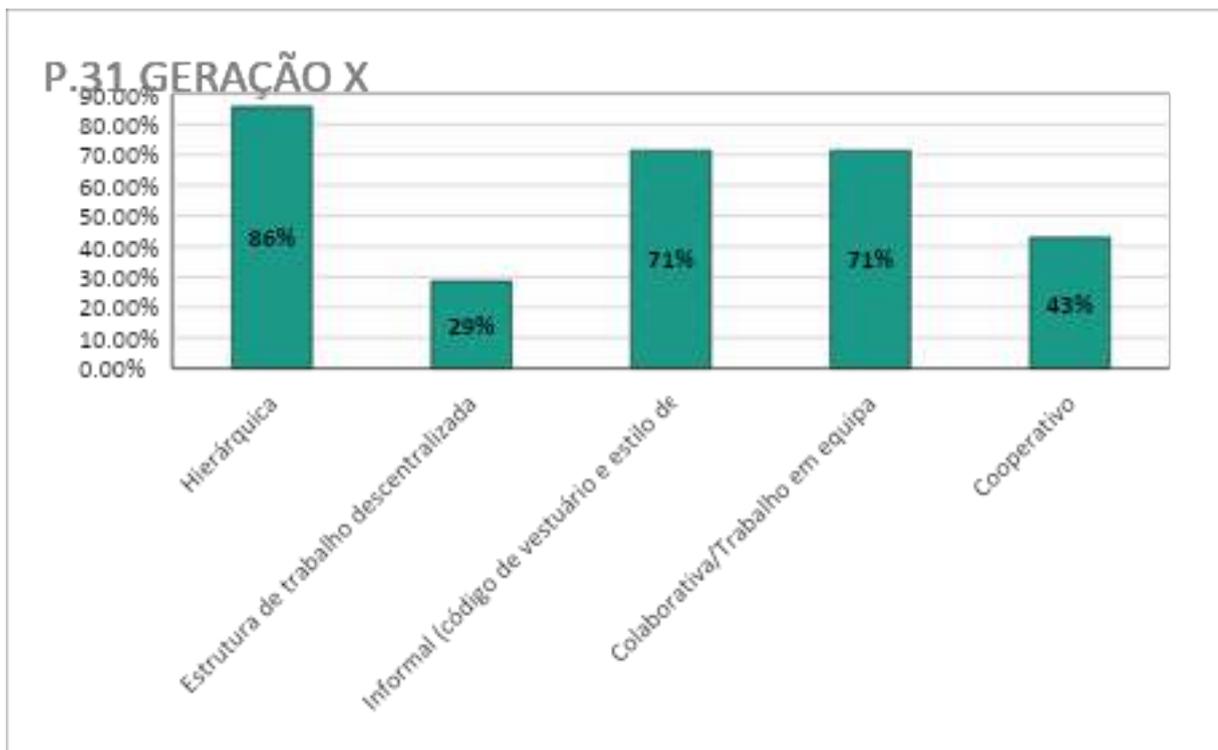
Os dados destacam diferenças geracionais claras nas preferências no local de trabalho, particularmente na estrutura organizacional, ambiente de trabalho e estilos de colaboração.



A **Geração Z** destaca-se como a geração mais inclinada para um **ambiente de trabalho informal**, com 89% a favorecer códigos de vestuário e estilos de comunicação descontraídos. Também mostram uma forte preferência por **culturas de trabalho colaborativas e cooperativas** (67% e 56%, respetivamente), enquanto se dividem igualmente entre estruturas de trabalho hierárquicas e descentralizadas (22% cada). Isto sugere que valorizam a flexibilidade, o trabalho em equipa e um ambiente menos formal.

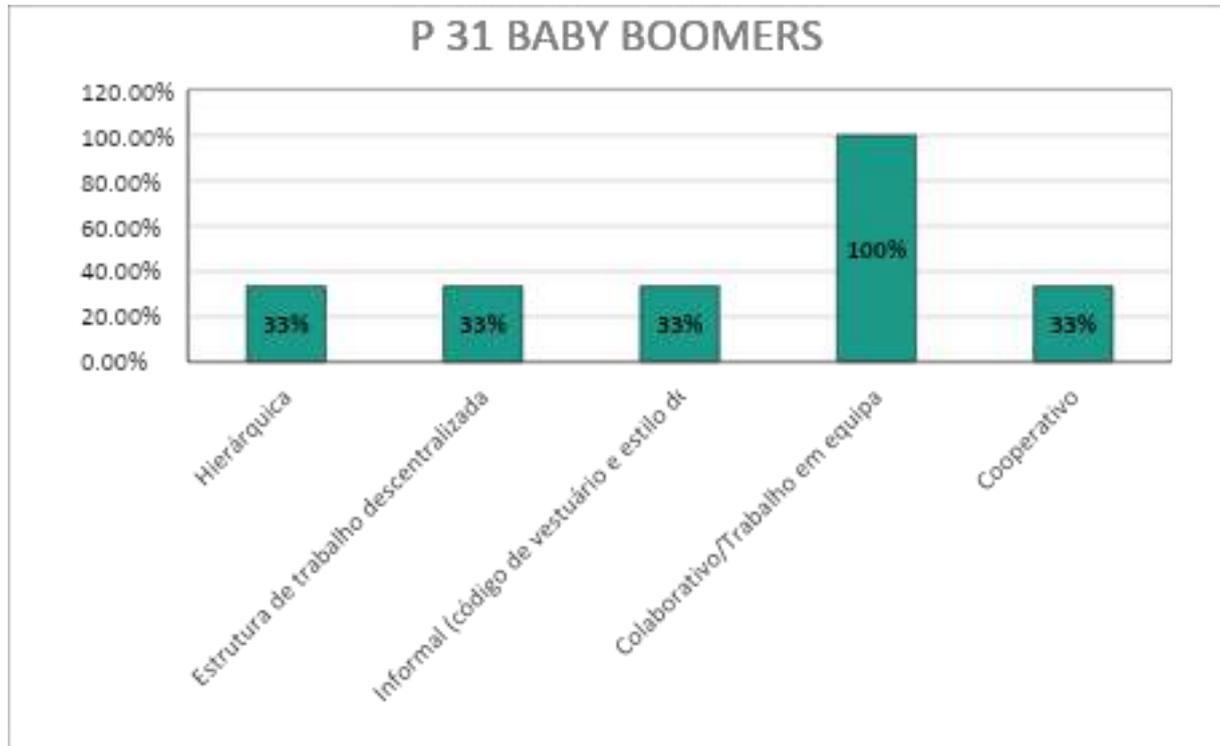


Os **millennials**, por outro lado, mostram a preferência mais forte por **estruturas hierárquicas** (62%), significativamente mais do que outras gerações. No entanto, eles são os menos interessados em abordagens de trabalho **colaborativas** (38%) e **cooperativas** (15%), indicando um estilo de trabalho mais independente ou estruturado. A sua preferência por um ambiente informal (69%) ainda é notável, mas não tão pronunciada quanto a da Geração Z.





Os funcionários **da Geração X** tendem mais para a **hierarquia (86%)** do que qualquer outro grupo, mas também valorizam muito **o trabalho em equipa (71%)** e um **local de trabalho informal (71%)**. Esta combinação sugere que apreciam uma liderança clara, mas ainda assim querem um ambiente de trabalho colaborativo e descontraído. A sua preferência moderada pela cooperação (43%) reforça ainda mais este equilíbrio.



Os **baby boomers** são a **geração** mais **orientada para o trabalho em equipa**, com 100% a favorecer uma abordagem colaborativa. No entanto, **não** mostram **uma preferência forte** noutras áreas — dividindo-se igualmente (33%) entre estruturas hierárquicas e descentralizadas, ambientes informais versus formais e culturas cooperativas versus não cooperativas. Isto pode indicar que, para eles, o trabalho em equipa é inegociável, enquanto outros aspetos do local de trabalho são menos críticos.



Estilo de trabalho mais eficaz para a colaboração entre pessoas de diferentes idades (Q32)

Com base nas respostas recolhidas, o **modelo de trabalho híbrido** surge como a abordagem mais eficaz para promover a colaboração entre funcionários de diferentes idades. Este estilo combina o trabalho no escritório e o trabalho remoto, equilibrando as preferências de várias gerações e mantendo a produtividade e a coesão da equipa.

Principais conclusões:

- **O trabalho híbrido** foi a opção mais mencionada, com muitos inquiridos a indicarem explicitamente que é o seu modelo colaborativo preferido.
- Alguns funcionários ainda preferem **o trabalho no escritório**, especialmente aqueles que valorizam a interação cara a cara e ambientes estruturados.
- Um grupo menor mencionou **o trabalho totalmente remoto**, embora isso fosse menos comum do que as preferências híbridas ou baseadas no escritório.
- Várias respostas destacaram **a flexibilidade** como crucial, com abordagens baseadas em tarefas sendo mencionadas como eficazes.

Estilo de trabalho mais problemático para a colaboração entre pessoas de diferentes idades (Q33)

O maior desafio no trabalho em equipa intergeracional é **o choque de estilos de comunicação e expectativas de trabalho**. Os funcionários mais velhos geralmente preferem interações formais e presenciais, enquanto os mais jovens preferem a comunicação digital rápida. Essas diferenças levam à frustração, mal-entendidos e ineficiência.

Modelos de trabalho rígidos — sejam eles totalmente baseados no escritório ou completamente remotos — agravam esses problemas. As abordagens centradas no escritório frustram os trabalhadores mais jovens que buscam flexibilidade, enquanto as configurações remotas isolam aqueles que precisam de colaboração presencial. O problema central não é nenhum estilo específico, mas a incapacidade de superar as diferenças geracionais em:

- Preferências de comunicação
- Níveis de conforto com a tecnologia
- Expectativas em relação à estrutura de trabalho

A solução requer abordagens adaptáveis que respeitem as diferentes necessidades, mantendo a coesão da equipa.

5. Desigualdade digital

Frequência das dificuldades em aceder ou utilizar ferramentas digitais no trabalho (Q34)

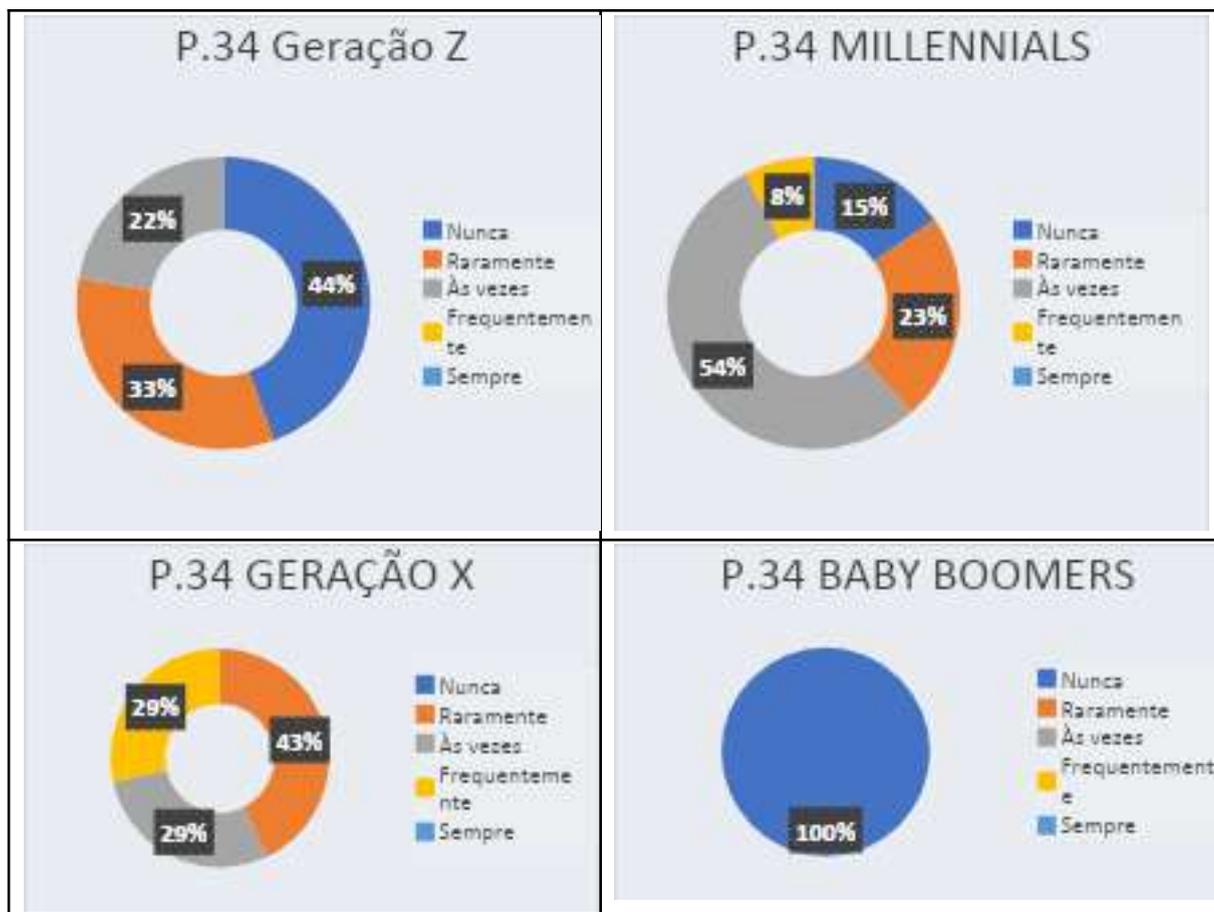
A Geração Z relata o menor número de desafios, com a maioria nunca (4) ou raramente (3) enfrentando problemas.

A geração Y enfrenta obstáculos ocasionais, com a maioria (7) relatando dificuldades «às vezes».

A Geração X apresenta problemas mais frequentes, com vários (2) enfrentando problemas "frequentemente", além dos desafios regulares "às vezes" (2).

Para os Baby Boomers, 3 pessoas relataram não ter problemas, enquanto nenhuma outra dificuldade foi observada (possivelmente devido ao tamanho menor da amostra).

Insight principal: a acessibilidade às ferramentas digitais diminui com a idade, sendo que a Geração X enfrenta os desafios mais frequentes. A Geração Y relata problemas ocasionais, enquanto a Geração Z permanece praticamente inalterada. Os dados sobre a Geração Baby Boomer não são conclusivos, mas sugerem que alguns se adaptam bem, enquanto outros podem evitar completamente as ferramentas digitais.





Descrição de uma situação em que o acesso limitado ou a falta de familiaridade com ferramentas digitais afetaram o seu trabalho, as consequências e como a situação foi abordada ou resolvida (Q35)

Vários funcionários relataram interrupções no trabalho devido a desafios com ferramentas digitais:

Problemas comuns:

- Atrasos nos projetos (vários dias em alguns casos)
- Dificuldade em acompanhar tarefas ou colaborar
- Frustração e tensão na equipa
- Gestão ineficiente do tempo (mais tempo gasto a aprender a usar as ferramentas do que a trabalhar)

Situações exemplificativas:

1. A falta de familiaridade de um membro da equipa com uma plataforma de colaboração online atrasou a partilha/edição de ficheiros, criando gargalos. A equipa resolveu isso através de um treinamento rápido e protocolos de comunicação mais claros.
2. O acesso restrito a um novo sistema de gestão de tarefas causou duplicação de trabalho e prazos não cumpridos. A solução envolveu formação em grupo e sincronizações semanais para garantir que todos se mantivessem atualizados.

Consequências:

- Prazos não cumpridos
- Trabalho repetido
- Dinâmica de equipa tensa
- Redução da produtividade

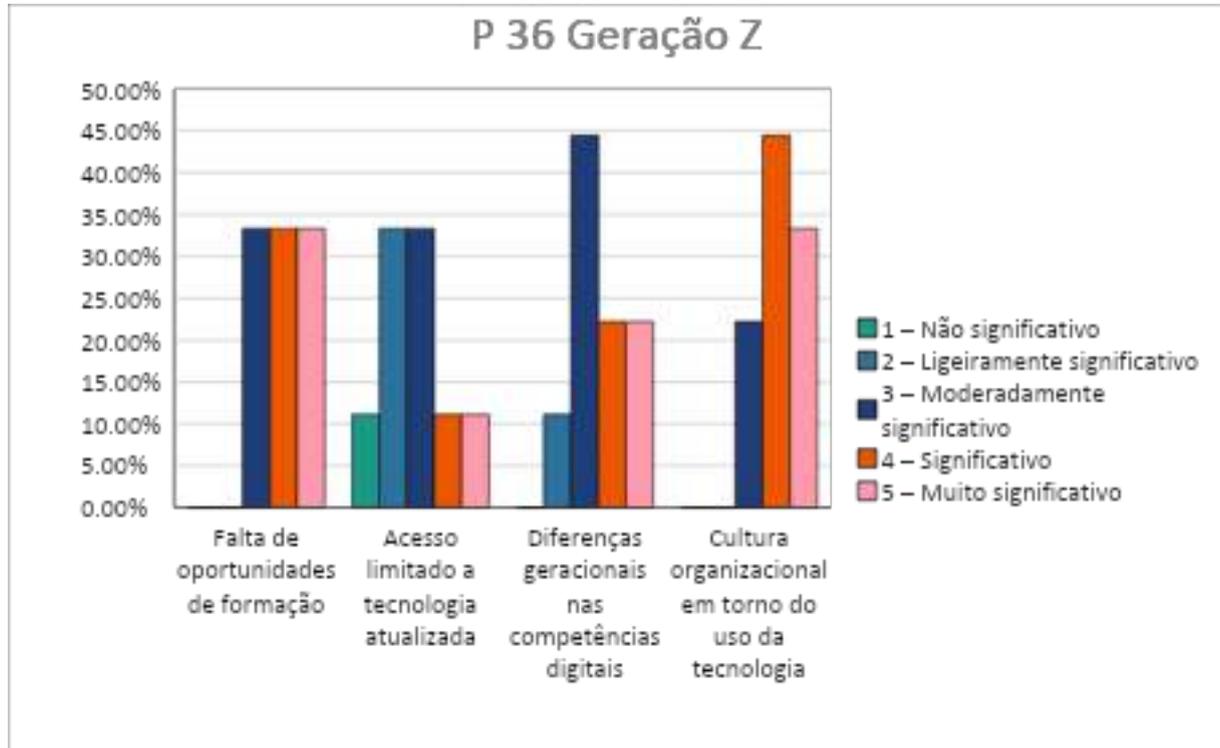
Soluções que funcionaram:

- Formação entre pares
- Integração estruturada de ferramentas
- Estabelecimento de diretrizes claras de utilização
- Verificações programadas para manter o alinhamento

Os dados mostram que, embora os obstáculos digitais criem perturbações a curto prazo, o apoio e a formação proativos podem mitigar eficazmente esses desafios. As equipas que implementaram abordagens de aprendizagem estruturadas recuperaram mais rapidamente do que aquelas sem intervenção.

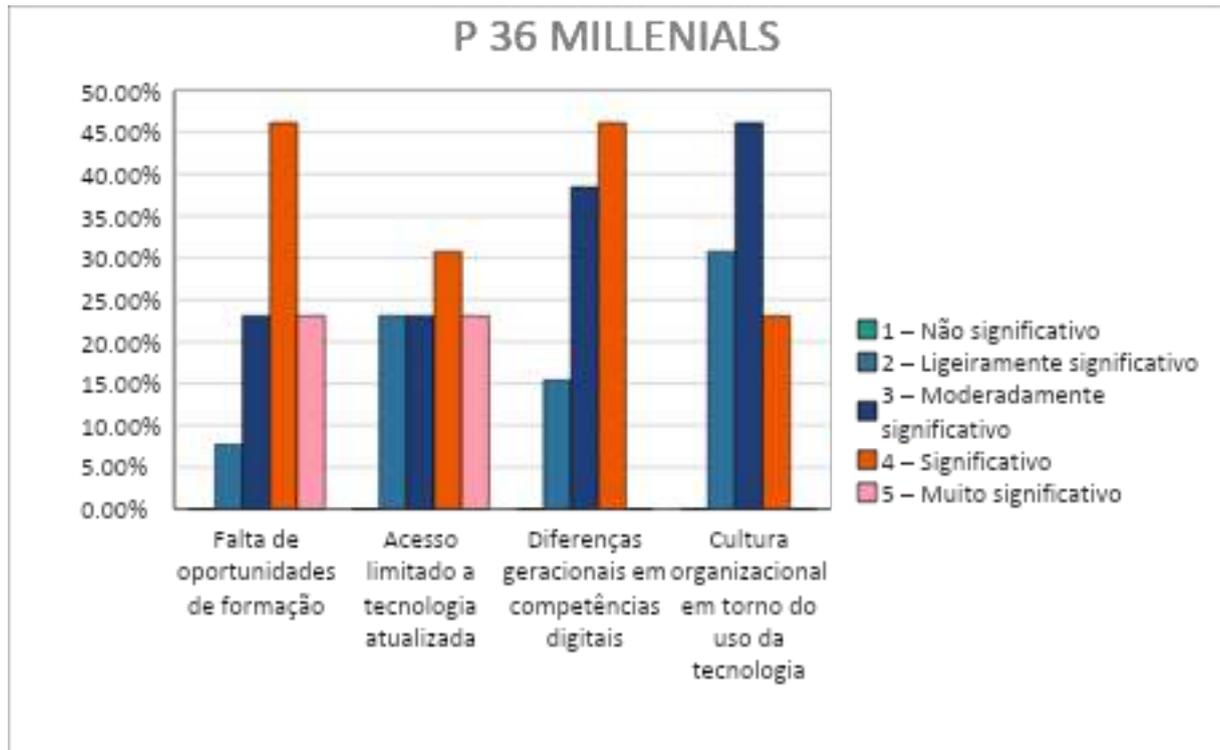
Avaliação da importância dos seguintes fatores na contribuição para a desigualdade digital no local de trabalho (Q36)

Geração Z



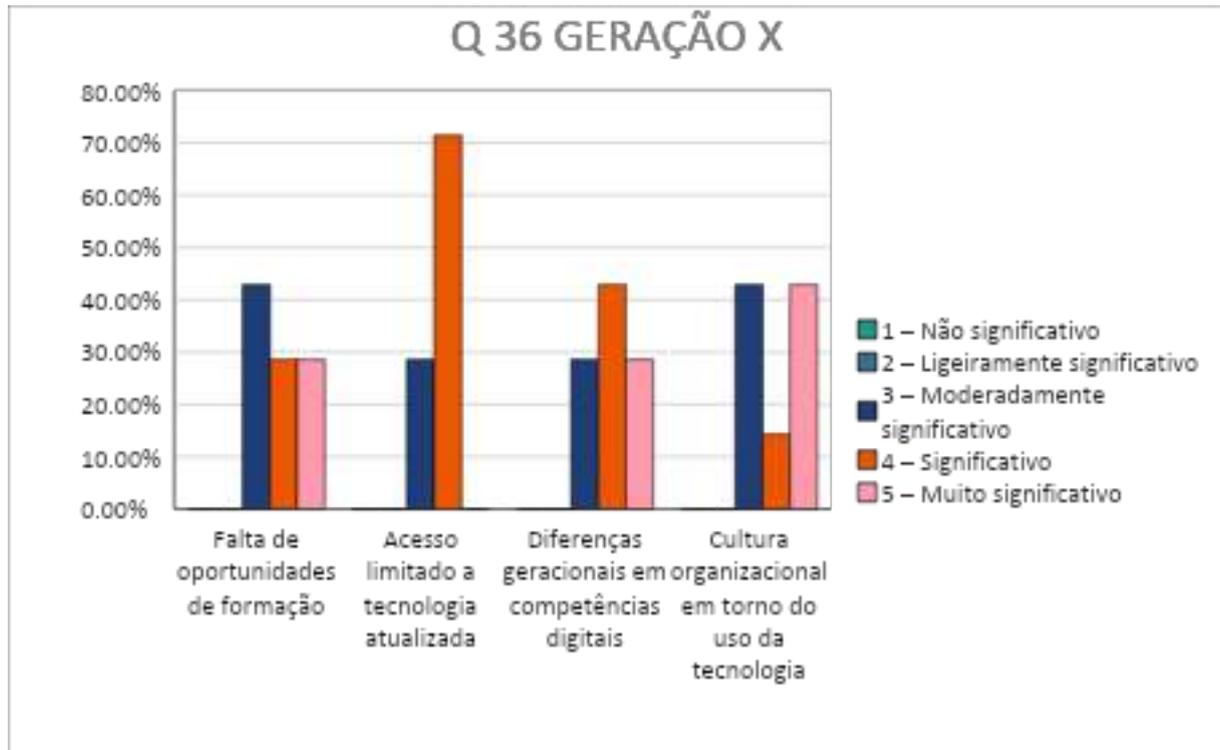
- Considera *as diferenças geracionais em competências digitais* (66% significativas/muito significativas) e *a falta de formação* (66%) como os principais fatores contribuintes
- Considera *a cultura organizacional* como altamente impactante (77% significativa/muito significativa)
- É a menos preocupada com *o acesso à tecnologia* (apenas 22% consideram significativo)

Geração Y



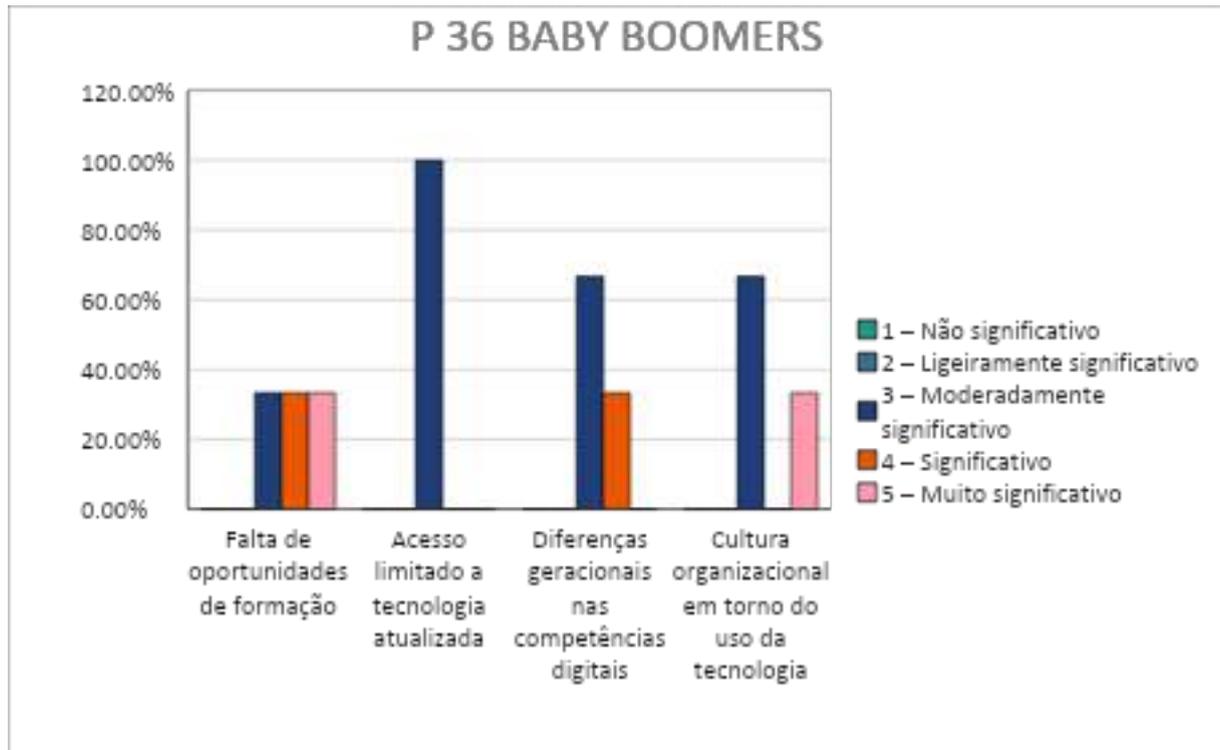
- Considera a *falta de formação* (69% significativa/muito significativa) e as *lacunas de competências geracionais* (46%) como os fatores mais problemáticos
- Considera a *cultura organizacional* moderadamente importante (69% moderada/significativa)
- Divididos quanto ao *acesso à tecnologia* (54% consideram significativo/ligeiramente significativo)

Geração X



- Identifica o acesso à tecnologia como crítico (71% significativo)
- Considera as lacunas de formação (58% significativas/muito significativas) e as diferenças geracionais (72%) como substanciais
- Valoriza muito a cultura organizacional (57% muito significativa)

Baby Boomers



- Unânicos em considerar o *acesso à tecnologia* moderadamente limitante (100%)
- Considera a *formação* como o problema mais grave (66% significativo/muito significativo)
- Classifica as *lacunas geracionais* como moderadas (67%)

Padrões geracionais:

- Os trabalhadores mais jovens enfatizam fatores culturais/organizacionais
- As gerações mais velhas concentram-se mais na disponibilidade de recursos
- As lacunas de formação dizem respeito a todas as faixas etárias
- O acesso à tecnologia é mais importante para os funcionários em meio de carreira

Descrição das dificuldades decorrentes de fatores de desigualdade digital (Q37)

Os dados destacam vários desafios importantes decorrentes da desigualdade digital no local de trabalho, principalmente devido à falta de formação, lacunas de competências entre gerações, tecnologia desatualizada e cultura organizacional. Estas questões levaram a ineficiências, atrasos e frustração entre os funcionários.

Principais problemas identificados:

1. Deficiências de formação

- Os funcionários tiveram dificuldade em se adaptar às novas tecnologias devido à formação insuficiente, causando atrasos nos projetos.



- Recursos críticos de software não foram utilizados, retardando os fluxos de trabalho.
- As lacunas no suporte de TI deixaram questões técnicas por resolver, criando gargalos.
- 2. Lacunas geracionais em competências digitais
 - Os funcionários mais jovens adaptaram-se rapidamente aos novos sistemas, enquanto os mais velhos ficaram para trás, criando atritos.
 - A colaboração em equipa foi prejudicada, pois os trabalhadores mais jovens frequentemente tinham de ajudar os colegas mais velhos.
 - A implementação de novos sistemas causou tensão, com os funcionários mais velhos a terem dificuldades, enquanto os mais jovens progrediam sem problemas.
- 3. Tecnologia desatualizada e acesso limitado
 - As equipas que utilizavam ferramentas obsoletas foram obrigadas a recorrer a soluções alternativas ineficientes.
 - O trabalho remoto foi prejudicado devido à infraestrutura digital inadequada.
 - O acesso precário à Internet impediu a participação em formações online.
- 4. Cultura organizacional resistente
 - Algumas empresas não priorizaram a atualização das competências digitais, sufocando a inovação.
 - A falta de políticas favoráveis à tecnologia desencorajou a aprendizagem, reduzindo a eficiência.

Consequências:

- Atrasos nos projetos devido à lenta adoção de novas ferramentas.
- Redução da colaboração quando os membros da equipa não conseguiam usar plataformas partilhadas de forma eficaz.
- Baixa moral, pois os funcionários se sentiram sem apoio ou sobrecarregados pelas exigências tecnológicas.
- Fluxos de trabalho ineficientes devido à dependência de métodos desatualizados.

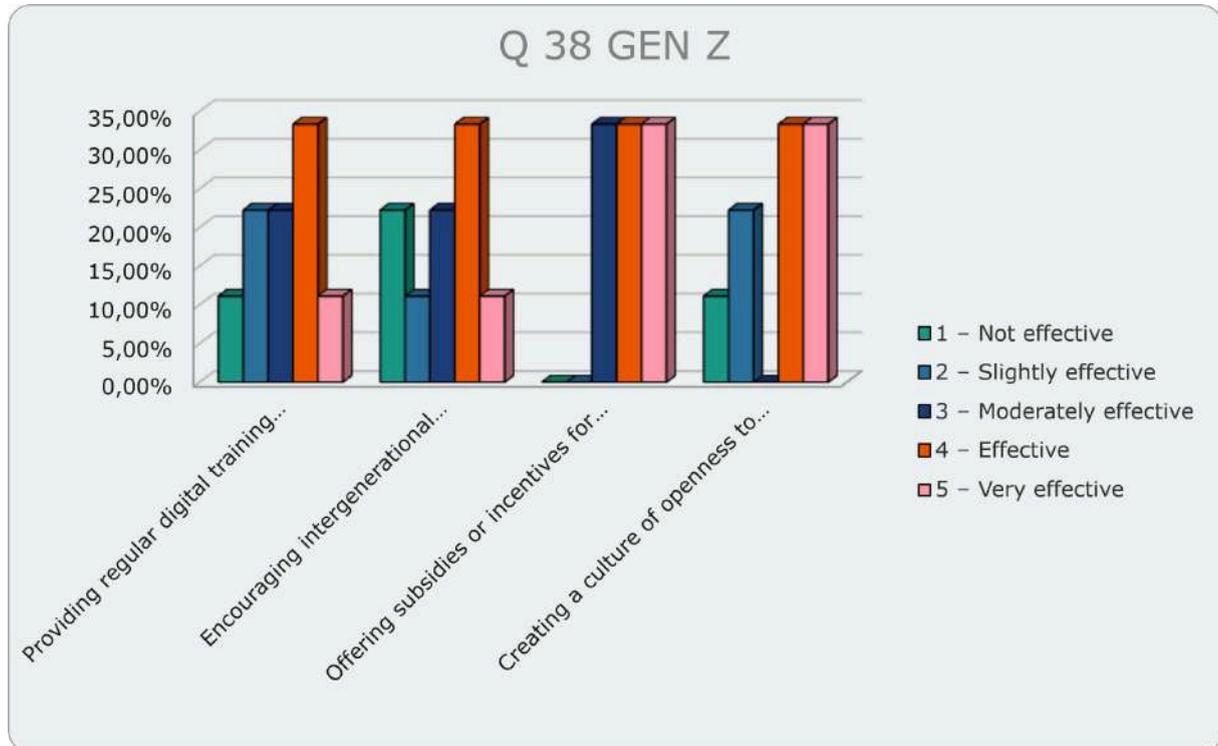
Avaliação de estratégias para reduzir a exclusão digital no seu local de trabalho (Q38)

Principais conclusões entre as gerações:

1. Geração Z:
 - Prefere *soluções práticas*, com 66% a considerar as sessões de formação e os subsídios tecnológicos eficazes/muito eficazes
 - Valoriza *a mudança cultural* (66% consideram a abertura a novas ferramentas eficaz/muito eficaz)

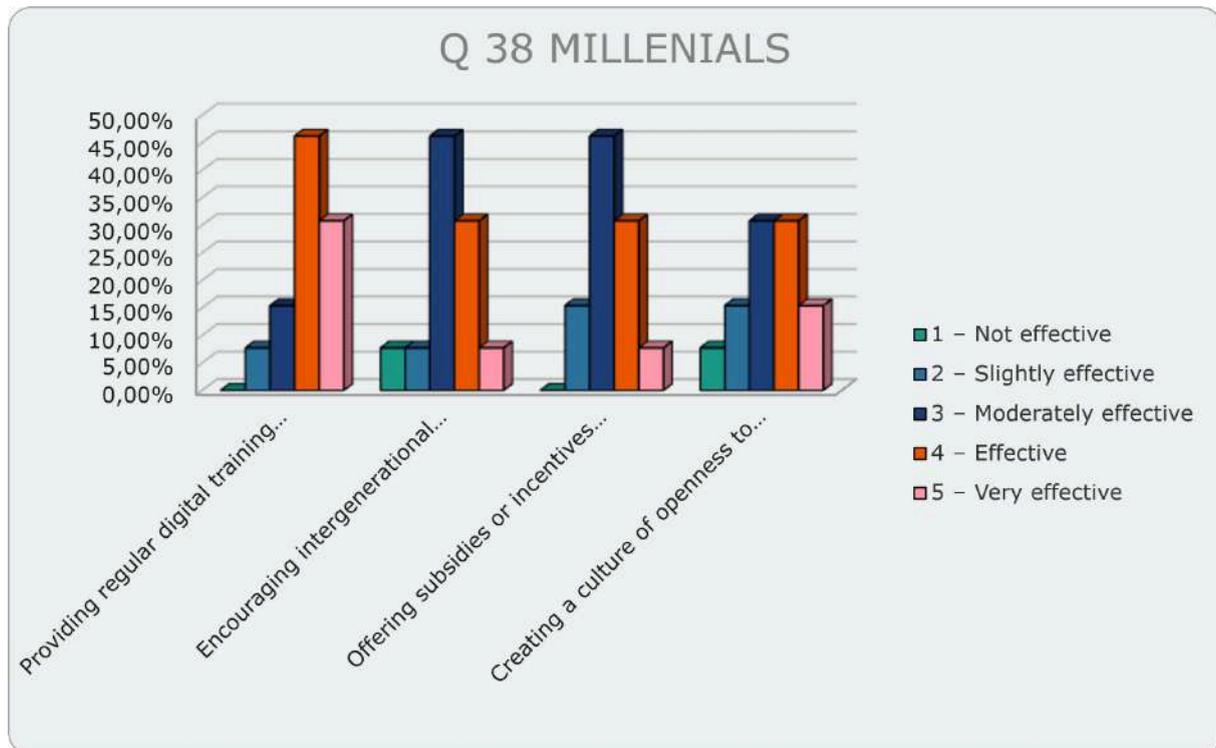


- É a menos convencida pelos programas de mentoria (apenas 44% os consideram eficazes)



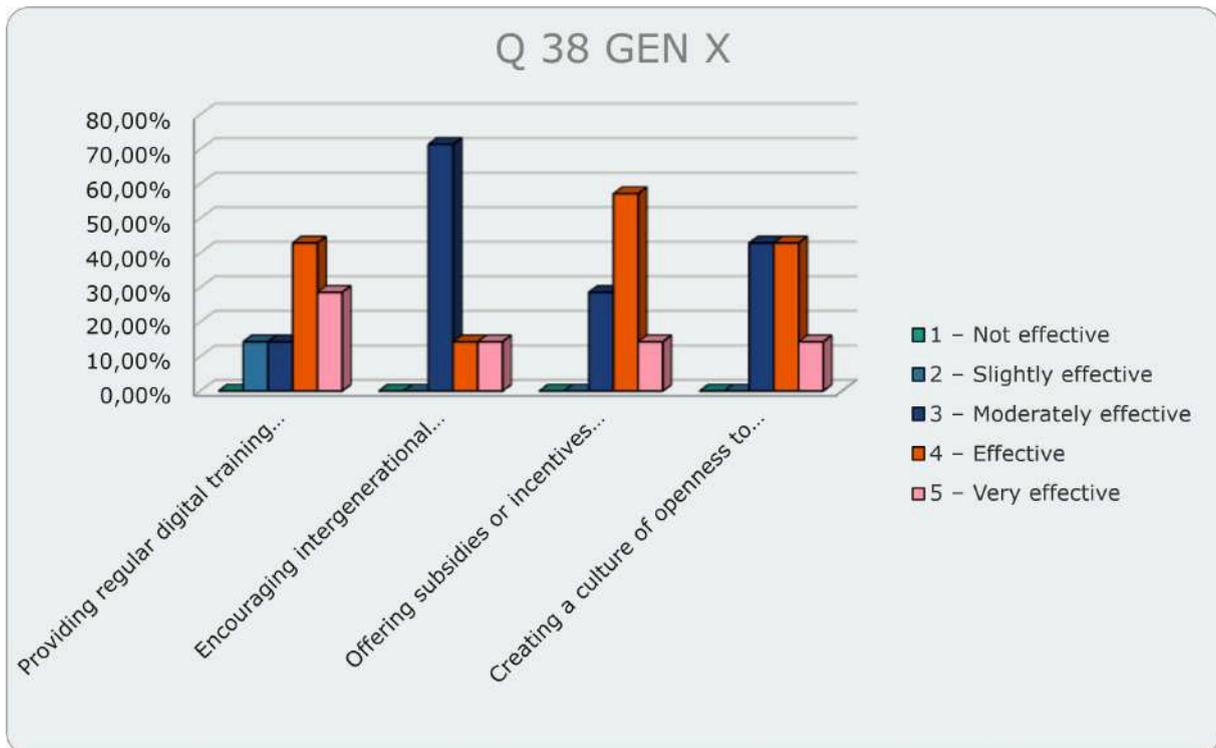
2. Geração Y:

- Apoia fortemente *as sessões de formação* (77% eficazes/muito eficazes)
- Mais céticos em relação aos incentivos (apenas 39% consideram-nos altamente eficazes)
- Considera a mentoria moderadamente útil (39% eficaz)



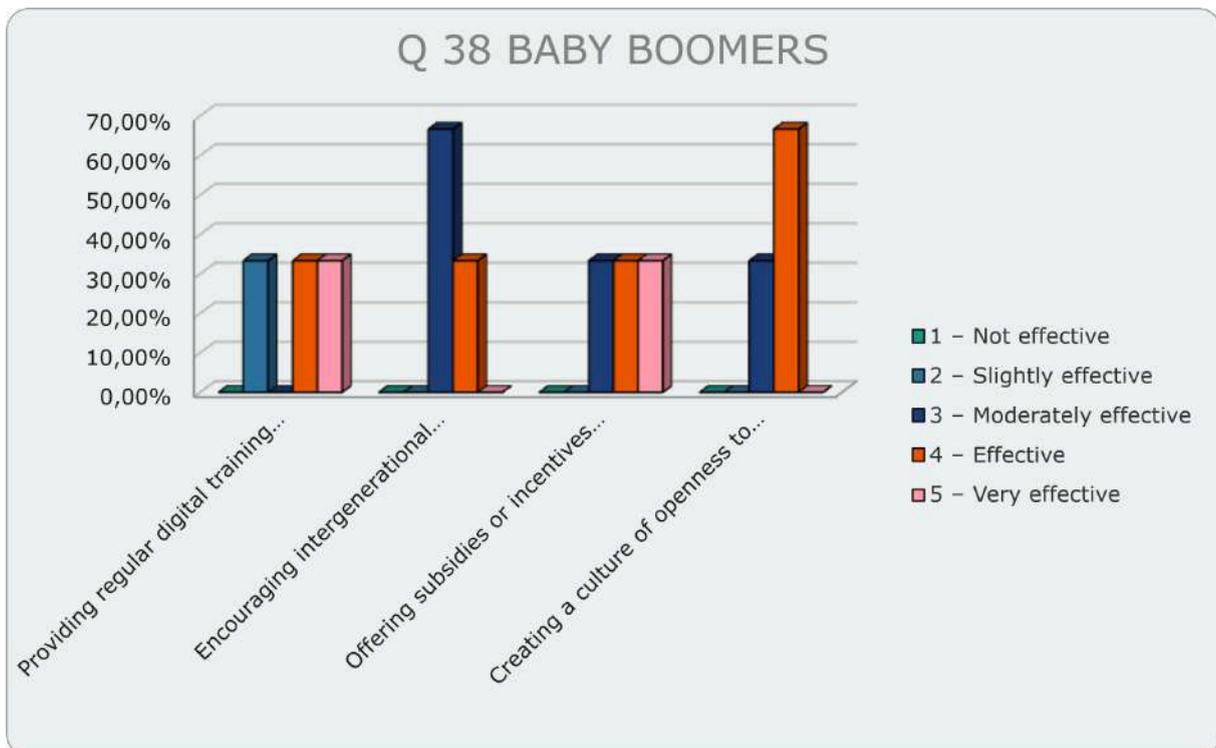
3. Geração X:

- Prioriza *subsídios tecnológicos* (71% eficazes/muito eficazes)
- Considera os programas de mentoria valiosos, mas com resultados mistos (28% muito eficazes)
- Considera a formação essencial (72% eficaz/muito eficaz)



4. Baby Boomers:

- Divididos quanto às abordagens, mas favorecem a *formação* (66% eficaz/muito eficaz)
- Surpreendentemente abertos a subsídios tecnológicos (66% eficazes)
- Menos entusiasmados com a mentoria (0% muito eficaz)





Estratégias mais eficazes universalmente:

1. Formação digital regular (valorizada por todas as gerações, especialmente pela geração Y)
2. Subsídios tecnológicos (particularmente impactantes para a Geração X e os Baby Boomers)
3. Abertura cultural às ferramentas (crucial para a Geração Z e os Baby Boomers)

Diferenças geracionais:

- Os trabalhadores mais jovens priorizam a mudança cultural
- Os funcionários em meio de carreira concentram-se no acesso a recursos
- Os trabalhadores mais velhos valorizam oportunidades de aprendizagem estruturadas
- A mentoria é considerada moderadamente útil, exceto pelos baby boomers

Descrição e avaliação de iniciativas destinadas a reduzir a exclusão digital (Q39)

Vários programas no local de trabalho e na comunidade foram implementados para lidar com a desigualdade digital, com vários graus de sucesso:

1. Formação em competências digitais

- Os funcionários que participaram em workshops específicos sobre ferramentas consideraram-nos úteis para melhorar as suas competências.
- No entanto, alguns observaram que isso **por si só** era **insuficiente**, sugerindo a necessidade de apoio contínuo.

2. Mentoria intergeracional

- Os programas que emparelham funcionários mais jovens e experientes em tecnologia com colegas mais velhos mostraram-se promissores.
- No entanto, o desconforto geracional com as novas ferramentas persiste, indicando que a mentoria deve ser estruturada e sustentada.

3. Workshops liderados pela comunidade

- Iniciativas locais, como aulas de informática para idosos, tiveram **alto envolvimento e resultados tangíveis**.
- A escalabilidade limitada foi uma desvantagem.

4. Campanhas de sensibilização

- Alguns esforços informativos tiveram **um impacto mínimo**, destacando a necessidade de abordagens práticas.



6. Diversidade geracional de um ponto de vista interseccional

Fatores amplificam a discriminação e as assimetrias relacionais entre diferentes gerações no ambiente profissional e seu nível de impacto de acordo com a amostra. (Q40)

Principais conclusões entre gerações

1. Fatores mais impactantes

- **Género (M/F/Outro):**
 - *Geração Z*: 44% relatam impacto elevado/máximo
 - *Millennials*: 46%
 - *Geração X*: 85% (maior preocupação)
 - *Baby Boomers*: 33% de impacto elevado
- **Etnia/nacionalidade:**
 - *Geração Z*: 44% moderado, 33% alto
 - *Millennials*: 61% alto/máximo
 - *Geração X*: 57% alto/máximo
 - *Baby Boomers*: 100% alto/máximo
- **Orientação política e sexual:**
 - *Geração Z*: 44% (política) e 55% (orientação sexual) relatam impacto alto/máximo
 - *Millennials*: 61% (ambos)
 - *Geração X*: 57% (política) e 71% (orientação sexual)
 - *Baby Boomers*: 33% (política) e 67% (orientação sexual)

2. Diferenças geracionais na percepção

- **Geração Z:**
 - Mais preocupada com *género* e *etnia* (impacto moderado-alto)
 - *A orientação sexual* tem impacto máximo para 22% (o mais alto entre todos os grupos)
- **Millennials:**
 - Consideram *a etnia* e *a identidade política/sexual* como os fatores mais divisivos (61% alto/máximo)
 - *A deficiência* tem baixo impacto (77% mínimo)
- **Geração X:**
 - *O género* é a questão mais importante (85% alto/máximo)
 - *O estatuto social* e *a filiação religiosa* também são significativos
- **Baby Boomers:**
 - *Etnia* e *orientação sexual* são os fatores mais críticos (67-100% alto/máximo)

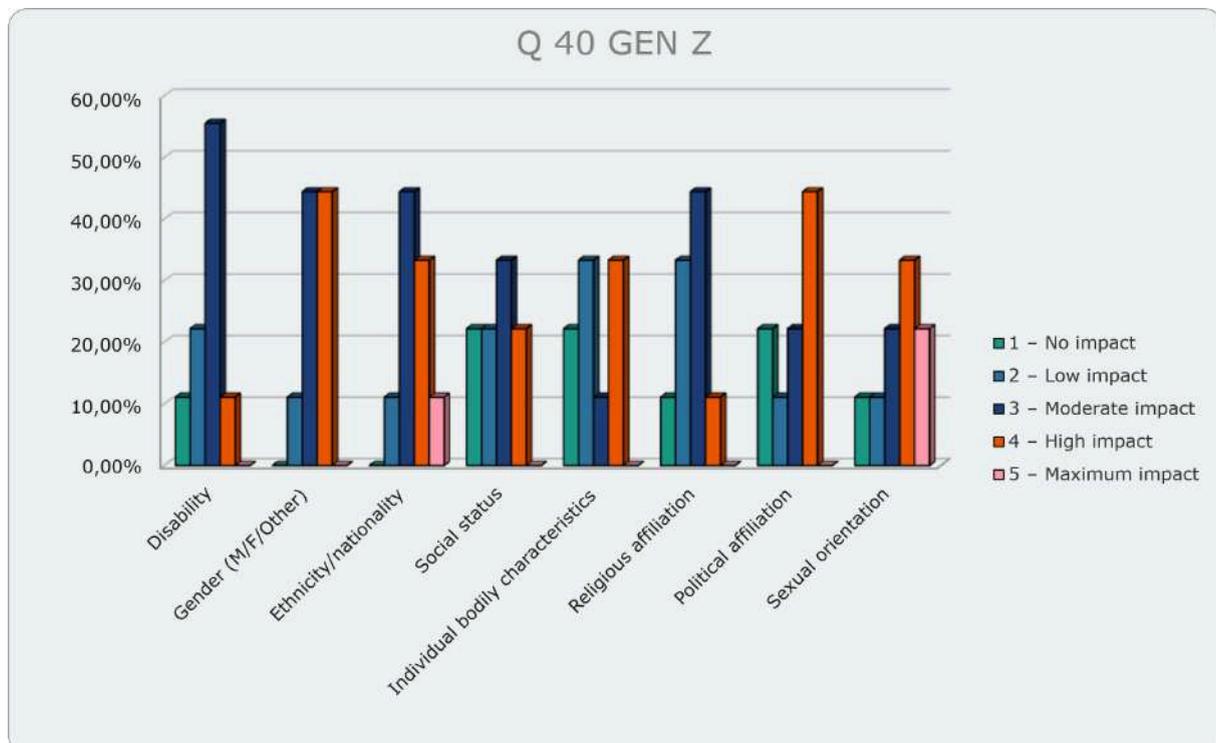
- *Deficiência e estatuto social* são considerados menos impactantes

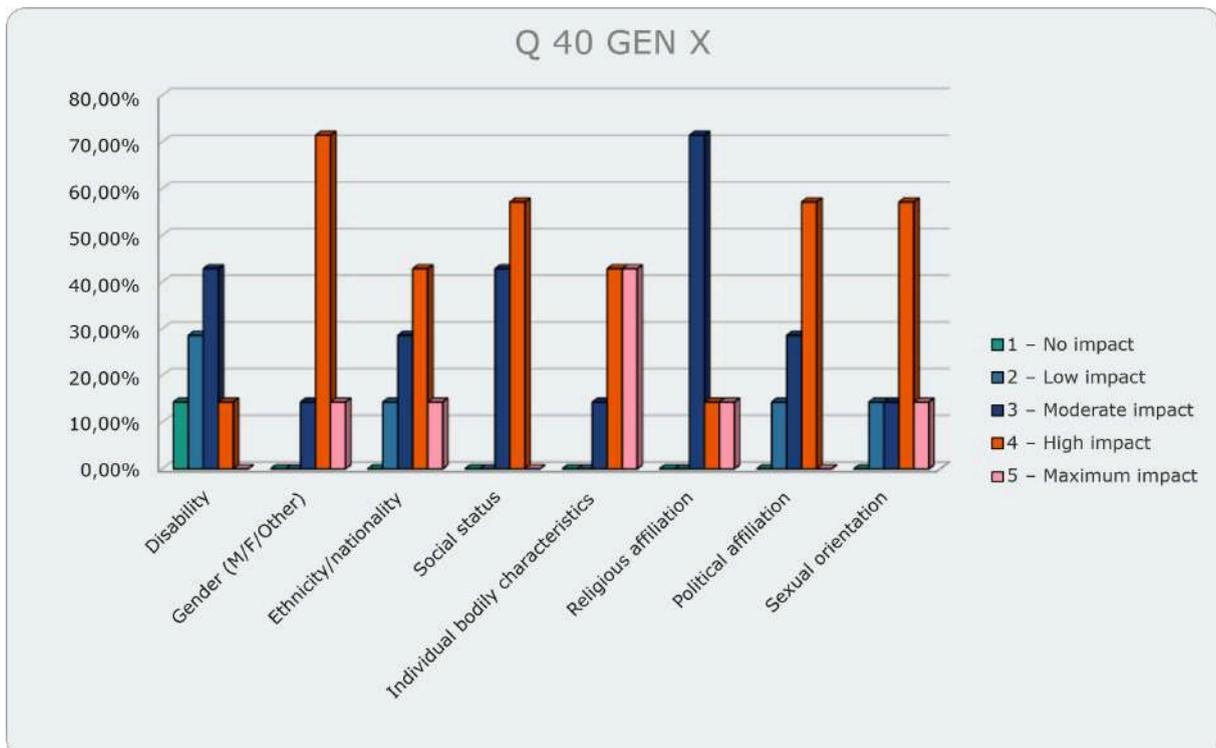
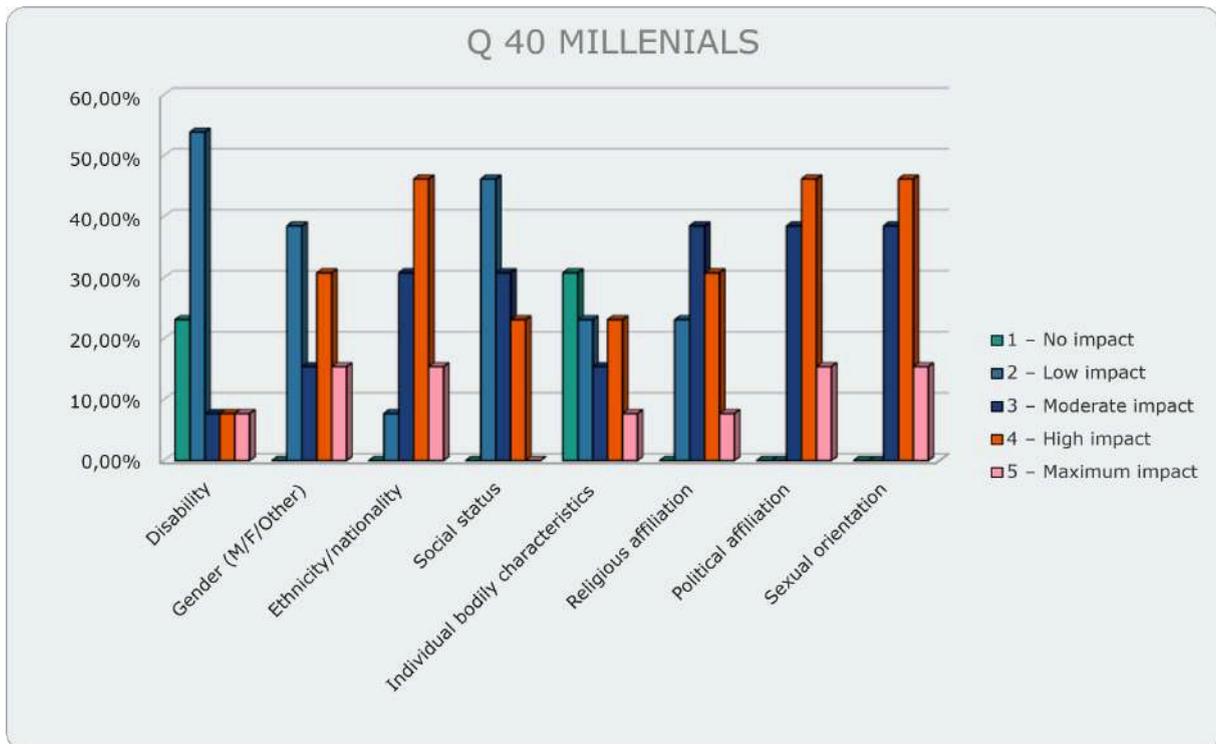
3. Fatores menos impactantes

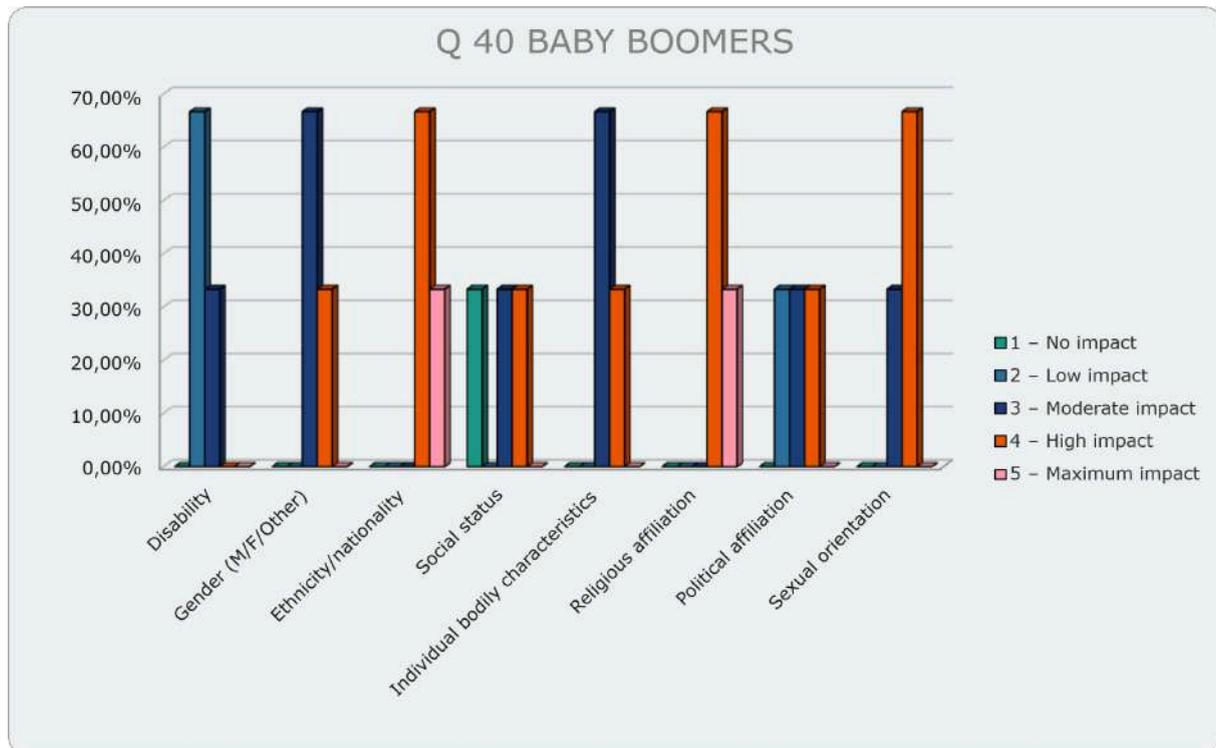
- **Deficiência:**
 - *Geração Z*: 78% baixo/moderado
 - *Millennials*: 77% baixo
 - *Geração X*: 72% baixo/moderado
 - *Baby boomers*: 100% baixo/moderado
- **Afiliação religiosa:**
 - *Geração Z*: 55% baixa/moderada
 - *Millennials*: 61% moderada
 - *Geração X*: 71% moderado
 - *Baby Boomers*: 67% alto (mas 33% no máximo)

Implicações no local de trabalho

- **As gerações mais jovens** (Geração Z/Millennials) consideram *os fatores baseados na identidade* (género, etnia, LGBTQ+) como os mais divisivos.
- **Os trabalhadores mais velhos** (Geração X/Boomers) também destacam *o género e a etnia*, mas com maior ênfase na *orientação política/sexual*.
- **A deficiência** é consistentemente vista como *de baixo impacto* em todas as faixas etárias.







Descrições de situações preocupantes em que um ou mais fatores (interseccionais) amplificam as dificuldades relacionais entre indivíduos pertencentes a diferentes gerações. (Q41)

Os dados do inquérito destacam como as diferenças geracionais, quando combinadas com outros fatores de identidade, criam atritos em ambientes profissionais. Abaixo estão as principais conclusões sobre como estas dinâmicas interseccionais se manifestam:

Fatores-chave que amplificam o conflito intergeracional

- **Género e hierarquia no local de trabalho**
 - As mulheres mais jovens, especialmente as provenientes de minorias, têm dificuldade em fazer com que as suas ideias sejam levadas a sério em ambientes dominados por homens.
 - Os colegas mais velhos do sexo masculino muitas vezes descartam as suas contribuições, atribuindo-as à «inexperiência», em vez de reconhecerem o preconceito inconsciente.
 - Os papéis tradicionais de género reforçam os desequilíbrios de poder, tornando mais difícil para as mulheres mais jovens progredirem.
- **Lacunas na educação e comunicação**
 - Diferentes níveis de educação formal e adaptabilidade tecnológica levam a mal-entendidos.
 - Os trabalhadores mais velhos podem ver os colegas mais jovens como excessivamente dependentes da tecnologia, enquanto os funcionários mais jovens veem os mais velhos como resistentes à inovação.



- Essas diferenças podem criar frustração e desconfiança mútua.
- **Divisões étnicas e religiosas**
 - Os funcionários mais velhos às vezes resistem à integração de trabalhadores mais jovens de diferentes origens culturais ou religiosas.
 - Comportamentos excludentes (por exemplo, ignorar opiniões, isolamento social) reforçam as divisões geracionais.
 - A falta de consciência sobre a diversidade agrava as tensões entre as equipas.
- **Polarização política**
 - Os funcionários mais jovens e progressistas relatam ser marginalizados em locais de trabalho com tendência conservadora.
 - Os colegas mais velhos podem descartar as suas opiniões como «ingénuas», em vez de se envolverem em debates construtivos.
 - As divergências políticas escalam para conflitos no local de trabalho, prejudicando a colaboração.
- **Deficiência e preconceito socioeconómico**
 - Os funcionários mais jovens com deficiência enfrentam atitudes paternalistas, com os colegas mais velhos a subestimarem as suas capacidades.
 - Os trabalhadores de origens socioeconómicas mais baixas são excluídos de discussões importantes, especialmente em ambientes preocupados com o estatuto social.
 - Suposições sobre competência com base na idade, classe ou capacidade aprofundam as desigualdades no local de trabalho.

Um estudo de caso sobre exclusão interseccional

Um entrevistado descreveu **uma mulher da Geração Z, pertencente a uma minoria étnica**, cujas contribuições eram constantemente ignoradas por colegas homens mais velhos. Apesar das suas qualificações:

- As suas ideias eram rejeitadas como «demasiado radicais» ou «irrealistas».
- A cultura formal e hierárquica tornava difícil para ela expressar as suas opiniões.
- Preconceitos sobrepostos (idade, género, etnia) criaram uma **«tripla desvantagem»** no seu local de trabalho.

Avaliação das gerações com base na sua inclinação para expressar determinadas afirmações relativas a fatores de discriminação interseccional (Q42)

Nos gráficos abaixo, a amostra é dividida por geração de acordo com a adequação das seguintes afirmações:

Frase 1 Se tem uma deficiência, o seu trabalho não é autêntico.

Frase 2 Se for mulher, deve dar prioridade à sua aparência física, depois à maternidade, e só então poderá esperar ter uma carreira, se não for tarde demais.

Frase 3 Um imigrante não tem as mesmas oportunidades que alguém nascido aqui.



Frase 4 Pode ser homem ou mulher, não há outras possibilidades.

Frase 5 Pessoas com excesso de peso não são confiáveis; elas nem conseguem controlar-se.

Frase 6 Os muçulmanos são muito diferentes de nós, é inútil tentar compreendê-los.

Frase 7 Não me importo se o meu colega é gay, desde que faça bem o seu trabalho.

O inquérito revela padrões geracionais distintos na forma como diferentes faixas etárias percebem declarações discriminatórias. Abaixo está uma análise das inclinações de cada geração com base nas suas avaliações de sete declarações controversas.

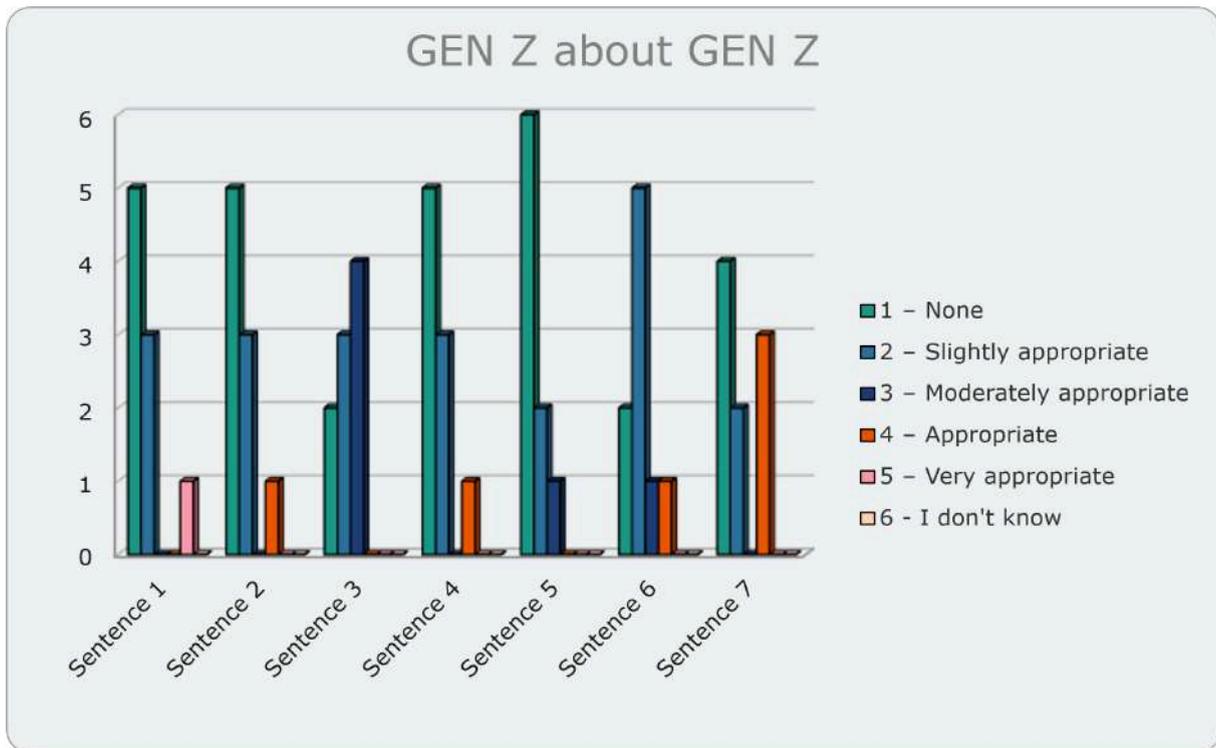
1. Perceções da Geração Z

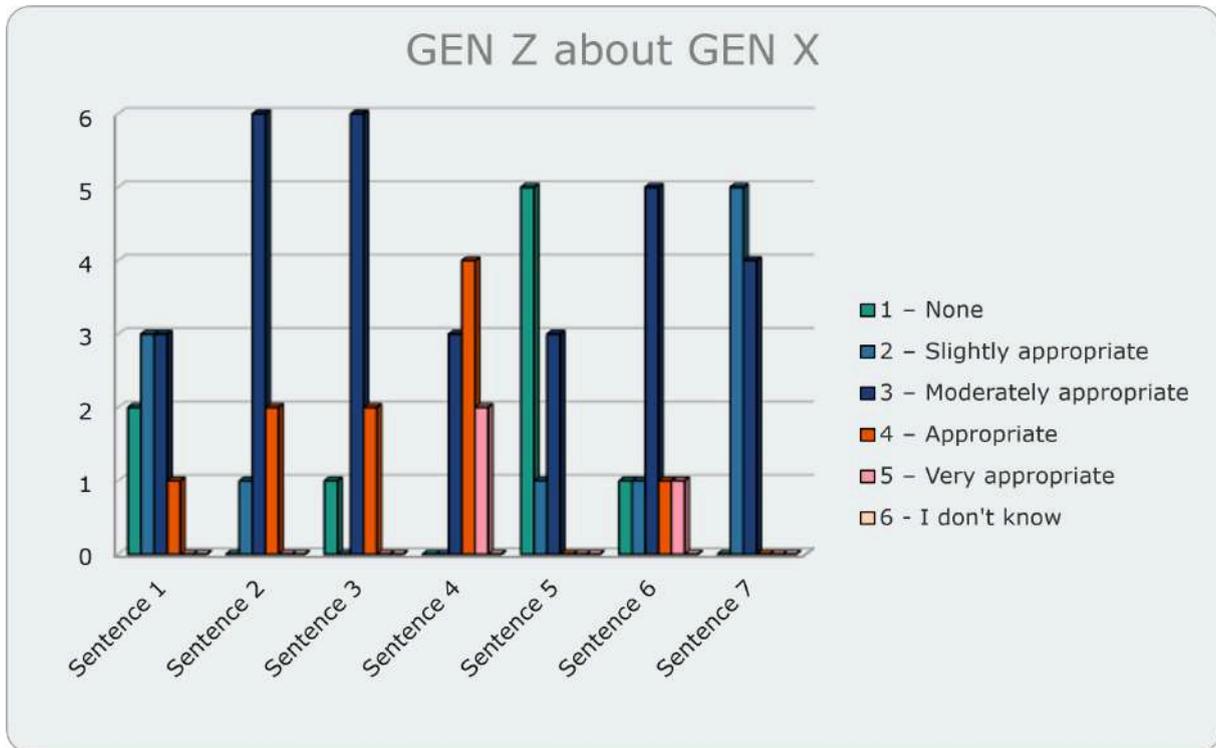
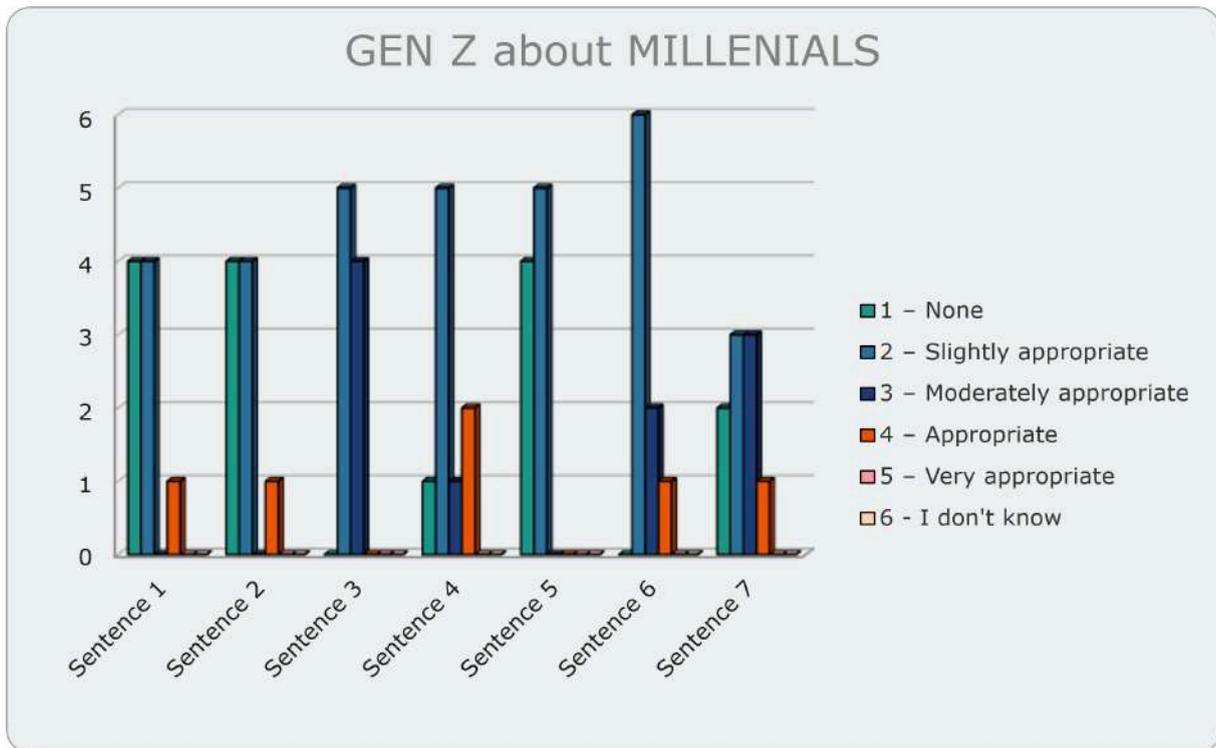
• Sobre si mesmos:

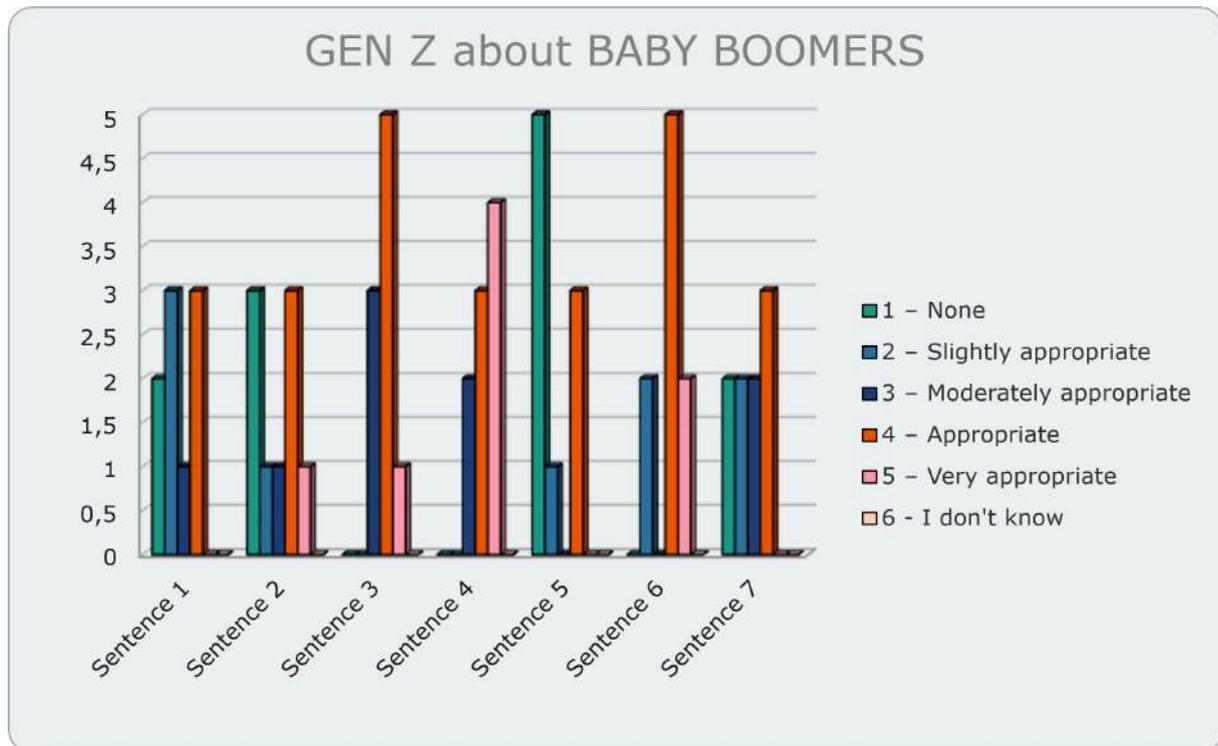
- Forte rejeição da maioria das declarações discriminatórias, particularmente em relação à deficiência (72% «Nenhuma») e aos papéis de género (72% «Nenhuma»).
- Algum reconhecimento da desigualdade dos imigrantes (40% "Moderadamente apropriado").
- Maior aceitação da inclusão LGBTQ+ (57% consideram "Não me importo se o meu colega é gay..." pelo menos "Ligeiramente apropriado").

• Sobre as gerações mais velhas:

- Consideram a geração Y moderadamente progressista, mas ainda um pouco preconceituosa (por exemplo, 50% consideram-na «ligeiramente adequada» em relação aos estereótipos de género).
- Percebem a Geração X e os Baby Boomers como significativamente mais discriminatórios, especialmente em:
 - Papéis de género (Baby Boomers: 43% "Apropriado/Muito apropriado" para a frase 2)
 - Desigualdade dos imigrantes (Baby Boomers: 60% "Apropriado/Muito apropriado" para a frase 3)
 - Visões binárias de género (Baby Boomers: 57% «Apropriado/Muito apropriado» para a frase 4)

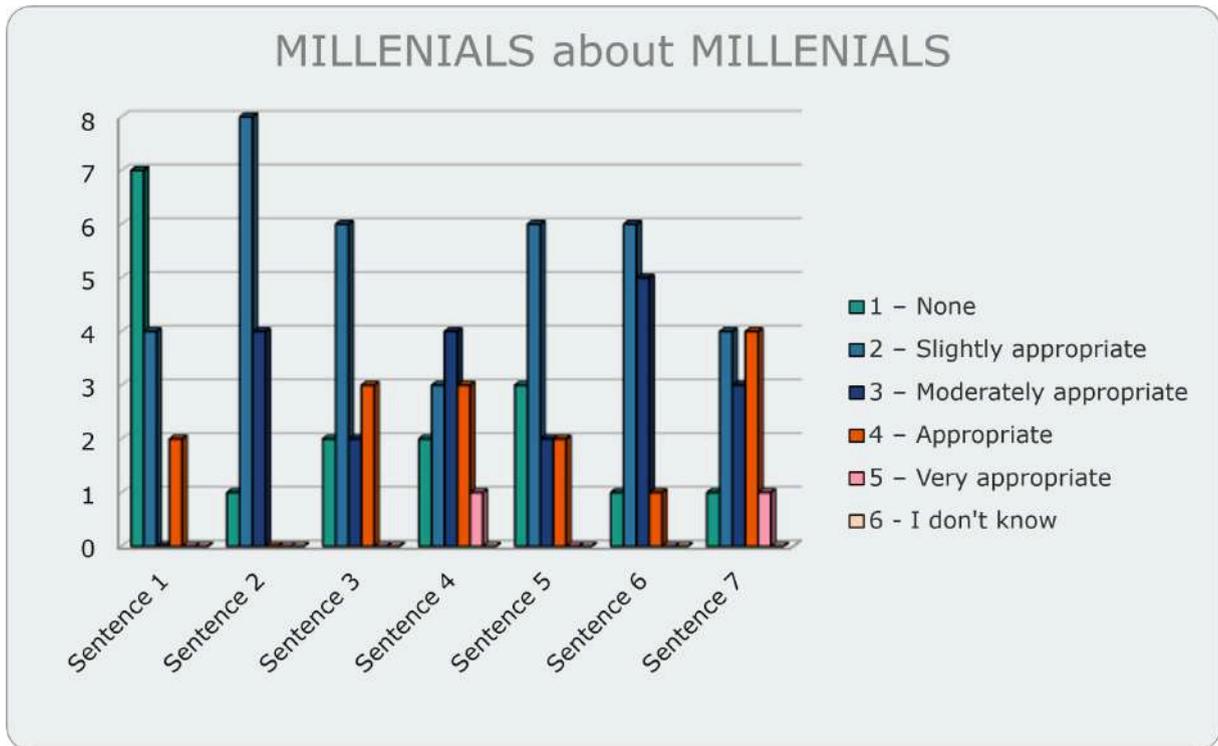
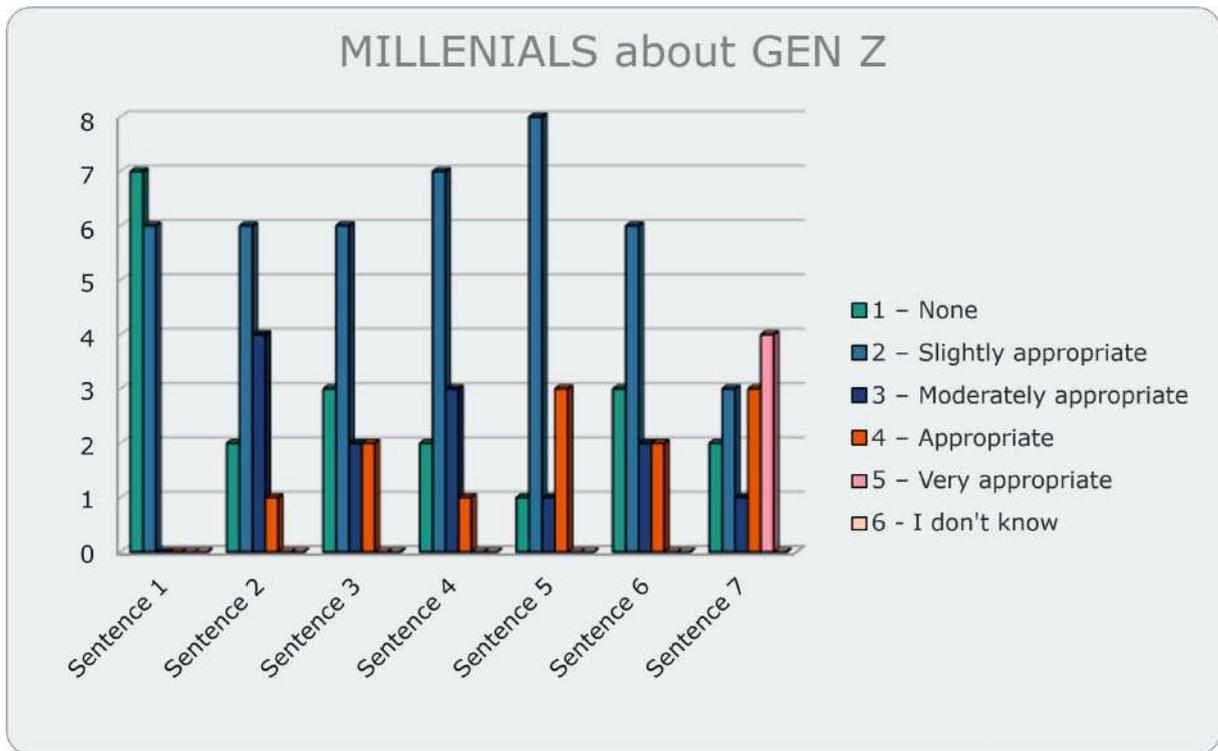


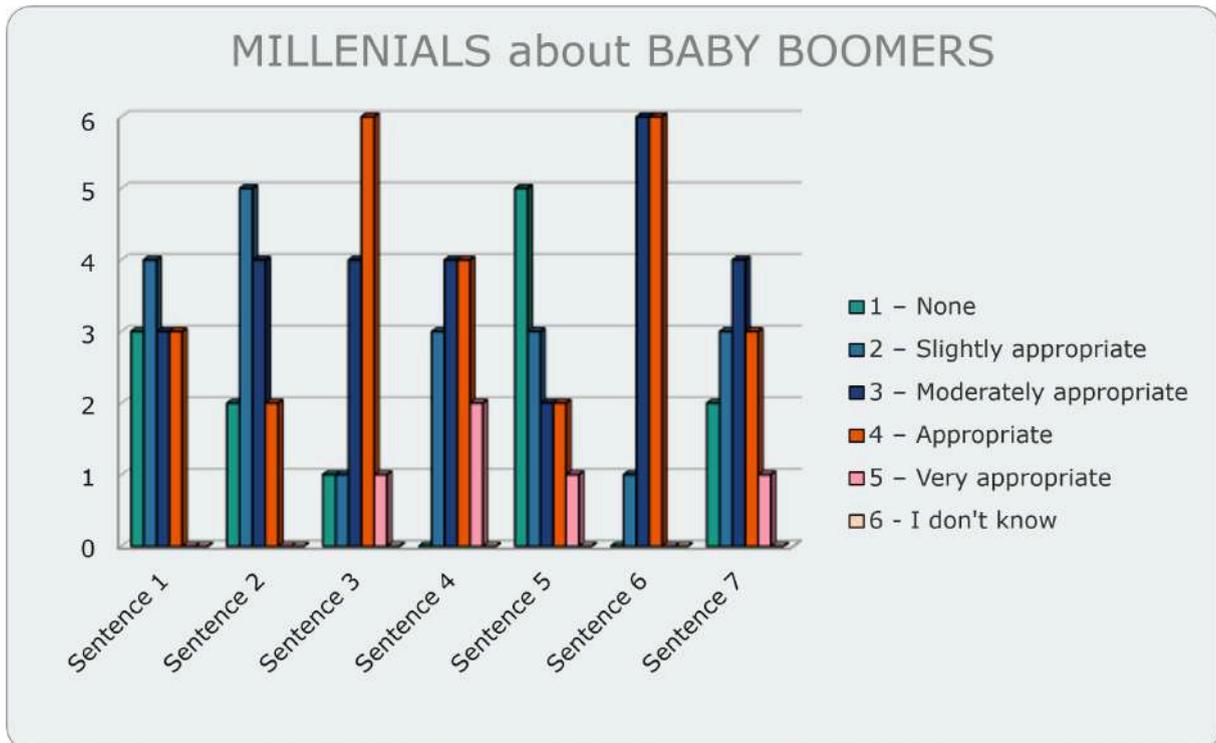
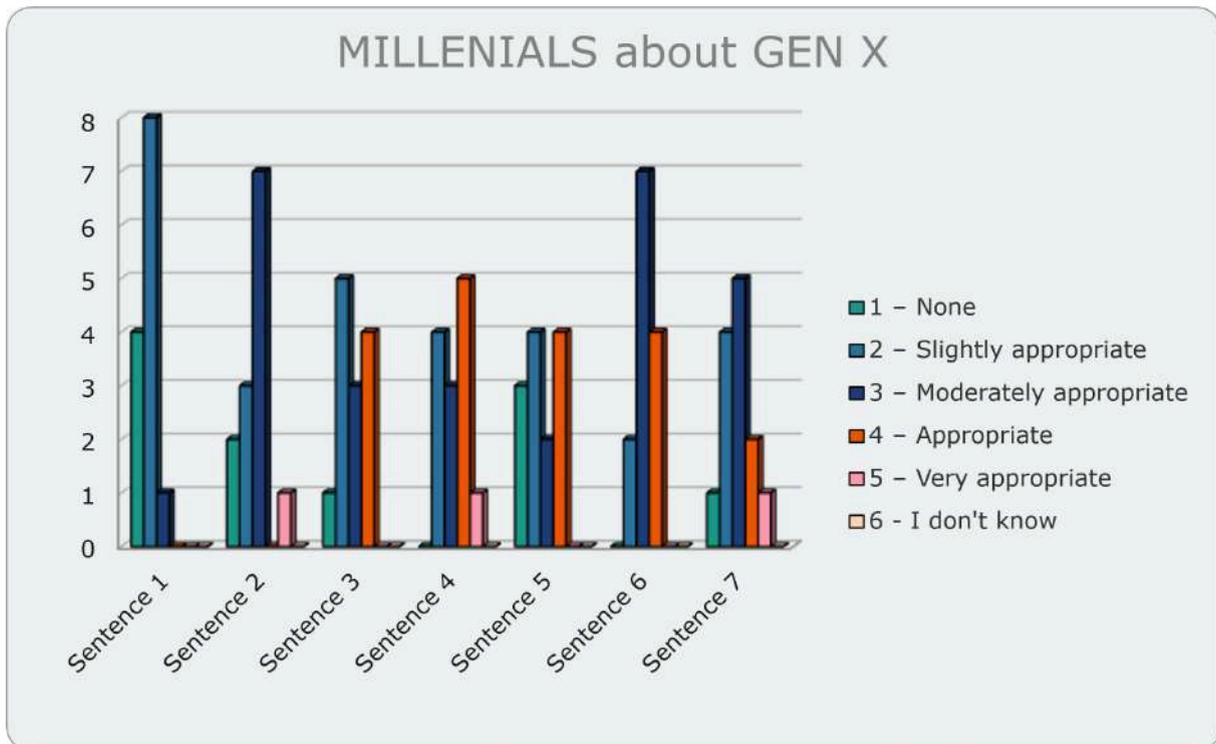




2. Percepções dos millennials

- sobre si mesmos:
 - Em sua maioria progressistas, com forte rejeição ao preconceito contra pessoas com deficiência (78% "Nenhum") e estereótipos de género (72% "Nenhum/Ligeiramente apropriado").
 - Alguns preconceitos internalizados, como o estigma do peso (30% consideram *a frase 5* pelo menos «moderadamente apropriada»).
- **Sobre outras gerações:**
 - Consideram a Geração Z como a mais inclusiva (por exemplo, 87% rejeitam *a frase 6* sobre muçulmanos).
 - Consideram a Geração X e os Baby Boomers cada vez mais discriminatórios, particularmente em relação a:
 - Oportunidades para imigrantes (Baby Boomers: 70% "Apropriado/Muito apropriado" para *a frase 3*)
 - Rigidez de género (Baby Boomers: 60% «Apropriado/Muito apropriado» para *a frase 4*)





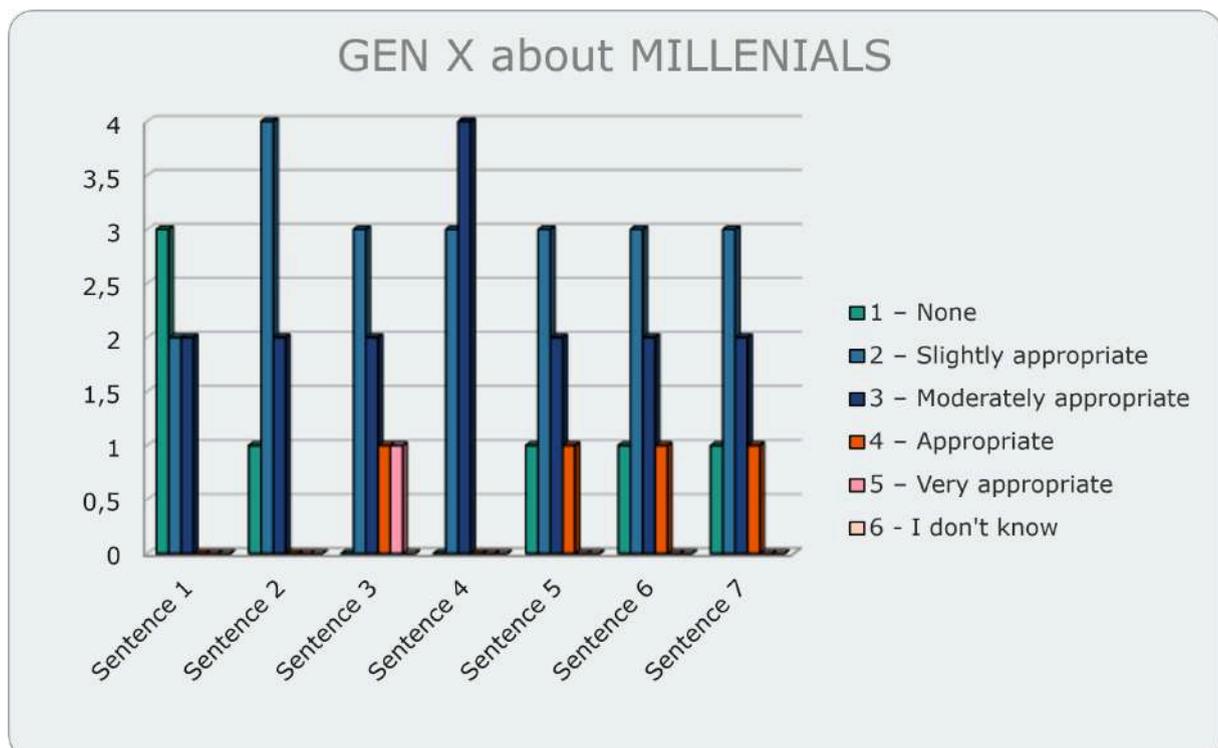
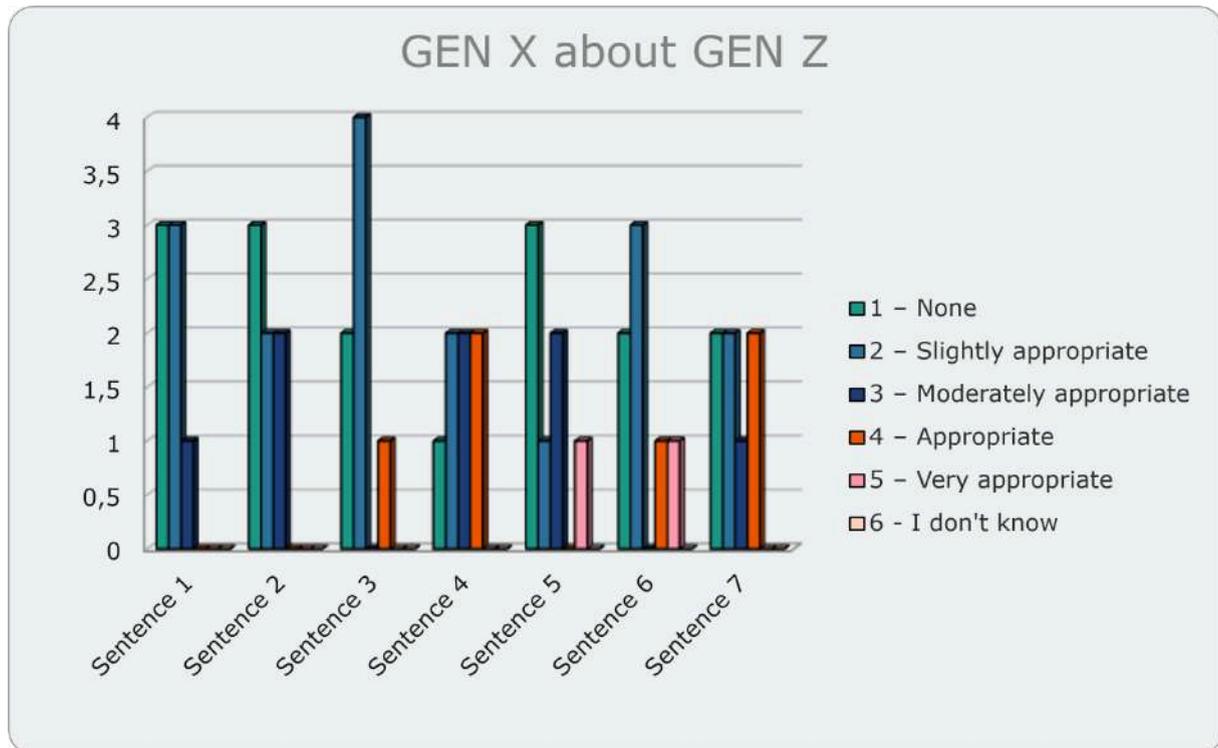
3. Perceções da Geração X

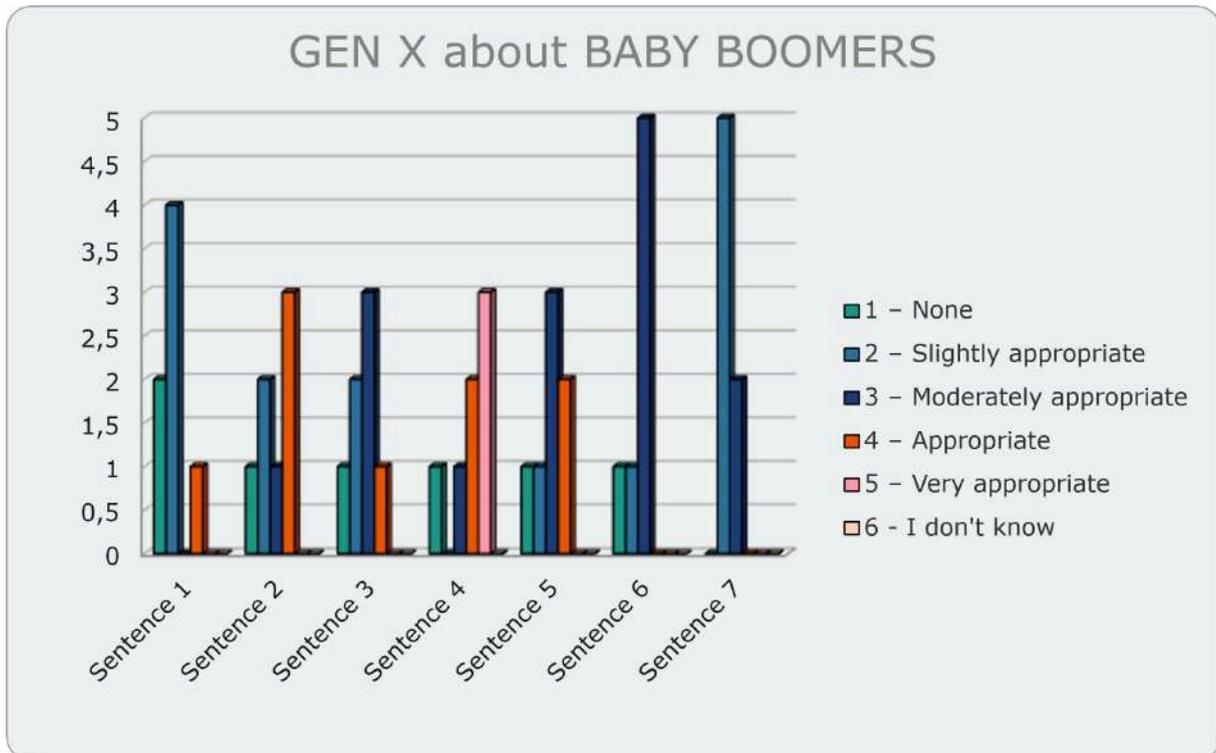
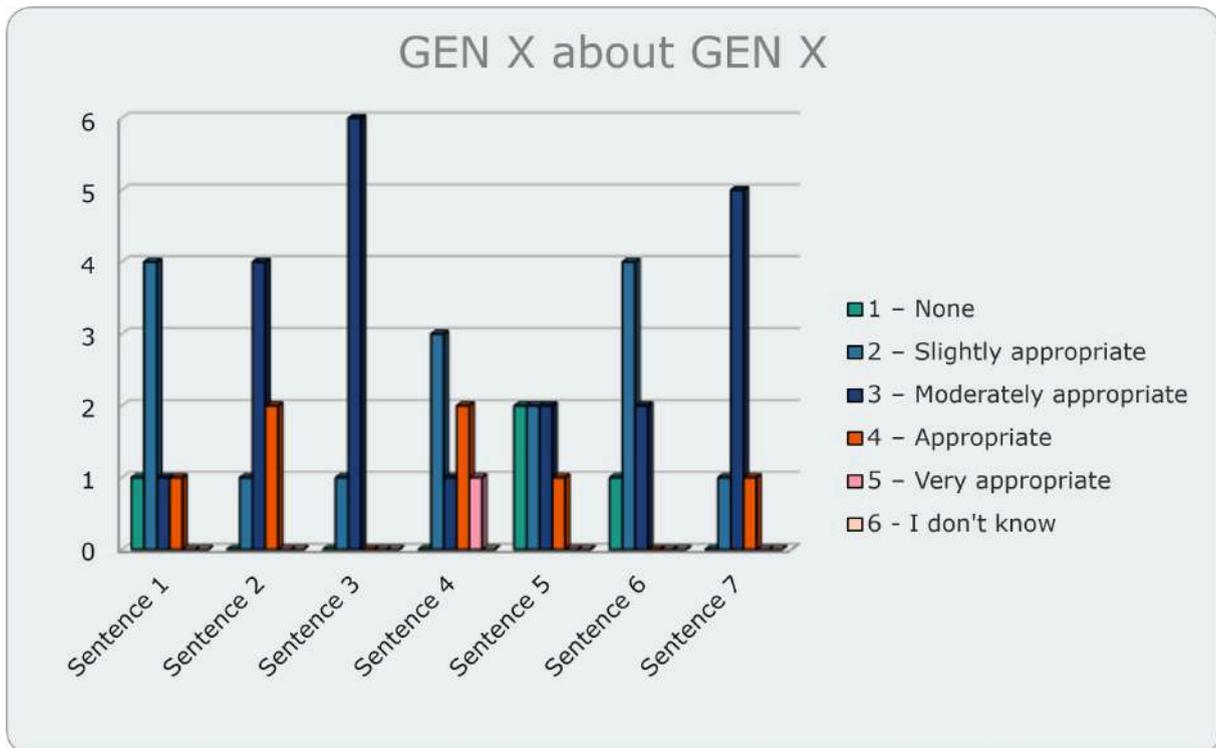
- **Sobre si próprios:**

- Opiniões moderadas, com alguma tolerância para as normas tradicionais de género (40% «Moderadamente/Apropriado» para a frase 4).
- Rejeitam preconceitos extremos (por exemplo, 80% rejeitam a frase 1 sobre deficiência).

● **Sobre outras gerações:**

- Consideram os Baby Boomers como os mais discriminatórios (por exemplo, 50% «Apropriado/Muito apropriado» na frase 4 sobre género).
- Veja os millennials como mais progressistas do que eles próprios, mas ainda assim um pouco tendenciosos (por exemplo, 40% "Moderadamente/Apropriado" na desigualdade dos imigrantes).



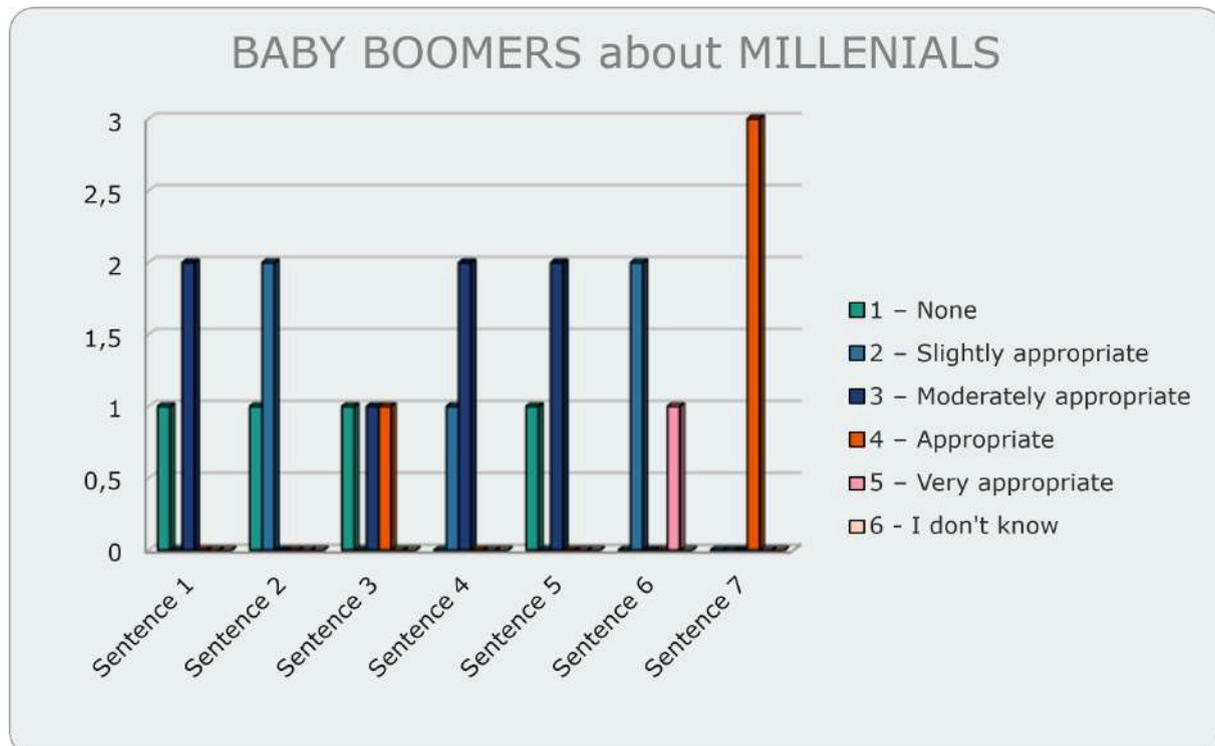
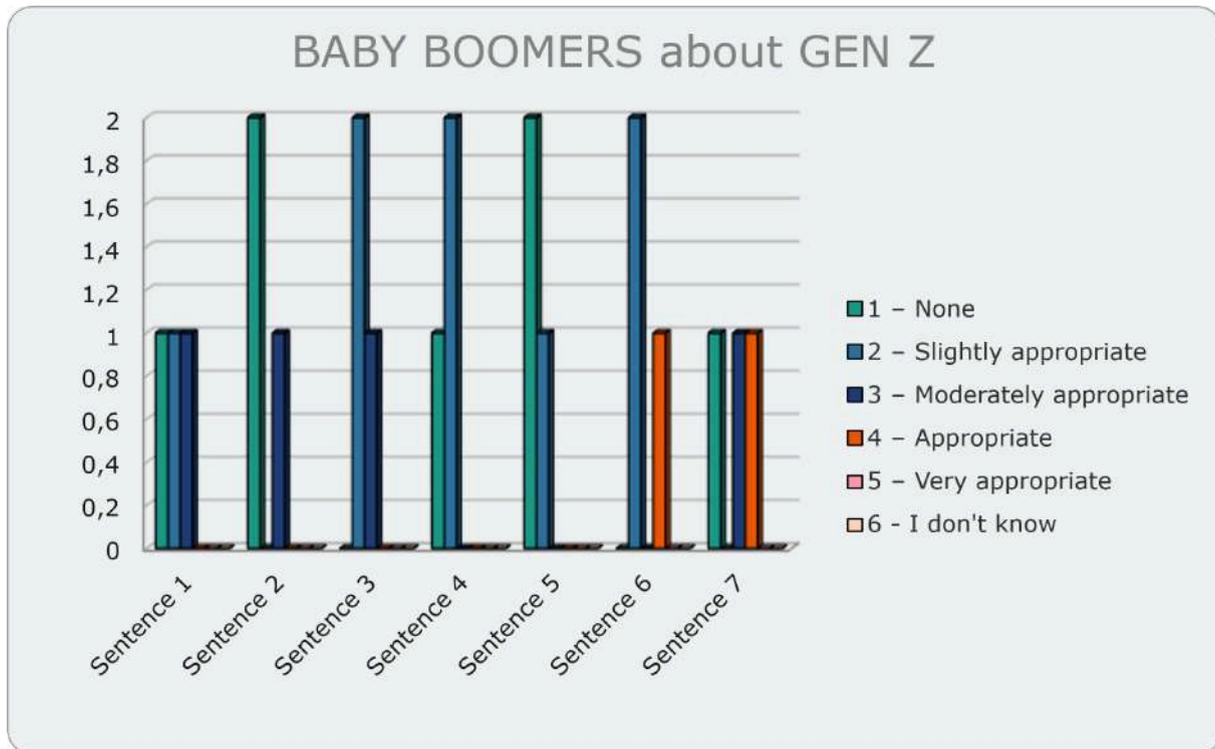


4. Perceções dos baby boomers

- **Sobre si próprios:**

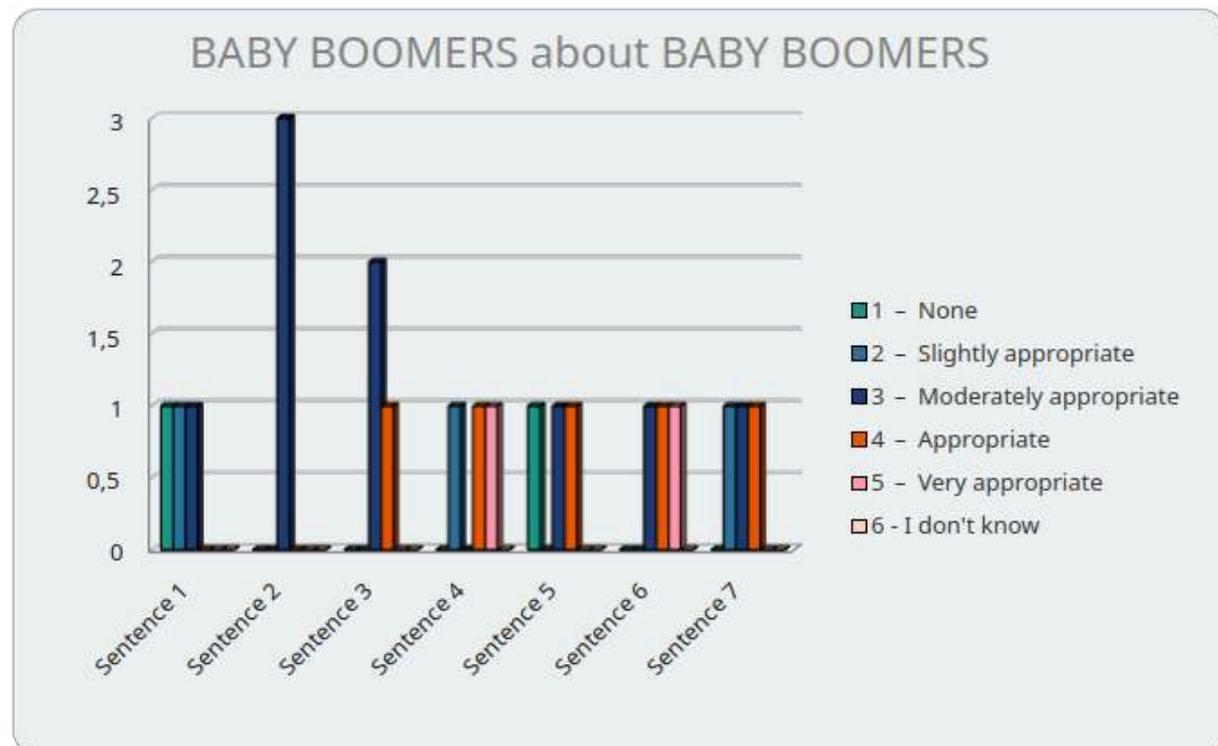
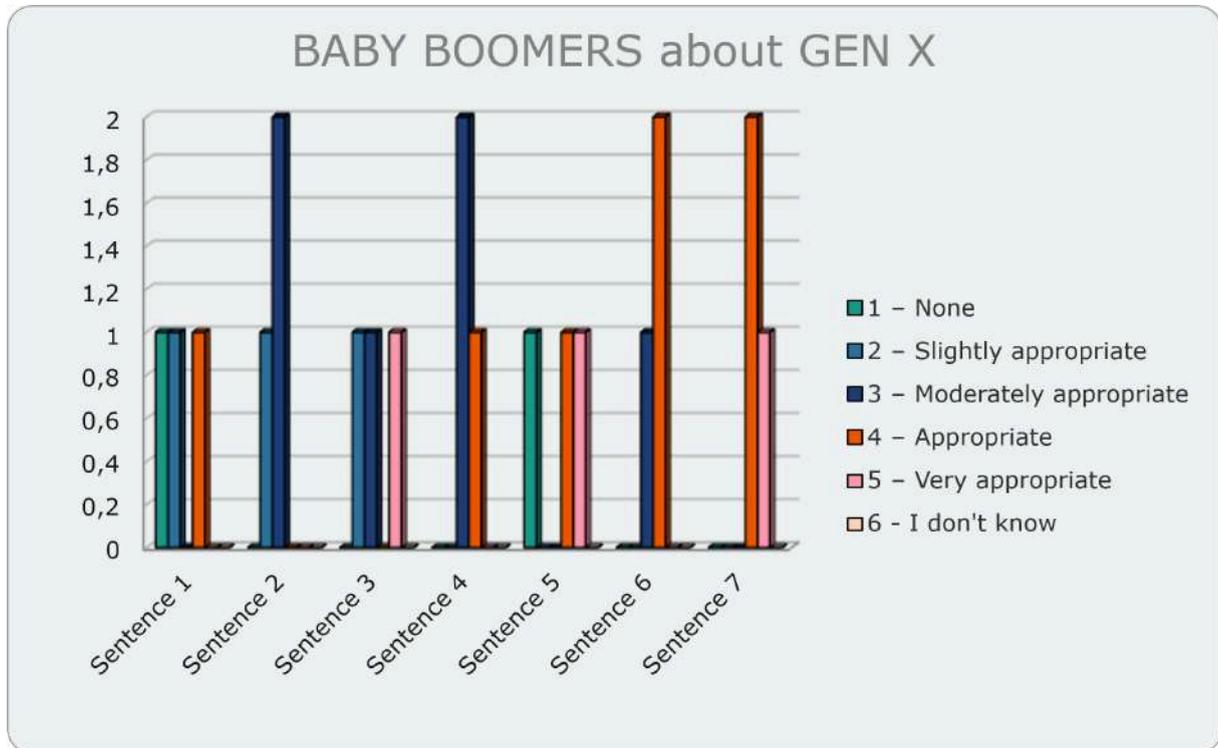
- Maior aceitação de visões tradicionais, especialmente sobre género (57% "Moderadamente/Apropriado" para a frase 2) e imigração (50% "Apropriado/Muito apropriado" para a frase 3).

- Surpreendentemente, 100% rejeitam a frase 1 (preconceito contra pessoas com deficiência) para a Geração Z e os Millennials.
- **Sobre as gerações mais jovens:**
 - Reconhecem o progressismo da Geração Z (por exemplo, 100% rejeitam a frase 6 sobre muçulmanos para a Geração Z). Atribuem preconceito





moderado à Geração Y e à Geração X (por exemplo, 60%
"Moderadamente/Apropriado" na frase 4 para a Geração X).





Exemplo em que a amostra observou ou experimentou discriminação deste tipo interseccional e avaliação do peso de cada fator no comportamento discriminatório. (Q43)

Os resultados revelam que, embora alguns inquiridos não tenham relatado encontros diretos com discriminação, uma parte significativa descreveu ter testemunhado ou enfrentado múltiplas formas de comportamento excludente. Estas experiências podem ser categorizadas em várias áreas principais:

Discriminação de género

- **Forte prevalência nas respostas:** muitos observaram que as mulheres precisam trabalhar mais para obter o mesmo reconhecimento que os colegas homens, mesmo com funções, habilidades e experiência iguais.
- **Teto de vidro persistente:** o domínio masculino em cargos de liderança continua evidente, apesar dos compromissos organizacionais com a igualdade. Algumas mulheres compartilharam relatos pessoais de limitações na carreira relacionadas ao preconceito de género.
- **Mudança geracional:** as gerações mais jovens demonstram maior abertura, com mulheres em cargos seniores sendo mais facilmente aceitas.

Discriminação com base na orientação sexual

- **Cultura do silêncio:** Em alguns locais de trabalho, persiste uma atmosfera de «não perguntar, não contar» em relação às identidades LGBTQ+.
- **Tensões intergeracionais:** os funcionários mais velhos ocasionalmente resistem em aceitar colegas LGBTQ+ mais jovens, refletindo preconceitos persistentes.

Discriminação intergeracional

- **Não há problemas generalizados, mas há atritos notáveis:**
 - As diferenças nos valores culturais e na adaptabilidade tecnológica às vezes criam divisões.
 - Os conflitos surgem mais de diferenças ideológicas (por exemplo, valores sociais, aceitação da diversidade) do que apenas da idade.
 - Os debates políticos e sociais exacerbam as tensões entre os trabalhadores mais velhos e os mais jovens.

Discriminação por motivos políticos ou ideológicos

- **Fonte frequente de conflito:** fortes divergências políticas levam ao isolamento no local de trabalho, colaboração tensa e coesão da equipa enfraquecida.
- **Repercussões profissionais:** as diferenças ideológicas ocasionalmente afetam as atribuições de projetos ou o respeito profissional.

Discriminação relacionada com deficiência ou características físicas

- **Atitudes estigmatizantes:** casos de rotulagem depreciativa (por exemplo, referir-se a um colega com deficiência com termos ofensivos).
- **Tratamento desigual:** pessoas com características físicas distintas — mesmo sem deficiências diagnosticadas — enfrentam tratamento diferenciado.

Outras formas de exclusão



- **Barreiras culturais/ambientais:** Perceções de exclusão por não pertencer ao contexto social ou profissional «certo».
- **Modelos familiares tradicionais favorecidos:** benefícios ou oportunidades concedidos de forma desproporcional àqueles que se enquadram nas estruturas familiares convencionais.
- **Racismo latente:** relatos isolados de estereótipos raciais (por exemplo, um colega negro sujeito a suposições preconceituosas).

Discriminação por geração das pessoas que expressam comentários discriminatórios (Q44)

1. Observações da Geração Z

- Mais propensos a criticar a Geração X: 6 relatos de comentários discriminatórios da Geração X (44-59)
- Algumas críticas à geração Y: 1 relato
- Nenhum relato de baby boomers fazendo tais comentários
- Autoconsciência: 2 relatos da Geração Z reconhecendo os preconceitos dos seus próprios pares

Interpretação: a Geração Z percebe as gerações mais velhas (especialmente a Geração X) como as principais fontes de linguagem discriminatória, ao mesmo tempo que reconhece alguns problemas dentro do seu próprio grupo.

2. Observações da geração Y

- Crítica mais forte à sua própria geração: 8 relatos de Millennials fazendo comentários discriminatórios
- Observe também a Geração Z (2) e os Baby Boomers (2)
- A Geração X foi amplamente poupada (apenas 1 relato)

Interpretação: A geração Y é mais crítica em relação a si mesma, sugerindo uma consciência interna dos preconceitos, ao mesmo tempo que também nota problemas nos grupos mais jovens (Geração Z) e mais velhos (Boomers).

3. Observações da Geração X

- Autocrítica: 6 relatos de membros da Geração X fazendo comentários discriminatórios
- Culpa mínima atribuída a outras gerações (apenas 1 relato sobre a geração Y, nenhum sobre a geração Z ou os baby boomers)

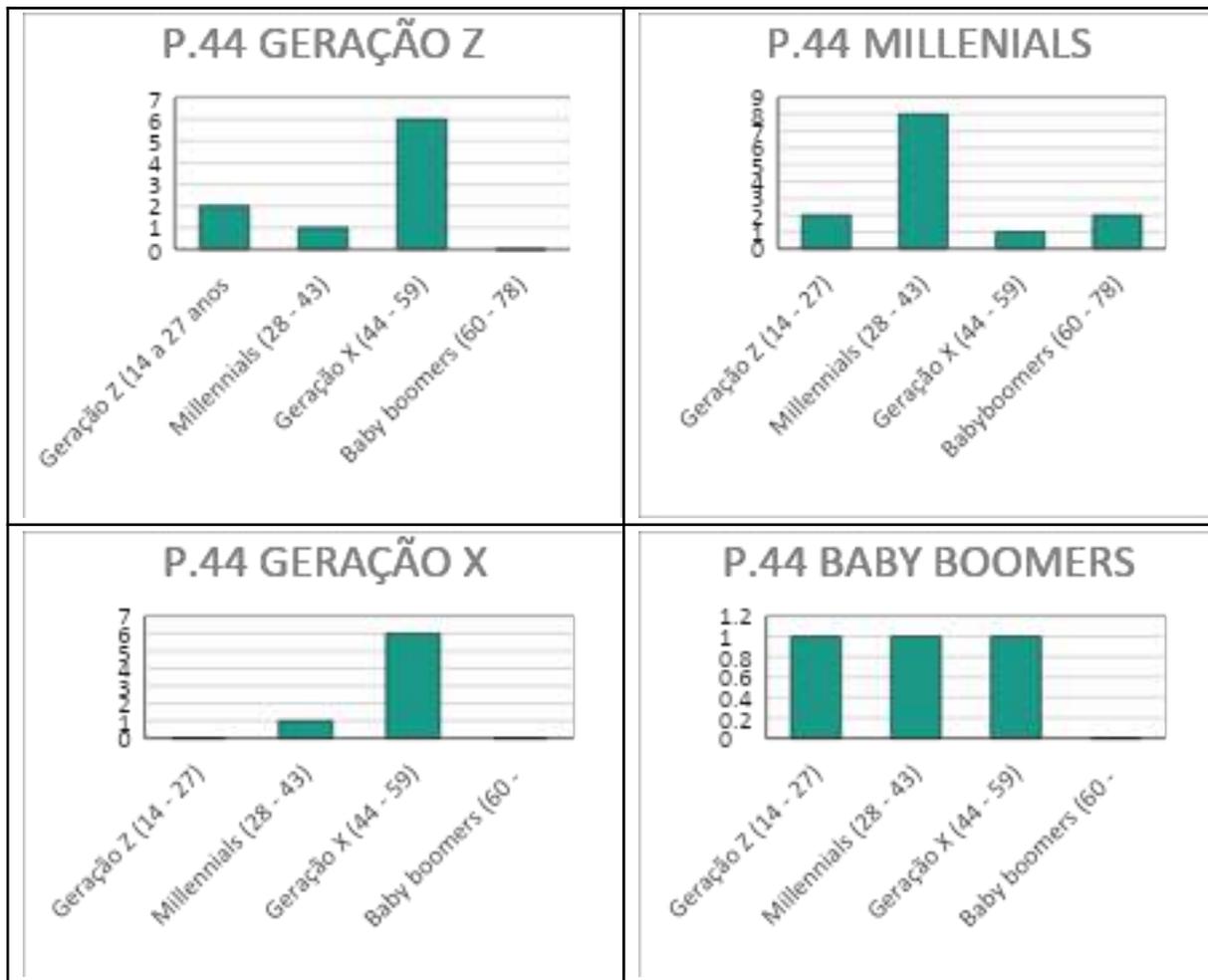
Interpretação: a Geração X reconhece o seu próprio papel na perpetuação do preconceito, mas não o atribui fortemente a outros grupos etários.

4. Observações dos Baby Boomers

- Menor número de relatos em geral (apenas 3 incidentes no total)
- Distribuição uniforme: 1 relato para cada uma das gerações Z, Millennials e X

- Sem preconceito auto-relatado (0 casos de Boomers a criticarem a sua própria geração)

Interpretação: Os baby boomers são os menos propensos a relatar discriminação por parte de qualquer grupo, incluindo o seu próprio, possivelmente devido a uma menor consciência ou relutância em reconhecer preconceitos.



Discriminação por geração das pessoas que são vítimas de comentários discriminatórios (Q45)

1. Experiência da Geração Z (geração mais jovem)
 - Mais vitimada dentro da sua própria geração: 5 relatos da Geração Z enfrentando discriminação por parte de colegas
 - Também alvo dos Millennials (3) e até mesmo dos Baby Boomers (1)
 - Não há relatos de discriminação contra eles por parte da Geração X

Interpretação: a Geração Z enfrenta um preconceito intrageracional significativo, juntamente com alguma discriminação por parte de grupos mais velhos (especialmente a Geração Y).

2. Experiência da geração Y

- Maior taxa de vitimização: 10 relatos de Millennials que enfrentam discriminação — principalmente da sua própria geração
- Alguns incidentes da Geração Z (1) e da Geração X (2)
- Não há relatos de discriminação por parte da geração baby boomers

Interpretação: A geração Y relata a maior discriminação em geral, principalmente por parte dos seus próprios pares, sugerindo tensões internas ou alta autoconsciência.

3. Experiência da Geração X

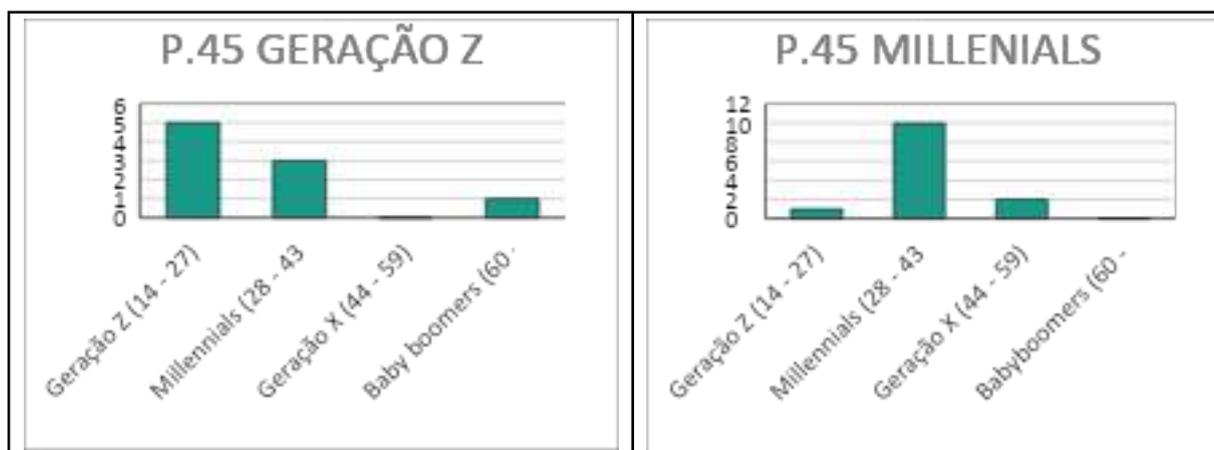
- Vitimização auto-relatada: 5 casos da Geração X a enfrentar preconceito da sua própria faixa etária
- Poucos relatos das gerações mais jovens (1 da Geração Z e 1 da Geração Y)
- Sem problemas com os baby boomers

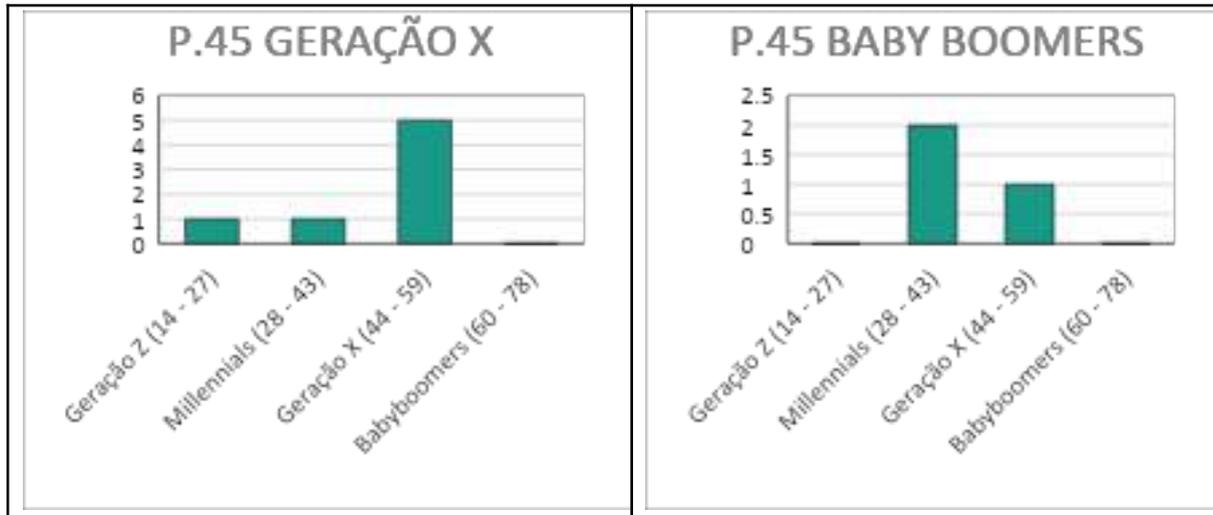
Interpretação: A Geração X vê o preconceito intrageneracional como o seu maior desafio, com conflitos mínimos com grupos mais jovens ou mais velhos.

4. Experiência da geração baby boomer

- Menor número de vitimização relatada: apenas 3 casos no total (2 da geração Y, 1 da geração X)
- Nenhuma discriminação auto-relatada (0 de outros Boomers)
- Sem relatos da Geração Z visando-os

Interpretação: Os baby boomers são os menos propensos a relatar serem vítimas, possivelmente devido à sua senioridade os proteger ou à menor sensibilidade a ofensas percebidas.



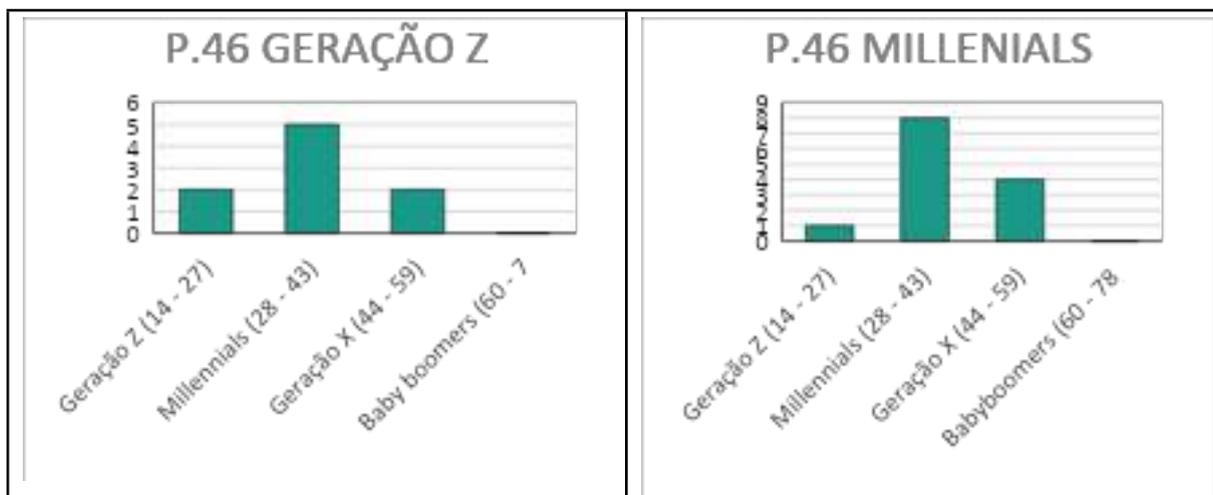


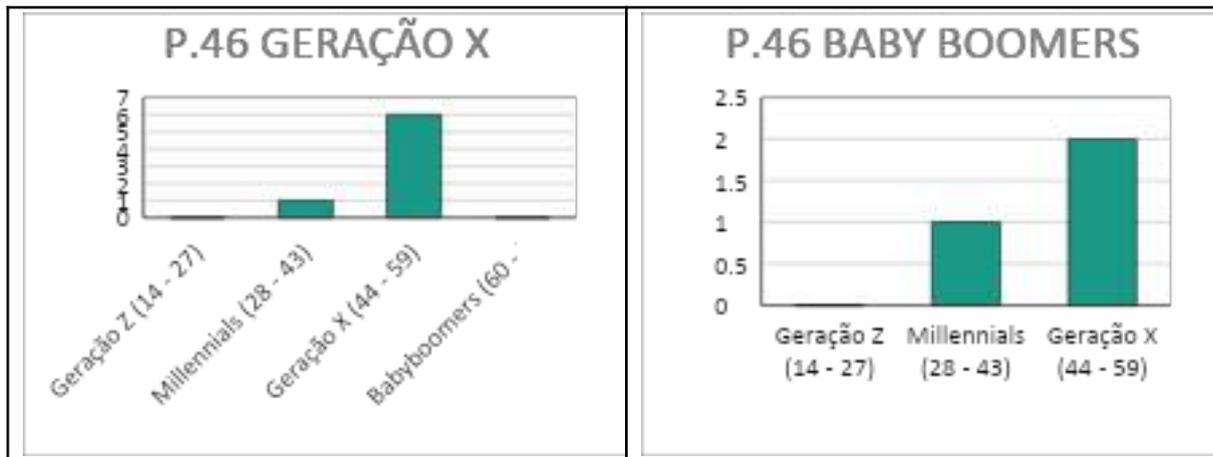
Discriminação por geração das pessoas que apoiam as vítimas de comentários discriminatórios (Q46)

Os dados revelam que o apoio às vítimas de comentários discriminatórios vem principalmente da mesma geração ou de grupos ligeiramente mais jovens. A geração Y é a que mais apoia, com 8 em cada 13 a demonstrar apoio dentro do seu próprio grupo e também a estendê-lo à geração Z e à geração X.

A Geração Z recebe o maior apoio intergeracional, particularmente dos millennials (5 apoiantes), enquanto os baby boomers não recebem apoio de nenhuma geração, incluindo a sua própria. A Geração X mostra um forte apoio intrageracional (6 em 7), sugerindo solidariedade dentro deste grupo.

No geral, o apoio é mais prevalente entre os millennials e a Geração X, com as gerações mais jovens menos propensas a apoiar as mais velhas e os baby boomers parecendo isolados nesta dinâmica.





Fatores discriminatórios mais significativos além da idade (Q47)

A maioria dos inquiridos indicou que **a idade** era a principal razão por trás dos comentários discriminatórios, com poucas menções a outros fatores. No entanto, alguns participantes identificaram **o género, a religião, a origem** e **a experiência profissional** como bases adicionais ou alternativas para a discriminação.

Especificamente:

- **O género** foi mencionado diretamente em 2 respostas.
- Um inquirido citou uma combinação de **género, religião e origem**.
- **A experiência profissional** foi apontada como um fator separado por outra pessoa.

Em resumo, embora a idade fosse o fator predominante, um pequeno subconjunto de participantes relatou discriminação interseccional, destacando o género e a origem como influências adicionais.