

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



**MYCo**

Meet Your Colleague

# Resumo da investigação sobre diferenças geracionais

Organização: assist Gesellschaft für  
Personalentwicklung und  
Unternehmensberatung mbH

País: Alemanha



**Co-funded by  
the European Union**

Parceiros



Centrum Wspierania  
Edukacji  
i Przedsiębiorczości

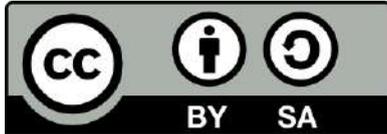


Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e a Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas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



## Conteúdo

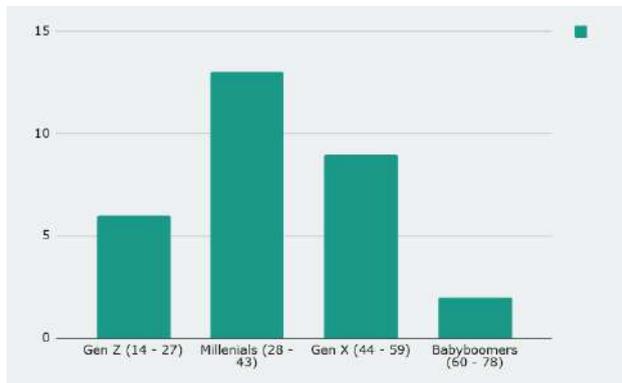
1. Informações gerais	3
2. Cultura e gerações	8
3. Comunicação entre gerações – Prevenção e gestão de conflitos	13
4. Diferenças na abordagem ao trabalho	30
5. Desigualdade digital	50
6. Diversidade geracional de um ponto de vista interseccional	56



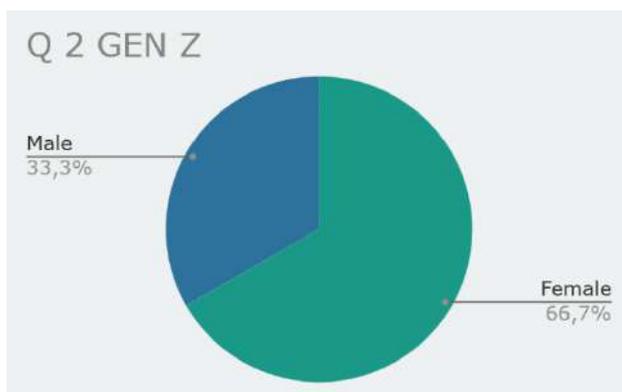
Este trabalho está licenciado sob CC BY-SA 4.0. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

## 1. Informações gerais

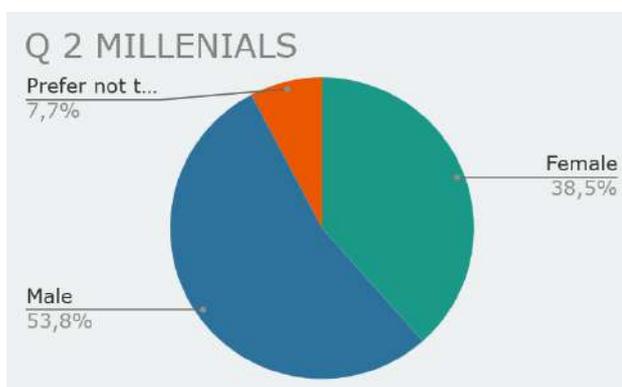
**Pergunta 1:** A pesquisa foi realizada com 30 participantes. A maioria dos participantes (13) pertence à geração Millennials (com idades entre 28 e 43 anos).



**Pergunta 2:** Em relação à participação por género, um número ligeiramente superior de homens (53%) do que de mulheres (47%) participou no questionário. Apenas duas pessoas preferiram não responder a esta pergunta.

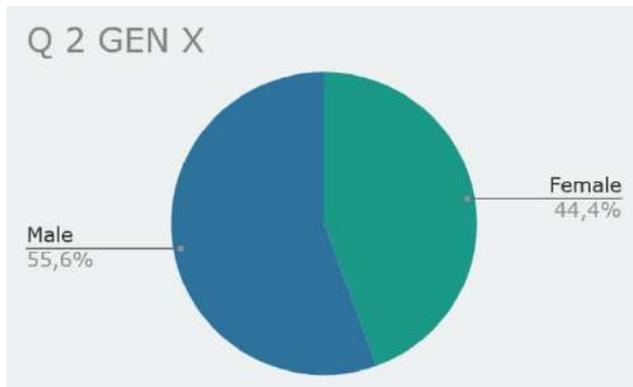


Curiosamente, apenas os participantes da geração «Millennials» declararam não estar dispostos a responder à pergunta sobre género.

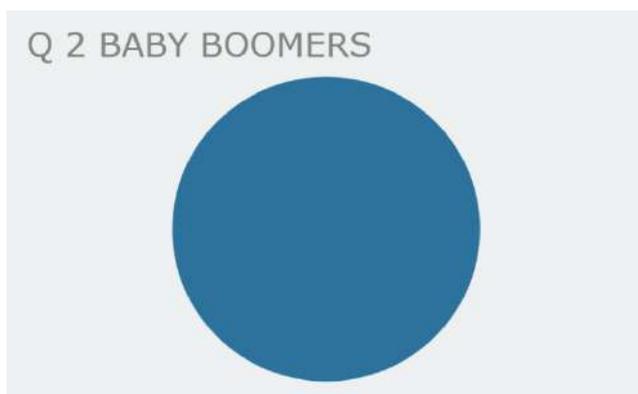


Entre os participantes da geração Z, um número ligeiramente superior de homens participou no questionário. Isto pode ser uma simples coincidência, mas também pode refletir o facto de algumas

mulheres desta geração ainda estarem ocupadas com os filhos em fase de crescimento e, por isso, não trabalharemos.



É notável que os inquiridos da geração Baby Boomer eram todos homens. Isto pode dever-se ao facto de, nessa geração, as mulheres não terem voltado ao trabalho depois de terem filhos crescidos, mas terem preferido ficar em casa.



### Pergunta 3: Tamanho da empresa

No total e em todas as gerações (11/30), a maioria dos participantes trabalhava para grandes empresas quando a pesquisa foi realizada. Entre os outros participantes, 4 trabalhavam para empresas de médio porte, 4 para pequenas empresas e 8 para microempresas.

### Pergunta 4: Localização rural vs. urbana

A maioria das empresas onde os participantes estavam empregados localizava-se num contexto urbano. Apenas 2 participantes da geração Millennials e 1 da geração Z declararam estar localizados numa zona rural.

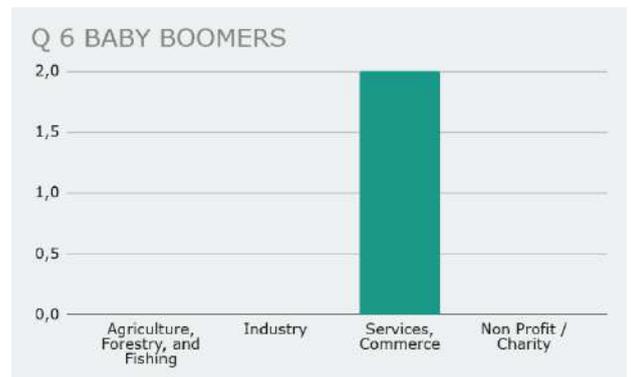
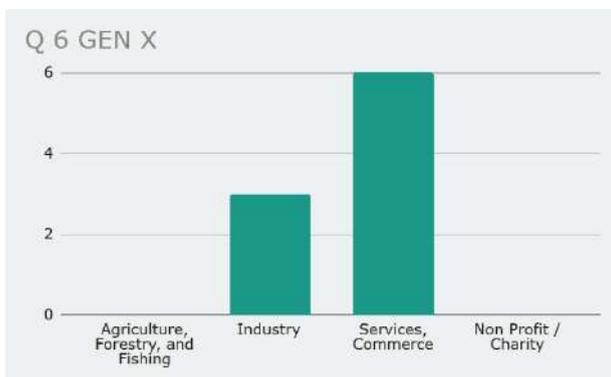
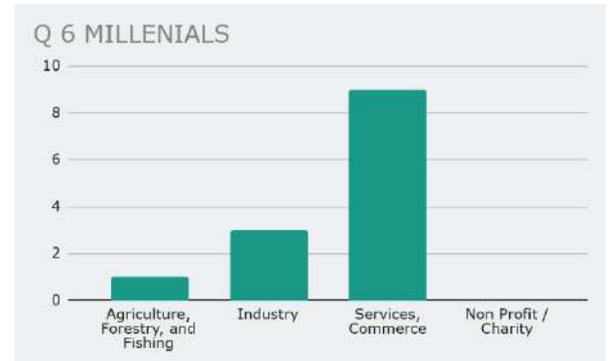
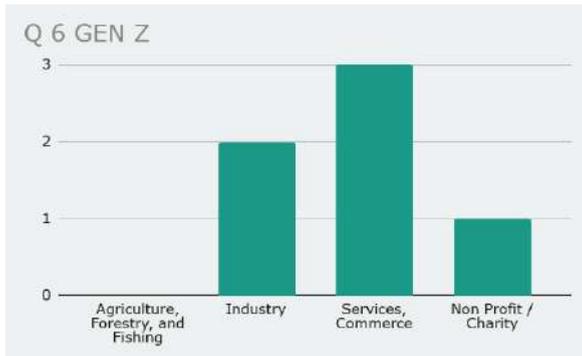
### Pergunta 5: Operações internacionais

Apenas pouco mais de 1/3 (11/30) dos participantes declararam trabalhar para uma empresa com operações internacionais. Não parece haver uma relação direta entre a idade e a internacionalização da empresa. Os participantes mais internacionais foram os da geração Millennials, seguidos pela Geração X

(33,3%) e pela Geração Z (16,7%). Os Baby Boomers não trabalhavam em empresas com operações internacionais.

### Pergunta 6: Setor de emprego

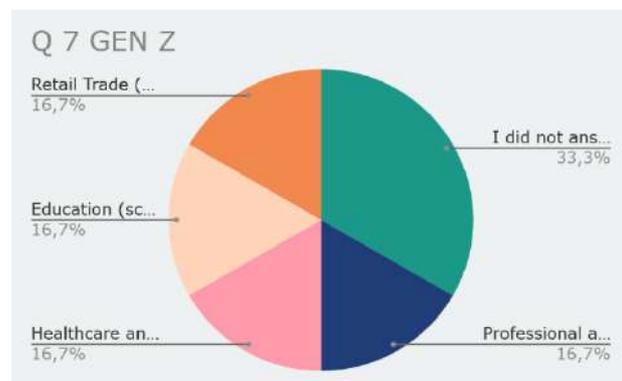
Em todas as gerações, os participantes estavam empregados principalmente no setor de serviços. O segundo setor era a «Indústria».



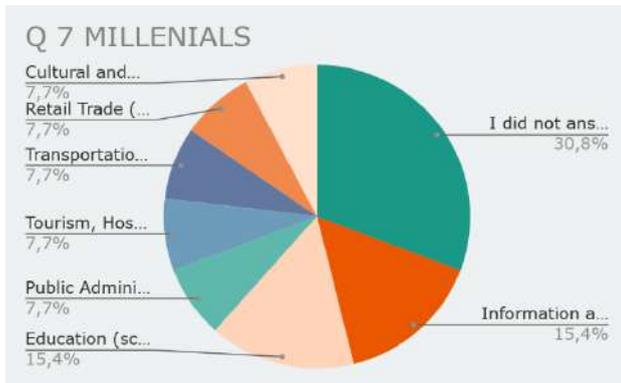
### Pergunta 7: Subsetor de emprego

Quase 1/3 dos participantes optou por não indicar o subsector de emprego. Apenas o setor dos Baby Boomers era homogéneo e relacionado com serviços financeiros e de seguros.

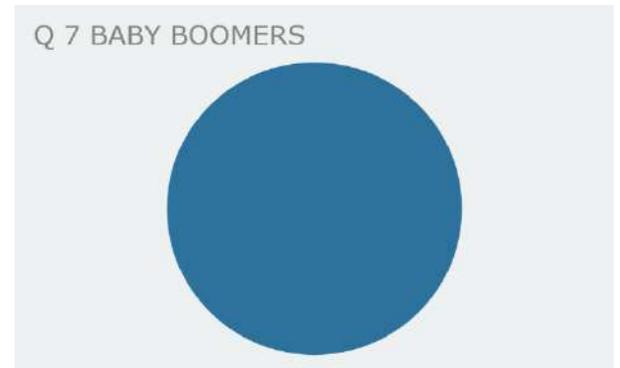
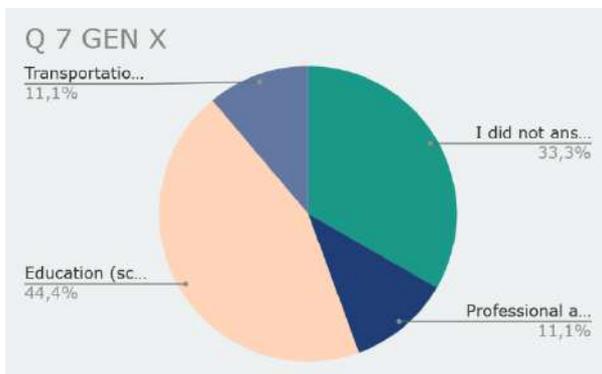
As outras gerações trabalhavam em subsectores muito variados:



A geração Y tem os campos de ocupação mais variados:

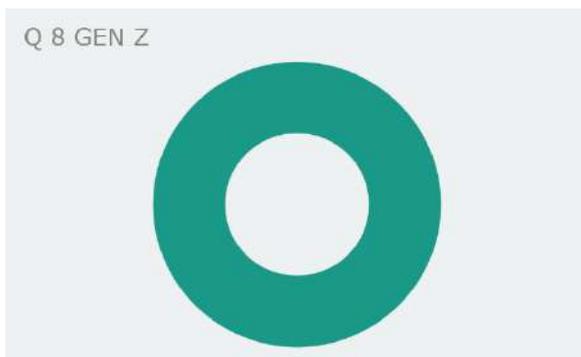


Com o aumento da idade, parece haver menos variação nas áreas de ocupação:

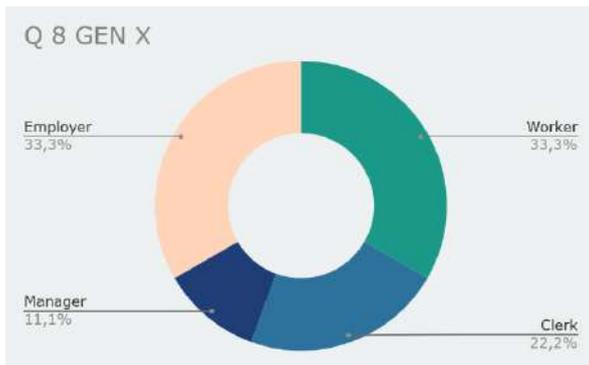


### Pergunta 8: Função na empresa

Entre as gerações Z e Millennials, a maioria dos participantes ocupava o papel de trabalhadores.



Apenas entre os participantes da Geração X se declararam empregadores:



Todos os baby boomers declararam ser funcionários administrativos.

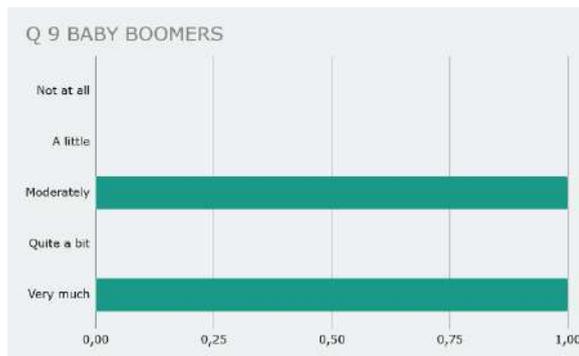


## 2. Cultura e gerações

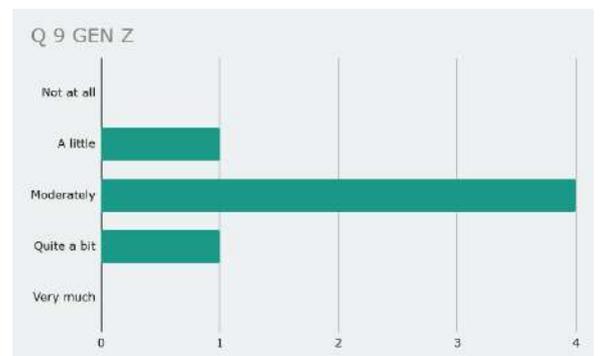
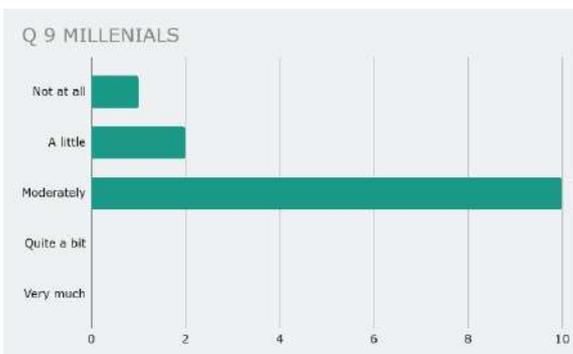
### Pergunta 9: Influência do contexto cultural na cooperação entre gerações no local de trabalho

Os participantes de todas as gerações acreditavam que o contexto cultural influencia «moderadamente» a cooperação intergeracional.

No entanto, a impressão de que a cultura é um fator de influência parece estar de alguma forma relacionada com a idade, uma vez que a Geração X e os Baby Boomers reconheceram que a cultura influenciava a cooperação «bastante» e «muito».



Em comparação com os Baby Boomers e a Geração X, os Millennials e a Geração Z consideraram que a cultura influencia menos a cooperação.



### Pergunta 10: pergunta aberta Contexto cultural

A influência do contexto cultural nacional não é fácil de detectar, uma vez que o seu impacto está relacionado com outros fatores, como a cultura organizacional, a proficiência linguística e o grau de exposição a ambientes multiculturais.

De um modo geral, e sem relação com os contextos culturais, parece que os colegas mais jovens são mais informais, utilizam uma linguagem menos formal e são mais flexíveis em relação ao tempo e aos prazos, enquanto as gerações mais velhas parecem ser mais estruturadas e formais. Isto pode criar tensão nos prazos e nas expectativas dos projetos.



Em relação à influência da cultura no local de trabalho, as respostas podem mostrar que a cultura influencia o estilo de comunicação. Parece haver tendências contrárias entre as gerações mais jovens, que querem ser menos formais, e as expectativas das gerações mais velhas de respeitar as hierarquias. A quantidade de respeito considerada apropriada pode variar de cultura para cultura. Num caso, um jovem estagiário de uma cultura diferente interpretou mal as normas hierárquicas de um ambiente de cozinha tradicional, o que causou frustração entre os membros mais velhos da equipa. Da mesma forma, os funcionários de culturas que enfatizam o respeito pela senioridade eram mais propensos a usar títulos formais ou esperar interações estruturadas, em contraste com os colegas mais jovens ou mais ocidentalizados, que preferiam dinâmicas informais ou igualitárias. Esses casos ilustram como as normas culturais sobre respeito, distância de poder e protocolo podem complicar as relações intergeracionais.

### **Pergunta 11:** Desafios na organização quando diferentes gerações de diferentes origens culturais trabalham juntas

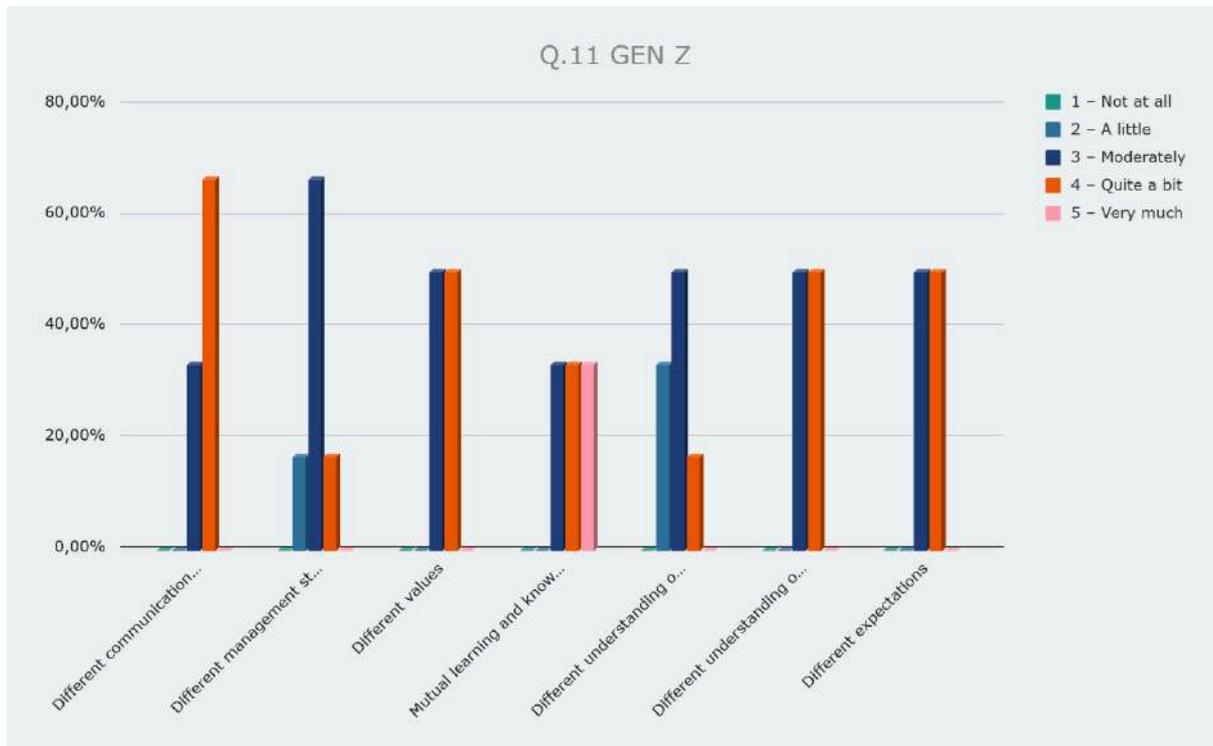
A pergunta “Desafios na organização quando diferentes gerações de diferentes origens culturais trabalham juntas”, que as quatro gerações tiveram que classificar, abordou vários itens relacionados aos desafios no local de trabalho.

Para todas as gerações, «Diferentes estilos de comunicação» parecia ser um fator importante que marcava a diferença quando diferentes gerações com diferentes origens culturais trabalhavam juntas. Todas as gerações classificaram este fator como «bastante importante» (entre 67-69%), as gerações X e os Baby Boomers classificaram a «Comunicação» como «muito» importante.

Além disso, os fatores “aprendizagem mútua e partilha de conhecimento” foram considerados críticos por todas as gerações. As gerações Z, Millennials e X acreditavam que este fator era “muito” (respostas variando de 22% a 33%) um desafio ao trabalhar com diferentes gerações.

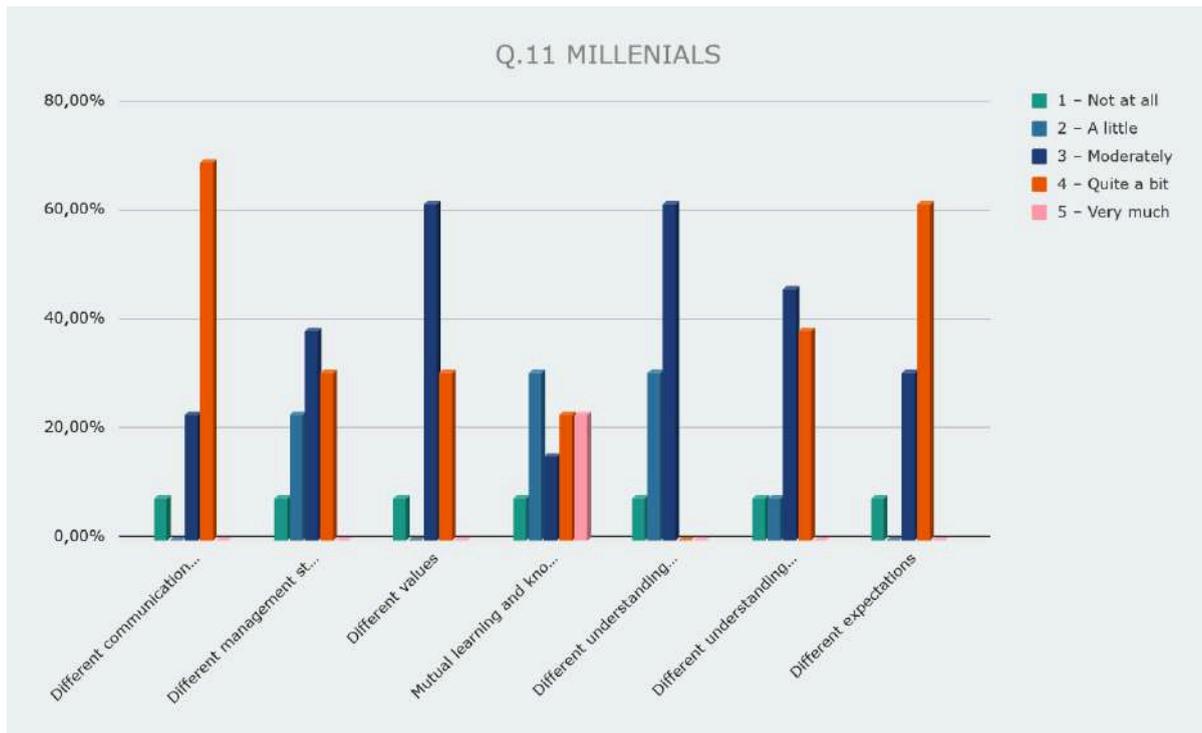
#### Análise por geração

**A geração Z** atribui ao fator «Aprendizagem mútua e partilha de conhecimentos» com 33% o valor mais alto, nenhum outro fator foi classificado com uma pontuação igualmente alta. Para esta geração, «Diferentes estilos de comunicação» parecem ser para 67% «bastante» um desafio, seguido por «Valores diferentes», «Compreensão diferente das prioridades» e «Expectativas diferentes» (todos com 50%). 33% desta geração classificaram «Aprendizagem mútua e partilha de conhecimentos» como «bastante» desafiante. Além disso, «Compreensão diferente do tempo» e «Estilos de gestão diferentes» foram considerados «bastante» desafiantes por 17% dos participantes desta geração. No entanto, os diferentes estilos de gestão foram considerados pela maioria dos membros (67%) desta geração como um fator que contribuiu apenas «moderadamente» para os desafios no local de trabalho. Apenas «moderadamente» importantes foram «Valores diferentes», «Compreensão diferente do tempo», «Prioridades diferentes» e «Expectativas diferentes».

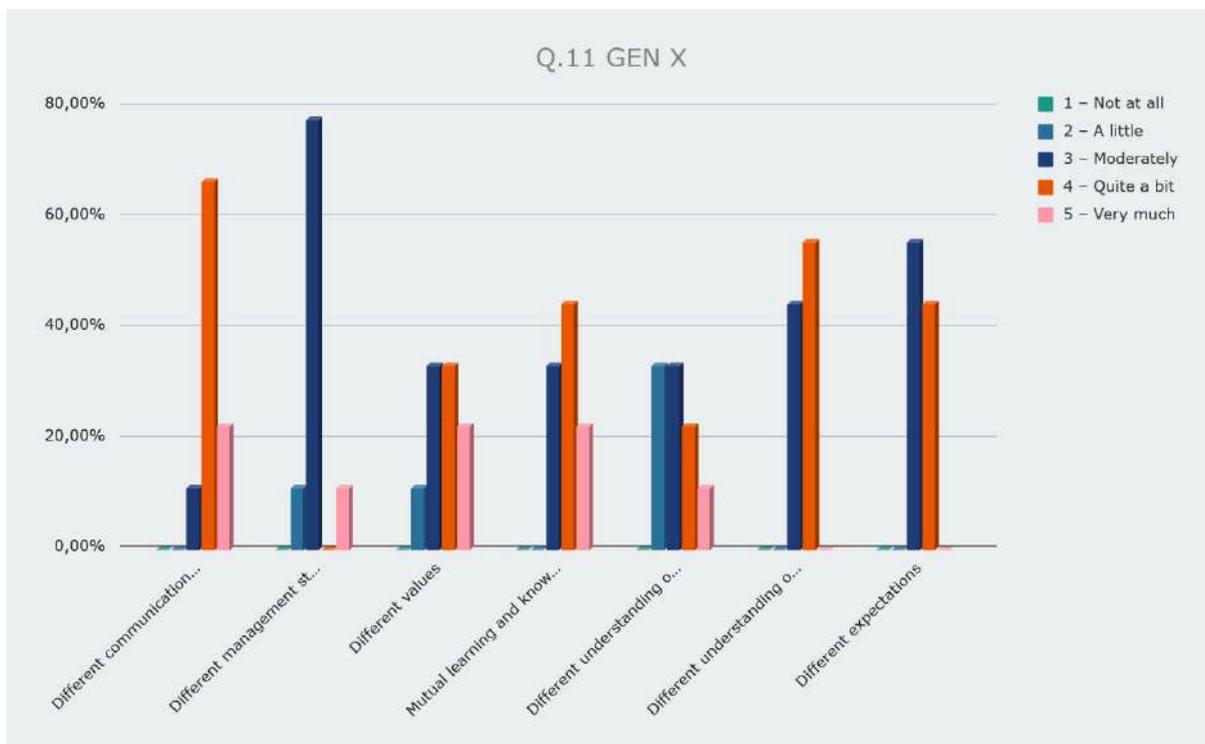


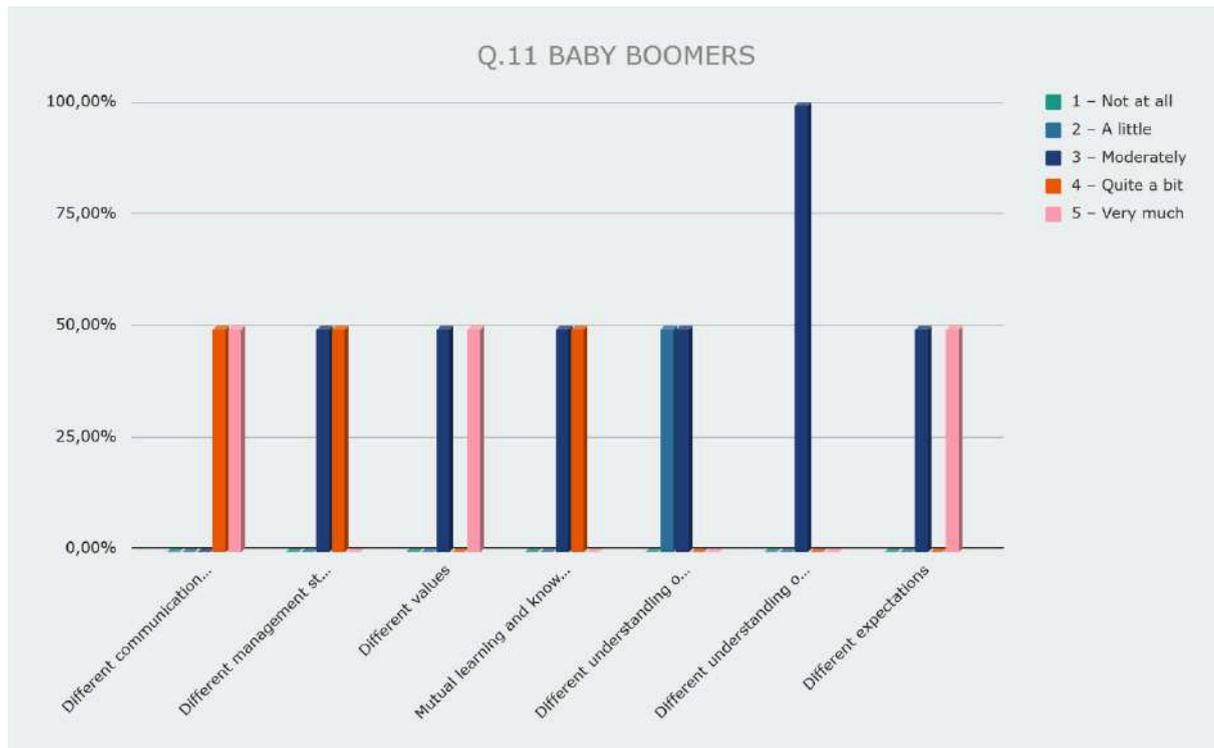
**Os millennials** classificaram como único fator que contribui "muito" para os desafios no local de trabalho o fator "aprendizagem mútua e partilha de conhecimento". Além disso, «estilos de comunicação diferentes» e «expectativas diferentes» foram considerados por 69% e 62% dos participantes desta geração como um desafio «bastante grande». 38% desta geração também consideraram «uma compreensão diferente do tempo» um desafio «bastante grande». Menos participantes (31%) classificaram os fatores «Estilos de gestão diferentes» e «Valores diferentes» como um desafio «bastante significativo».

Na verdade, «Valores diferentes» foram considerados por 62% dos participantes como «moderadamente» relevantes, juntamente com diferentes conceitos de tempo.



A **Geração X** classificou mais fatores como «muito» e «bastante» desafiantes do que as gerações anteriores.





### Pergunta 12: Exemplos

Os funcionários mais jovens preferem aplicações de mensagens e conversas informais, enquanto os colegas mais velhos esperam uma comunicação formal, como reuniões agendadas, relatórios detalhados e documentação escrita. Assim, muitas vezes surgem mal-entendidos quando as mensagens substituem as reuniões (os colegas mais velhos sentem-se excluídos) e as expectativas em relação aos tempos de resposta diferem (por exemplo, o que é «urgente»?). Às vezes, expectativas diferentes (atualização rápida por mensagem vs. reunião breve) causam atrasos desnecessários.

Também surgiram diferenças em relação ao tempo e às rotinas: as gerações mais jovens valorizam horários flexíveis e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, enquanto as gerações mais velhas esperam horários fixos, horas extras quando necessário e rotinas.

Os estilos de trabalho também eram diferentes entre as gerações: os funcionários mais jovens tendem a valorizar a rapidez, a eficiência e as ferramentas digitais (por exemplo, diagnósticos eletrónicos, IA). Os funcionários mais velhos enfatizam a meticulosidade, os métodos manuais e a experiência prática. Surgem tensões quando a rapidez é priorizada em detrimento da precisão, quando os métodos mais antigos são questionados ou ignorados ou quando os trabalhadores mais jovens não apreciam as abordagens práticas.

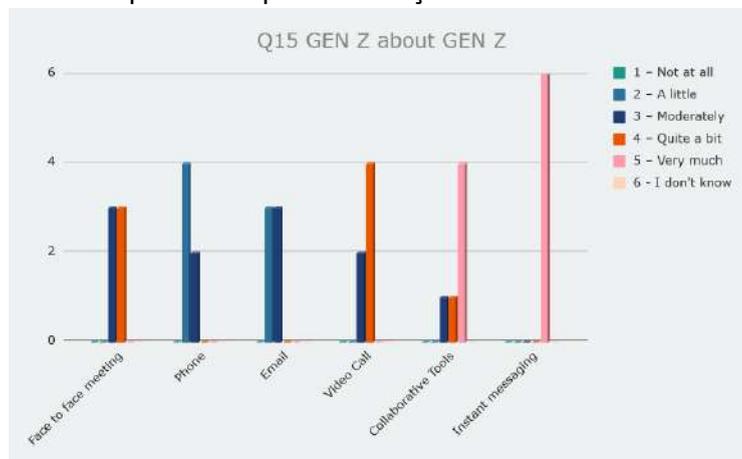
Em resumo, muitos dos conflitos surgem de suposições sobre tempo de resposta, profissionalismo e diferentes entendimentos de hierarquia e autonomia.

### 3. Comunicação entre gerações – Prevenção e gestão de conflitos

#### **Pergunta 15:** Importância dos modos de comunicação para cada geração

Esta pergunta solicitou aos participantes que avaliassem a sua própria atitude em relação à comunicação e aos meios de comunicação, bem como a das outras três gerações analisadas.

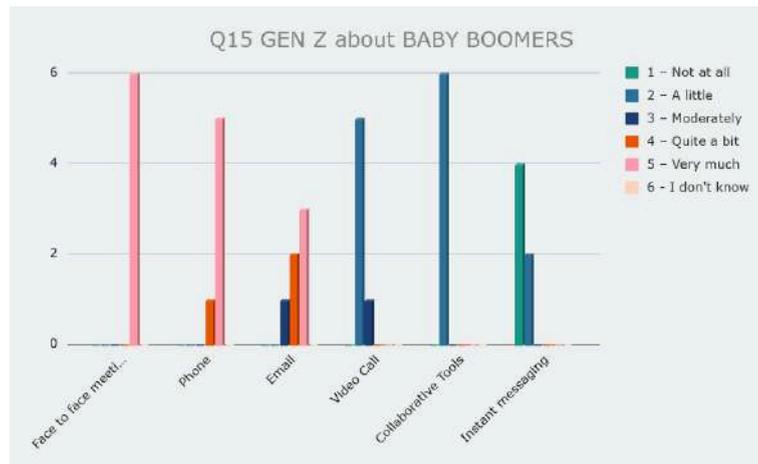
**A Geração Z** prefere tecnologias de comunicação modernas, como mensagens instantâneas, ferramentas colaborativas e, com um pouco menos de preferência, videochamadas. No entanto, as reuniões presenciais também são amplamente aceites. E-mails e, especialmente, chamadas telefónicas são os meios de comunicação menos importantes para a Geração Z.



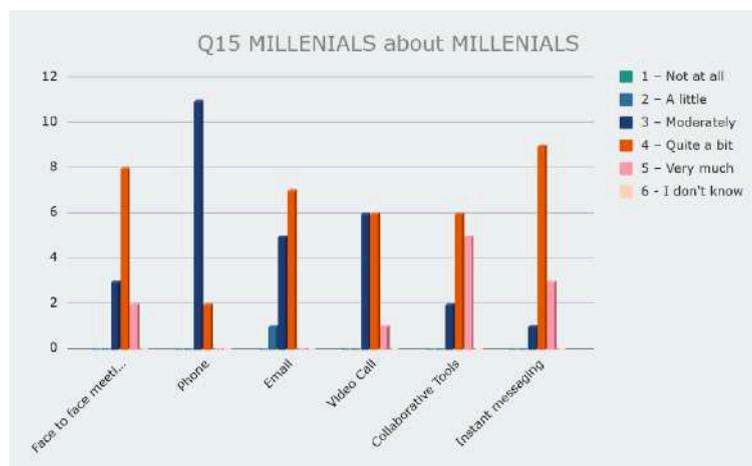
A Geração Z parece ver algumas semelhanças entre as preferências de comunicação dos Millennials e as suas próprias. A Geração Z acredita que os Millennials, tal como eles, preferem mensagens instantâneas e ferramentas colaborativas, mas não na mesma medida. Curiosamente, a Geração Z acredita que os Millennials utilizam muito mais e-mails do que eles e que as chamadas telefónicas têm alguma relevância.

A Geração Z considera a Geração X mais tradicional. De acordo com a Geração Z, a Geração X daria apenas uma importância «moderada» às mensagens instantâneas, ferramentas colaborativas e videochamadas, enquanto dá muita importância às reuniões presenciais e aos e-mails.

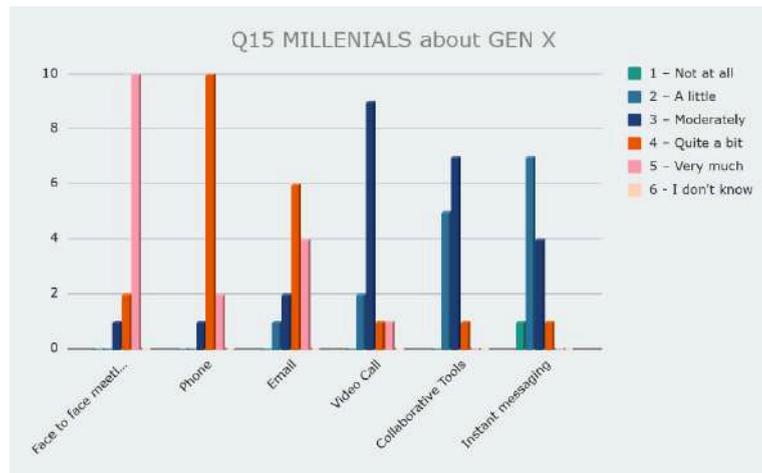
Esta tendência para formas tradicionais de comunicação é, na opinião da Geração Z, ainda mais pronunciada entre a geração dos Baby Boomers. De acordo com a Geração Z, os Baby Boomers dão pouca ou nenhuma importância às mensagens instantâneas e às ferramentas colaborativas, preferindo muito as reuniões presenciais, as chamadas telefónicas e os e-mails. A Geração Z assume que os Baby Boomers dão uma importância moderada às videochamadas.



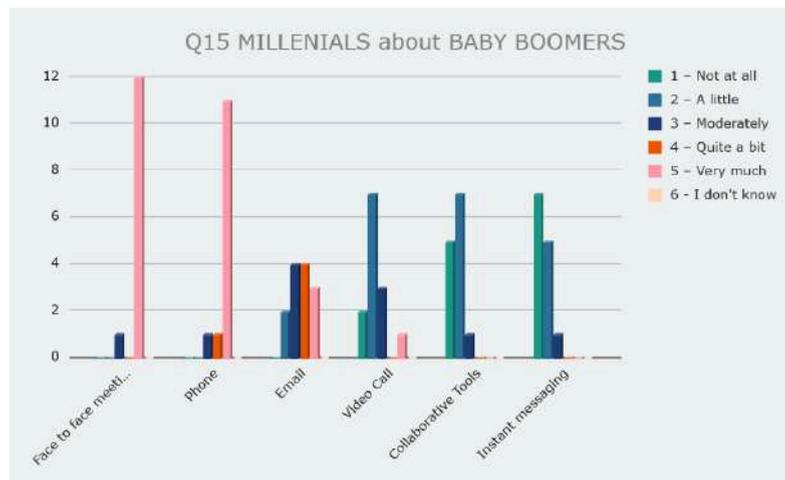
Os **millennials** acreditam ser bastante tecnológicos, com uma forte preferência por mensagens instantâneas, ferramentas colaborativas e reuniões presenciais. Com estas respostas, parece haver alguns paralelos com as preferências comunicativas da Geração Z. No entanto, os millennials classificam a importância que a Geração Z dá às reuniões presenciais como menor do que a Geração Z ao classificar-se a si própria.



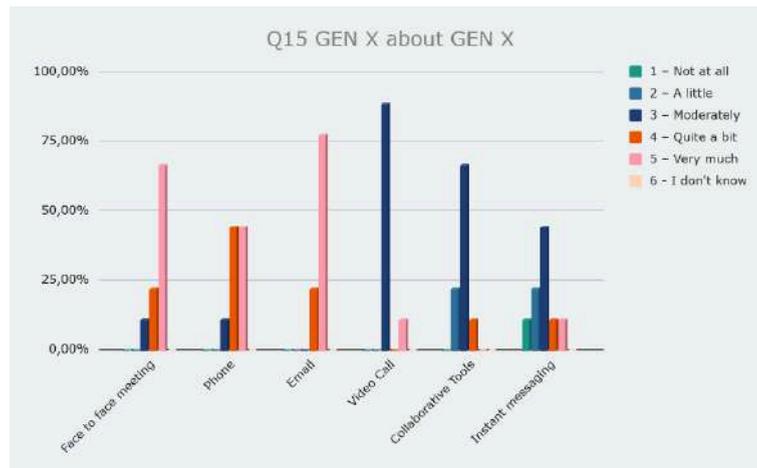
A Geração X e os Baby Boomers são classificados como mais tradicionais, com preferências marcantes por reuniões presenciais, chamadas telefônicas e e-mails.



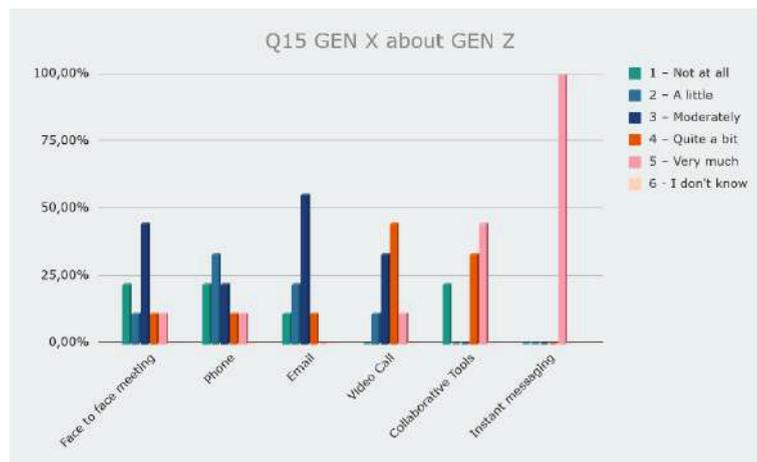
Aos olhos da geração Y, os baby boomers não dão quase nenhuma importância às mensagens instantâneas e às ferramentas colaborativas.



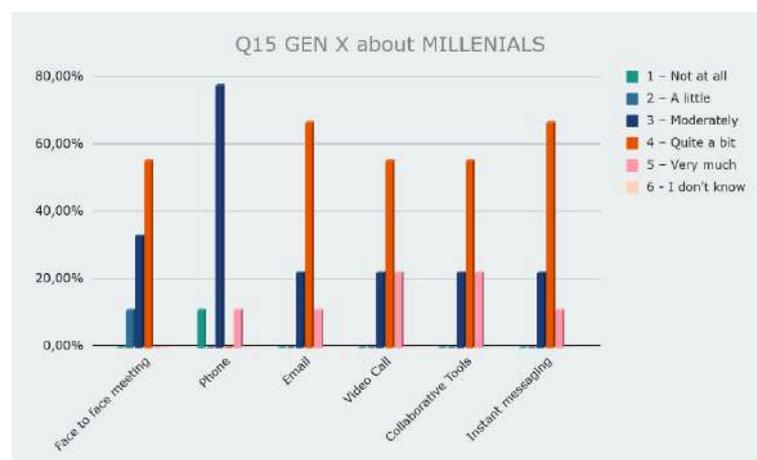
**A Geração X** considera-se mais moderna do que a Geração Z e a Geração Y a consideram. Embora dêem grande importância às reuniões presenciais, chamadas telefônicas e e-mails, os membros da Geração X também atribuem muita importância às mensagens instantâneas e às videochamadas. Um número consistente de membros da Geração X (89%) atribui importância moderada às videochamadas. As ferramentas colaborativas são consideradas moderadamente importantes por 67% e as mensagens instantâneas por 44%.



Seguindo as suposições da Geração X sobre a importância dos modos de comunicação entre os membros da Geração Z, esta geração está fortemente focada nas mensagens instantâneas, o que é consistente com a opinião que a Geração Z tem sobre si mesma. A autopercepção e a percepção dos outros correspondem bastante bem também em relação ao uso de ferramentas colaborativas e videochamadas.



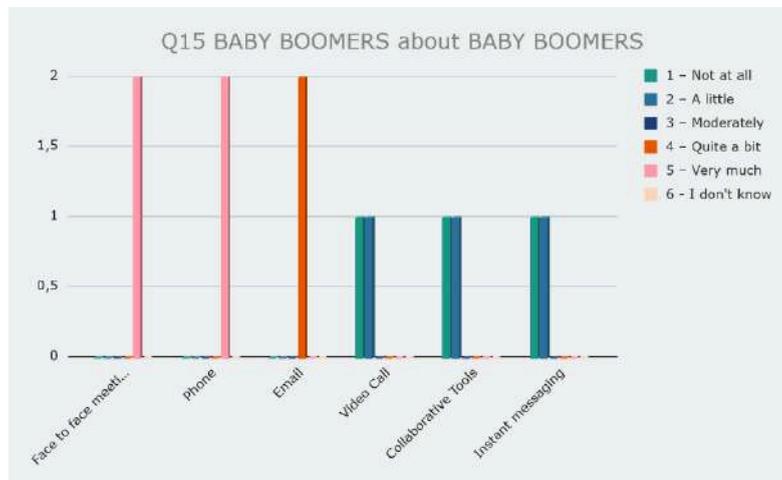
A Geração X acredita que os Millennials também são bastante tecnológicos, atribuindo preferência quase igual a todos os meios de comunicação. Apenas as chamadas telefônicas são classificadas como moderadamente importantes.



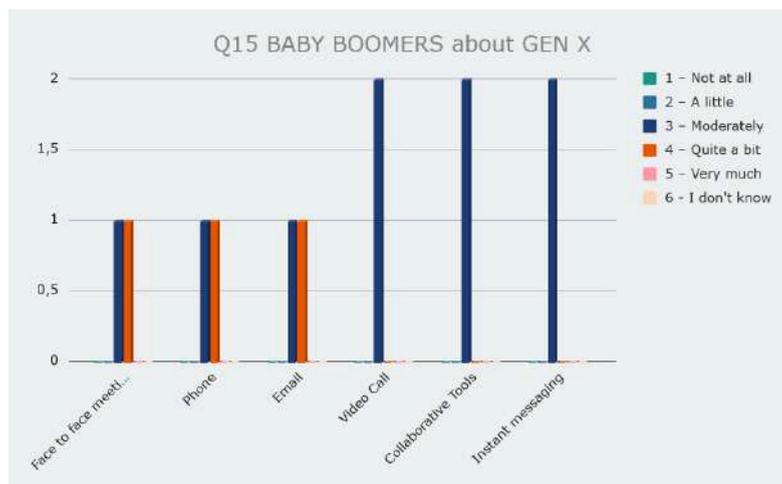
Os **baby boomers** são vistos pela Geração Z como os menos tecnológicos entre todas as gerações. As mensagens instantâneas e as ferramentas colaborativas têm pouca ou nenhuma importância. O mesmo se aplica às videochamadas. A Geração X acredita que os baby boomers têm uma forte preferência por reuniões presenciais, chamadas telefônicas e e-mails. Essas atribuições da Geração X correspondem realisticamente à forma como os baby boomers se percebem.

Os baby boomers parecem ser muito claros nas suas preferências. Dão muita importância às reuniões presenciais, bem como às chamadas telefônicas, e um pouco menos aos e-mails. Com estas preferências, confirmam as suposições que outras gerações têm sobre eles.

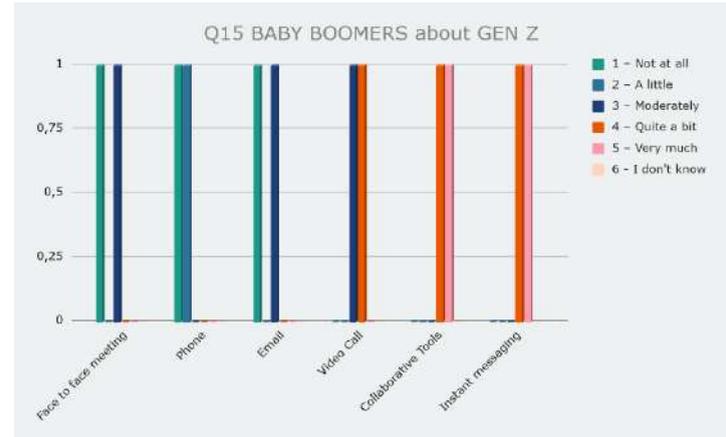
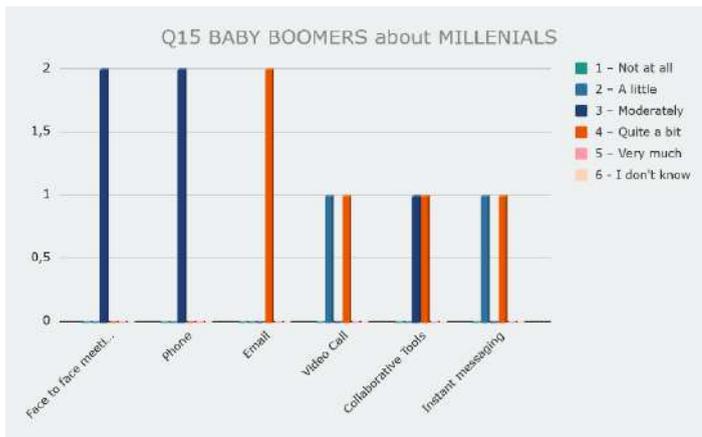
Outros meios de comunicação são pouco ou nada importantes.



Os baby boomers acham que a Geração X tem preferências semelhantes, embora as videochamadas, as ferramentas colaborativas e as mensagens instantâneas sejam consideradas moderadamente importantes para a Geração X.



As preferências tecnológicas invertem-se, de acordo com os baby boomers, com a geração Y e ainda mais com a geração Z. No entanto, os baby boomers estão errados ao assumir que, para os membros da geração Y e da geração Z, as reuniões presenciais têm pouca ou apenas moderada importância. A autopercepção das gerações Z e Y atribui maior importância às reuniões presenciais.



Em resumo, pode-se dizer que a autopercepção e a percepção dos outros correspondem bastante bem. As gerações parecem ser capazes de fazer suposições bastante realistas sobre a importância que outras gerações atribuem a determinados modos de comunicação. Isso pode ser útil ao colaborar com diferentes gerações, pois preconceitos enganosos não criarão grandes desafios.

**Pergunta 16:** Os exemplos fornecidos destacam mal-entendidos recorrentes causados por diferentes preferências geracionais em ferramentas de comunicação, tom e expectativas. Essas diferenças muitas vezes levam a atrasos, frustração ou responsabilidades não cumpridas, especialmente em situações urgentes. No entanto, as respostas do questionário não revelam se as instituições têm uma política de comunicação que informe sobre os canais oficiais de comunicação.

Um dos principais desafios parece ser a incompatibilidade dos canais de comunicação. Os funcionários mais jovens (Geração Z/Millennials) costumam usar aplicativos de mensagens instantâneas ou quadros de tarefas para atualizações ou decisões rápidas. Os funcionários mais velhos (Geração X/Baby Boomers) tendem a preferir e-mails, telefonemas ou conversas cara a cara, que consideram mais formais e confiáveis. Além disso, quando um lado usa um canal que o outro não verifica com frequência, mensagens críticas são ignoradas (“um colega de trabalho da geração Baby Boomer esperava um telefonema para discutir uma tarefa, mas eu tinha enviado tudo por mensagem e e-mail. Ambos pensámos que o outro estava a ignorar o trabalho”). Também parece haver uma diferença na percepção de “urgência” transmitida pelos canais de comunicação. Enquanto os trabalhadores mais velhos podem preferir telefonemas para assuntos urgentes, as gerações mais jovens confiam nas mensagens instantâneas, esperando uma resposta rápida (Exemplo: «Um funcionário mais jovem enviou-me uma mensagem pelo WhatsApp sobre um pedido urgente, em vez de me ligar. Não verifiquei o meu telemóvel imediatamente, porque prefiro telefonemas para assuntos importantes. Quando vi a mensagem, já era quase tarde demais para concluir o pedido»).

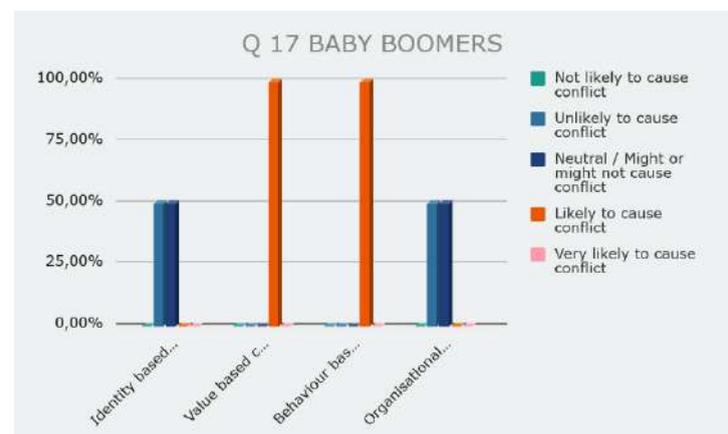
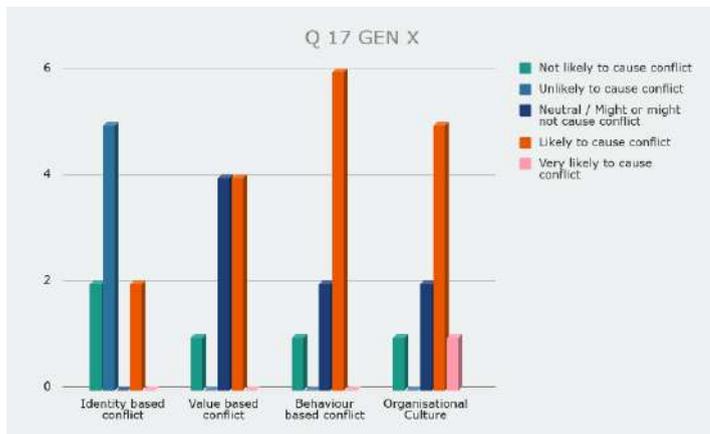
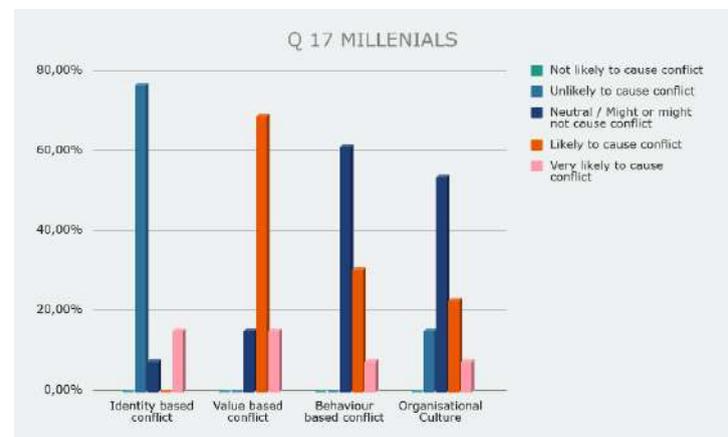
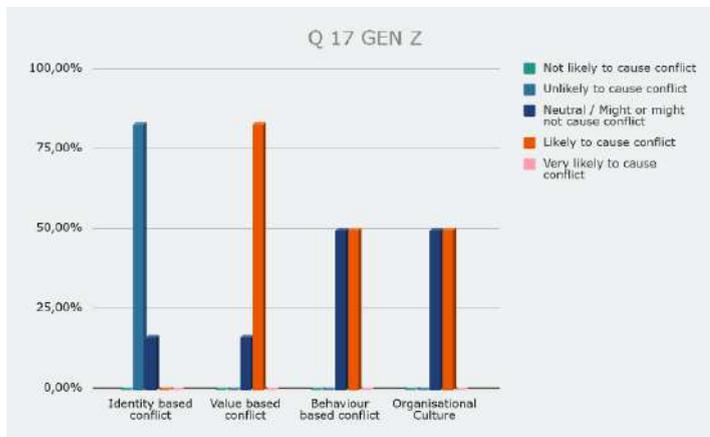
Noutros casos, o tom e o estilo podem diferir, criando tensão entre as gerações que comunicam. Especialmente os trabalhadores mais jovens usam emojis ou linguagem informal, o que às vezes pode ser percebido como pouco profissional ou pouco claro pelas gerações mais velhas. Por outro lado, a formalidade dos e-mails ou telefonemas pode parecer lenta ou excessivamente rígida para os trabalhadores mais jovens (Exemplo: «Um colega mais jovem preferia usar emojis para aprovações, mas um gestor sénior não compreendia a abreviatura, o que atrasou a entrega a um cliente»).

Os mal-entendidos também surgem porque as gerações, quando trabalham juntas, não têm clareza sobre o que é considerado uma mensagem “adequada” ou “urgente”. Isso está relacionado a diferentes percepções de profissionalismo (mensagens instantâneas x e-mail), criando tensão ou julgamentos incorretos sobre o comportamento dos outros.

Resumindo, os exemplos apresentados no questionário mostram que os canais de comunicação no local de trabalho parecem ser uma importante fonte de mal-entendidos entre gerações.

### Pergunta 17: Fatores como potenciais fontes de conflito entre gerações no local de trabalho

Todas as gerações concordam que os fatores «comportamento» e «valores» são fontes prováveis de conflito entre gerações. A Geração Z, a Geração Y e a Geração X também concordam que a «cultura organizacional» é uma fonte de conflito. Todas as gerações atribuem aos «conflitos baseados na identidade» as menores chances de serem uma fonte de conflito



**Pergunta 18:** Os exemplos refletem mal-entendidos e tensões recorrentes que surgem quando diferentes gerações trabalham juntas, particularmente em torno de expectativas de ética no trabalho, estrutura organizacional e valores como autoridade.



Um dos fatores de mal-entendidos e conflitos reside nas diferentes visões sobre a estrutura e a flexibilidade do trabalho. As gerações mais velhas (Baby Boomers, Geração X) muitas vezes preferem horários fixos, presença física e rotinas estruturadas, que associam a compromisso e profissionalismo. As gerações mais jovens (Millennials, Geração Z) tendem a valorizar a flexibilidade, o trabalho remoto e os resultados em detrimento da presença, considerando os horários rígidos como ultrapassados.

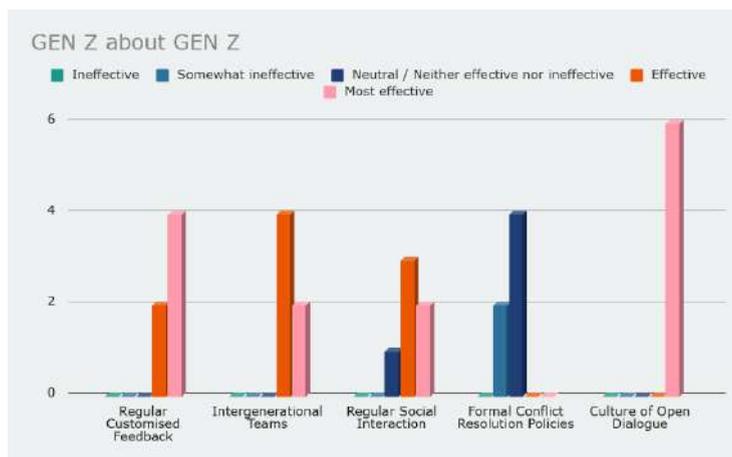
Por vezes, observam-se atitudes contraditórias em relação à autoridade e à hierarquia: os funcionários mais jovens podem questionar os métodos tradicionais ou expressar novas ideias, o que pode ser percebido pelos colegas mais velhos como desrespeito ou insubordinação. Ligado a isso, a relutância em relação à mudança expressa pelos funcionários mais velhos pode ser interpretada pelos mais jovens como resistência ao progresso ou falta de vontade de se adaptar. Esses fatores podem levar à frustração, conflitos e polarização geracional durante as sessões de tomada de decisão ou brainstorming.

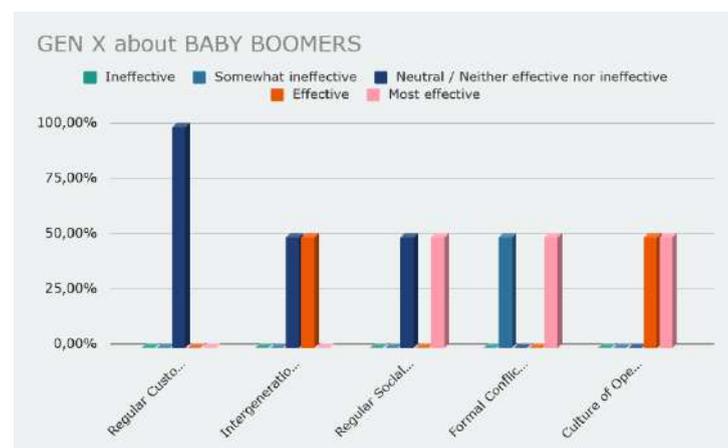
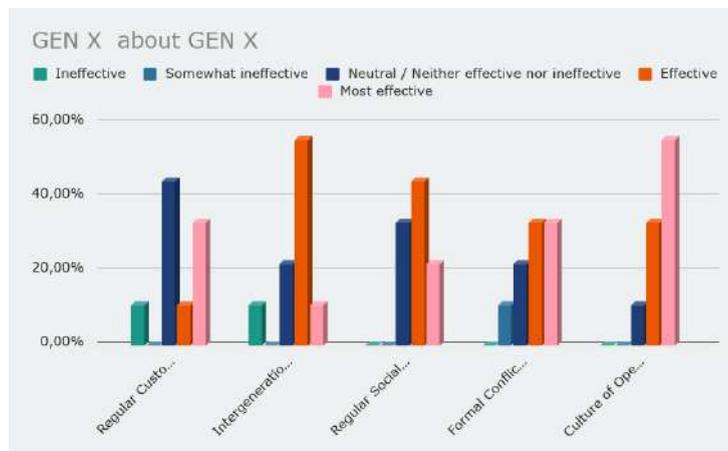
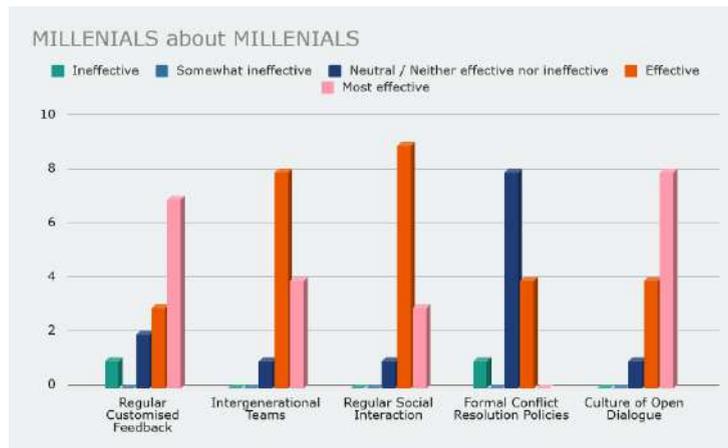
Além disso, diferentes entendimentos do valor do «profissionalismo» podem ser fonte de conflito: para os trabalhadores mais jovens, eficiência pode significar concluir tarefas rapidamente ou realizar várias tarefas simultaneamente online, mas os colegas mais velhos podem percebê-la como desinteresse. Além disso, diferentes entendimentos da formalidade na comunicação e nos processos de trabalho (protocolo) podem levar a atritos.

Em resumo, o principal desafio nas equipas multigeracionais não reside na idade em si, mas em pressupostos tácitos, valores conflitantes e falta de compreensão mútua.

#### **Pergunta 19:** Eficácia das ferramentas de prevenção e gestão de conflitos para cada geração

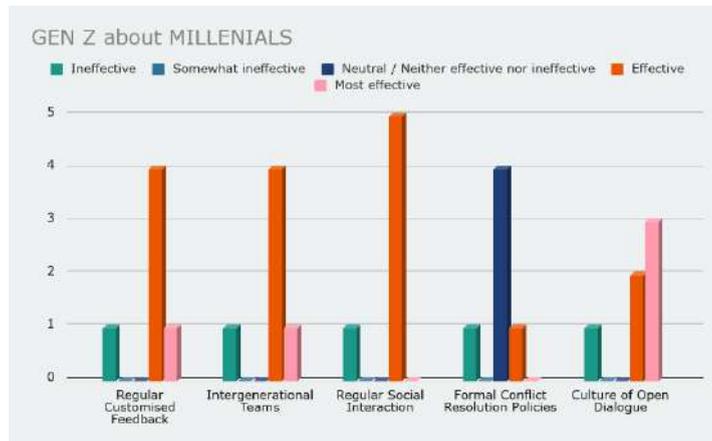
No que diz respeito à eficácia das ferramentas de prevenção e gestão de conflitos, cada geração, ao refletir sobre a sua própria atitude em relação a elas, prefere a cultura do «diálogo aberto», classificando-a como «eficaz» e/ou «mais eficaz».



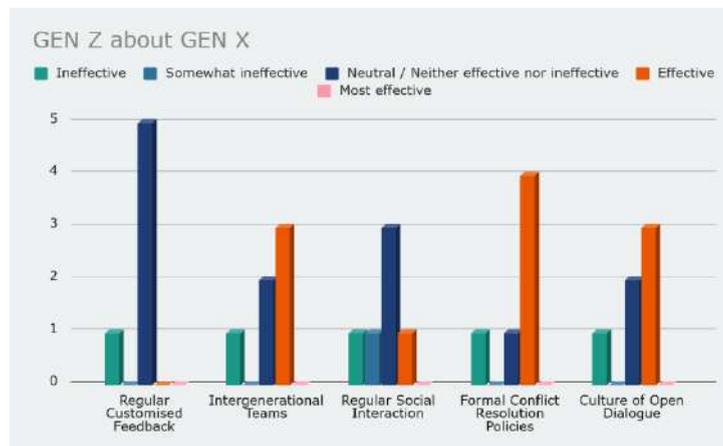


Curiosamente, a Geração Z é a única geração que atribui as classificações mais baixas às «políticas formais de resolução de conflitos», classificando-as como neutras e um pouco ineficazes, enquanto os Baby Boomers não têm preferência por feedback regular personalizado, pelo qual a Geração Z tem uma forte preferência, classificando-o como «mais eficaz» e «eficaz». Neste ponto, podem surgir preferências geracionais.

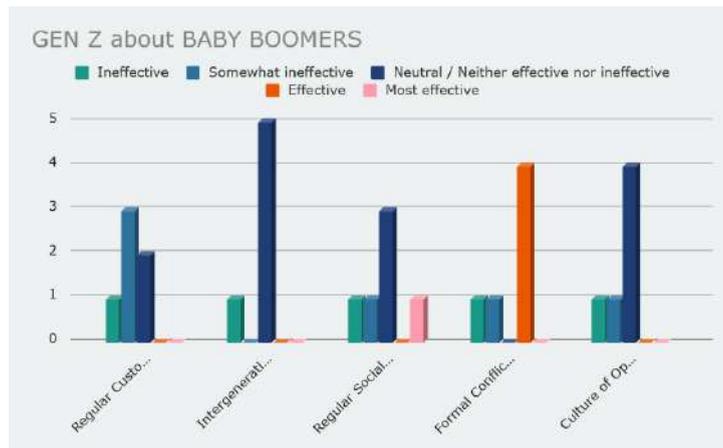
Ao fazer suposições sobre a eficácia das ferramentas de resolução de conflitos aplicadas em conflitos intergeracionais, a **Geração Z** assume que, com a Geração Y, além de uma cultura de diálogo aberto, o «feedback regular personalizado» e as «equipes intergeracionais» funcionam bem, enquanto as «políticas formais de resolução de conflitos» são menos eficientes.



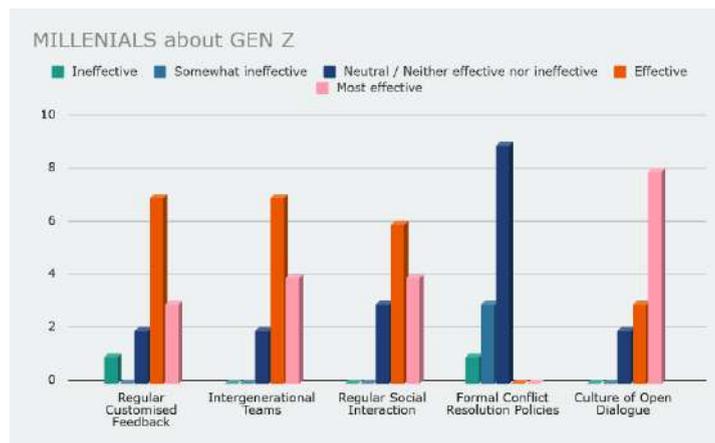
As afirmações são menos claras quando se trata de interpretar os dados sobre a Geração X pela Geração Z. A Geração Z parece assumir que a Geração X tem alguma preferência por «políticas formais de resolução de conflitos». A Geração Z parece ver alguma eficácia também nas «equipes intergeracionais» e na «cultura de diálogo aberto» ao resolver ou prevenir conflitos com a Geração X. A Geração Z não parece perceber que o «feedback personalizado regular» seja particularmente útil em conflitos e na prevenção de conflitos com a Geração X.



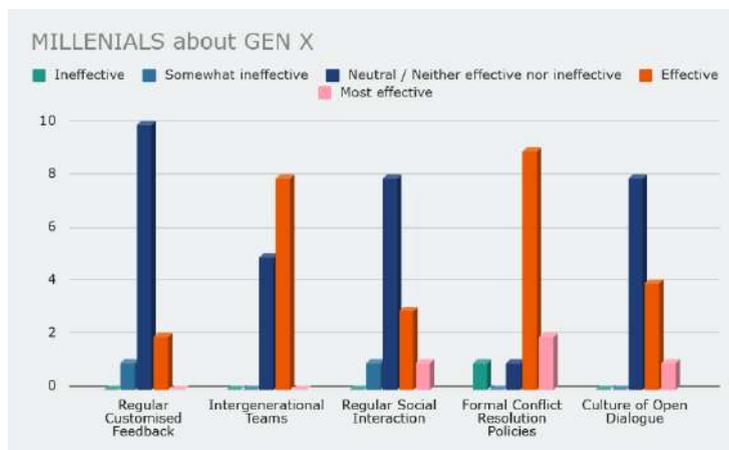
Em conflitos e prevenção de conflitos com os Baby Boomers, a Geração Z vê como única ferramenta eficiente a «Prevenção formal de conflitos». Também a «Interação social regular» pode ser vista como tendo alguma eficácia. Todas as outras ferramentas recebem uma classificação mais baixa e são menos significativas.



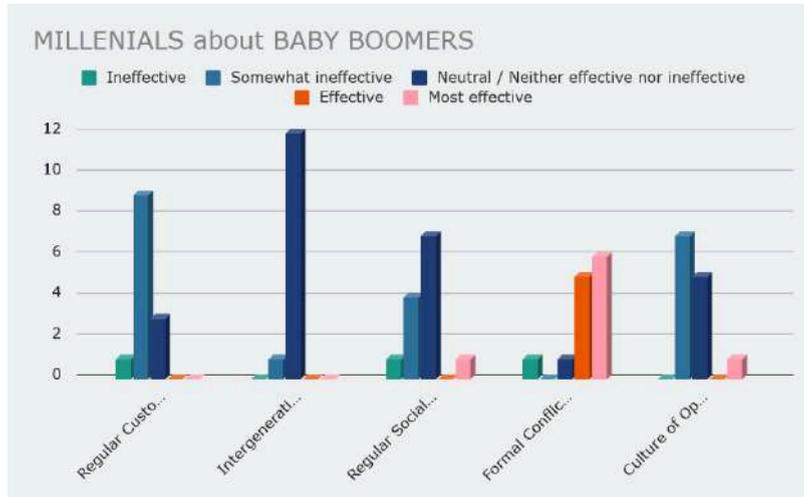
Os **millennials** consideram a Geração Z semelhante às suas próprias preferências, no que diz respeito à eficácia das ferramentas de prevenção e gestão de conflitos. Eles assumem que a Geração Z atribui ao «Feedback personalizado regular» as classificações «eficaz» (53,85%) e «mais eficaz» (23,08%), seguido por «Equipas intergeracionais» com as classificações «eficaz» (53,85%) e «mais eficaz» (30,77%).



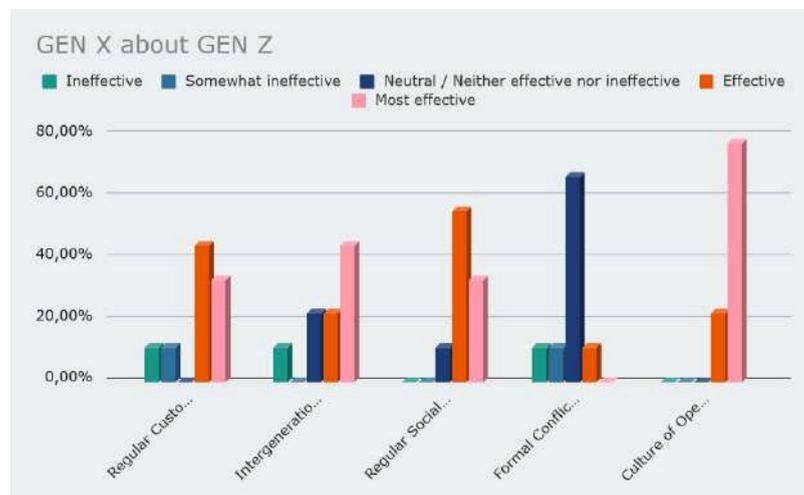
No que diz respeito à Geração X, a «gestão formal de conflitos» é «eficaz» e «mais eficaz», seguida pela «cultura de diálogo aberto».



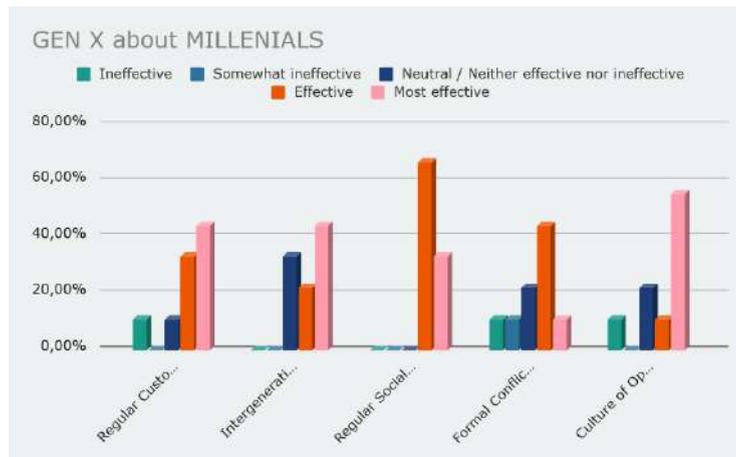
No que diz respeito aos baby boomers, os millennials acreditam que os baby boomers têm uma preferência por «políticas formais de resolução de conflitos». Isto não corresponde à perceção que os baby boomers têm de si próprios. Na verdade, os millennials não parecem ver meios realmente eficientes em situações de conflito ou para prevenir conflitos com os baby boomers.



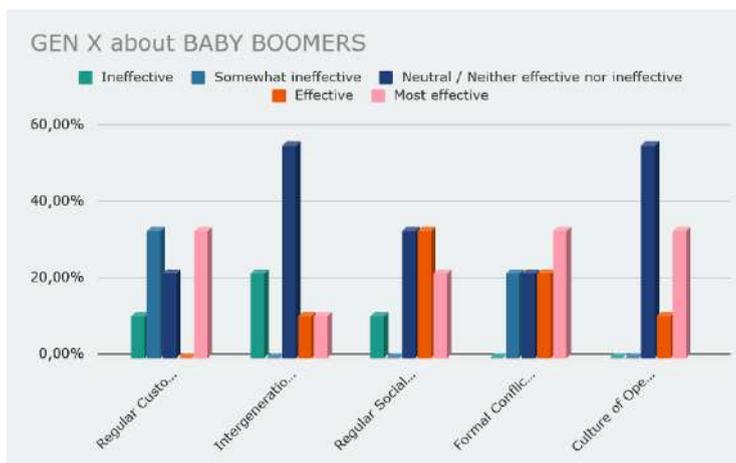
A **Geração X** acredita que, além das «políticas formais de resolução de conflitos», a Geração Z considera todos os outros meios «eficazes» e «mais eficazes». A Geração X expressa que a Geração Z tem uma preferência pela «cultura do diálogo aberto».



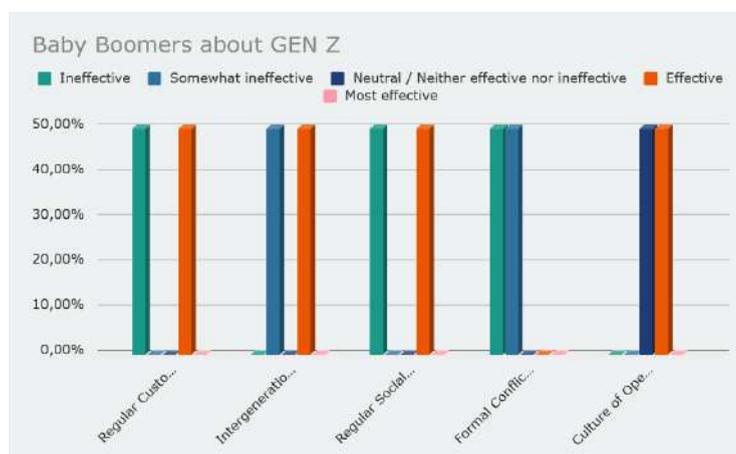
Da mesma forma, a Geração X acredita que os Millennials aceitam a «cultura do diálogo aberto» como «mais eficiente», seguida por «equipes intergeracionais» e «feedback personalizado regular». A Geração X presume que os Millennials veem a «interação social regular» como a forma mais eficiente de abordar e prevenir conflitos.

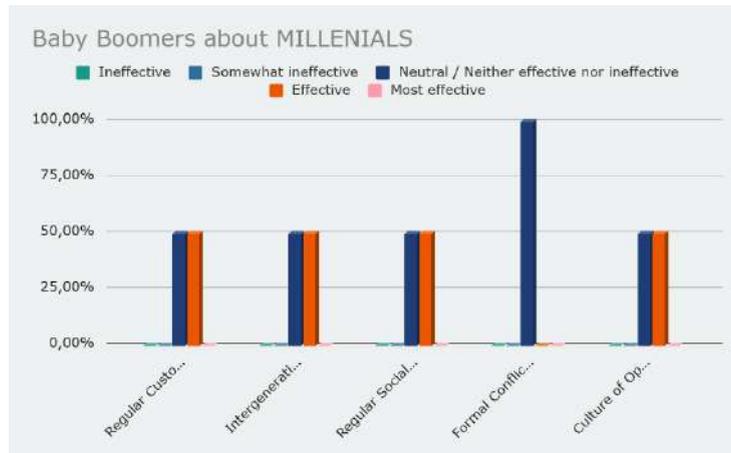


A Geração X pensa que os Baby Boomers atribuem mais eficácia à «Feedback personalizado regular», «Políticas formais de resolução de conflitos» e «Cultura de diálogo aberto», seguidas pela interação social regular e equipas intergeracionais; «eficazes» são: «interação social regular», «políticas formais de prevenção de conflitos», «Cultura de diálogo aberto» e, por último, «Equipas intergeracionais».

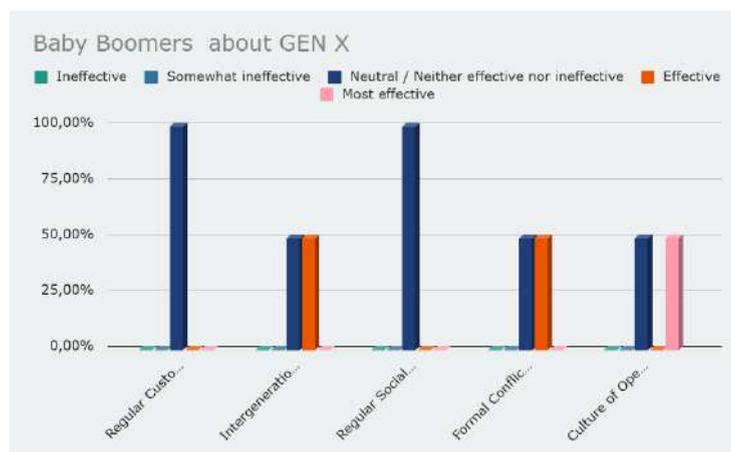


Como apenas um número reduzido de **Baby Boomers** participou no questionário, os dados não são tão fiáveis como os das outras gerações. Os Baby Boomers parecem acreditar que a Geração Z e os Millennials atribuem pouca eficácia às «políticas formais de prevenção de conflitos», enquanto outros meios são (parcialmente) «eficientes».





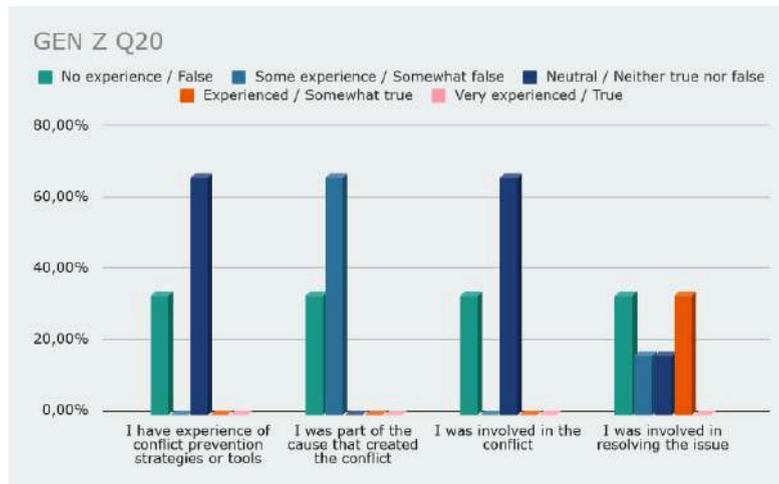
Tal como eles próprios, os Baby Boomers acreditam que a Geração X considera a «cultura de diálogo aberto» como «mais eficaz». Também tal como eles próprios, atribuem à Geração X uma atitude neutra em relação ao «feedback regular personalizado».



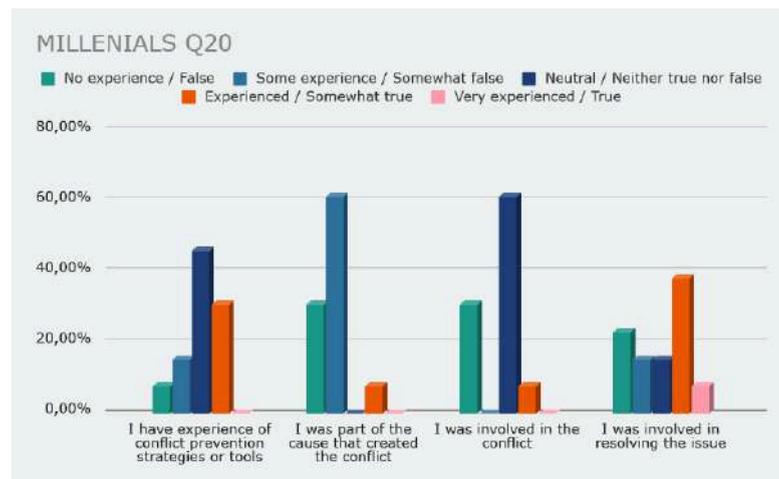
### Pergunta 20: Experiência com conflitos e gestão de conflitos

Parece que todas as gerações têm uma experiência moderada («neutra», «nem verdadeira nem falsa») com conflitos e prevenção de conflitos.

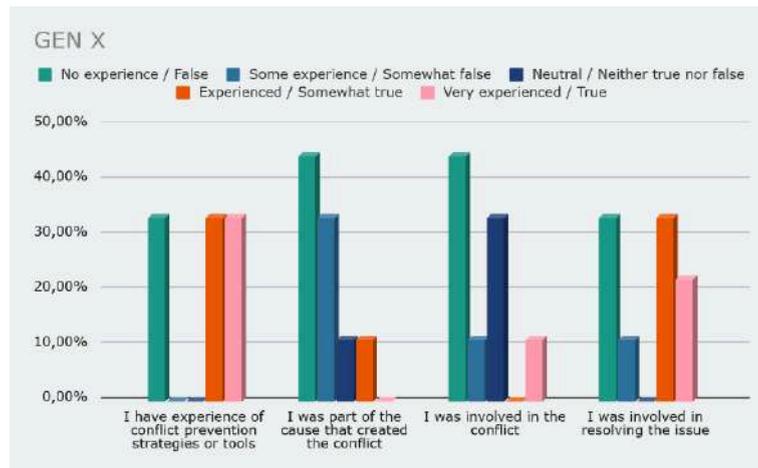
Talvez devido à sua tenra idade, os dados da **Geração Z** foram particularmente baixos. Apesar disso, 66,67% desta geração foi responsável por um conflito. 33,3% estiveram envolvidos na resolução do conflito.



Os millennials não fizeram parte da causa do conflito em 61,54% dos casos e não estiveram envolvidos no conflito em 61,54% dos casos. Apenas menos de 10% se consideravam «um pouco» parte do conflito ou «um pouco» envolvidos no conflito. Como 30,77% têm experiência em prevenção de conflitos e 38,44% estiveram envolvidos na resolução da questão, os millennials parecem ser proativos quando surge o conflito. Apenas menos de 10% fizeram parte do conflito ou estiveram envolvidos no conflito.



Entre a Geração X, 33,3% declaram ter experiência e muita experiência com estratégias e ferramentas de prevenção de conflitos. 33,3% e 22,2% dizem ter experiência e muita experiência na resolução da questão. Apenas 11% declaram ter sido parte da causa do conflito e que estiveram envolvidos no conflito. O maior grupo não parece ter sido parte da causa do conflito ou estar envolvido no conflito.



Os **baby boomers** declararam ser «verdade» que fizeram parte da causa do conflito (50 %) e que estiveram envolvidos no conflito (50 %). Todos os baby boomers participantes também estiveram envolvidos na resolução do conflito, mas apenas 50 % deles tinham experiência em prevenção de conflitos.



### Pergunta 21: Exemplos de conflito

Os exemplos relataram, de forma explícita ou implícita, as diferenças geracionais como causa ou dinâmica fundamental. Os exemplos não são muito claros porque não especificam com precisão as gerações envolvidas no conflito. Alguns conflitos surgiram em torno de

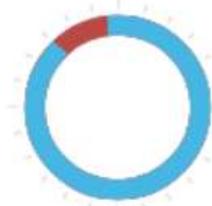
- Horário de trabalho e assiduidade («o orador preferia um modelo tradicional das 9h às 17h, enquanto um colega mais jovem apoiava o trabalho híbrido. Resolvido com o apoio de um gestor da Geração X);
- Estilo de comunicação (“Um colega da Geração X criticou o tom informal de um colega, que foi apoiado por um colega da Geração Z);
- Desacordo sobre atividades de inverno (“um trabalhador da Geração Z ou Millennial sentiu-se apoiado por colegas mais jovens e menos apoiado por um sénior da Geração X, insinuando atividades de lazer geracionais”).



- Conflito entre a equipa mais jovem e o supervisor mais velho (“Tive um desacordo com um colega sobre como realizar uma reparação. Um colega apoiou-me e ajudou a explicar o meu ponto de vista ao colega mais velho. Foi um bom momento de trabalho em equipa.”).
- Valores («Um desacordo sobre o uso de materiais ecológicos foi resolvido numa reunião de equipa, onde as minhas ideias foram finalmente apoiadas por um colega da geração Y.»)

No entanto, os exemplos mostram que a resolução de conflitos é possível. O apoio vem não só de membros da mesma geração, mas também de superiores: «Uma vez, intervim durante um desacordo sobre o uso de ferramentas — os meus colegas, especialmente um gestor da Geração X, gostaram. Senti-me apoiado», “Certa vez, um colega da geração X criticou a minha comunicação informal. Senti-me apoiado por outro colega da geração Z, mas a gerência ficou neutra.”, “Certa vez, falei duramente sobre alguém que estava sempre atrasado. Um supervisor da geração X ajudou a mediar. Senti-me mais apoiado pelos colegas mais velhos”.

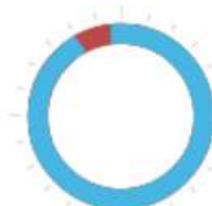
**Pergunta 22:** Apoio de colegas de trabalho/gestão da mesma geração



Yes: 26 / 30 (86.67%)

No: 4 / 30 (13.33%)

**Pergunta 23:** Apoio de colegas de trabalho/gestão de gerações diferentes



Yes: 27 / 30 (90%)

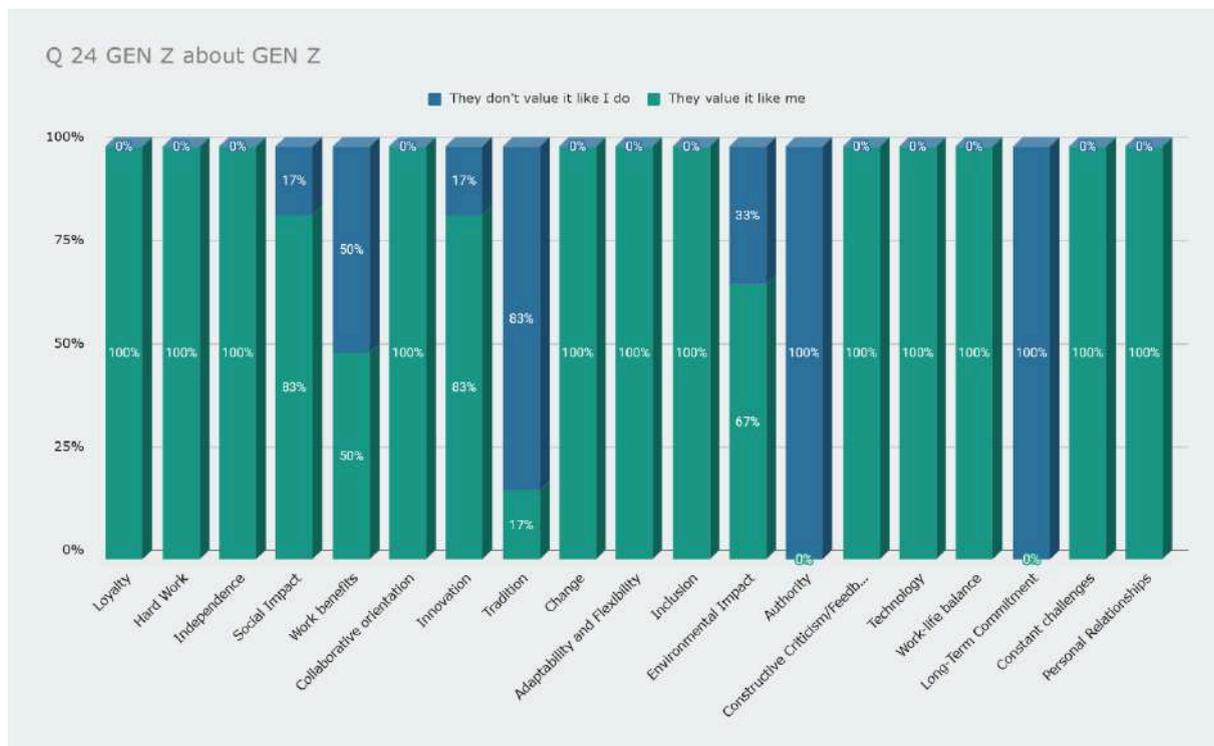
No: 3 / 30 (10%)

## 4. Diferenças na abordagem ao trabalho

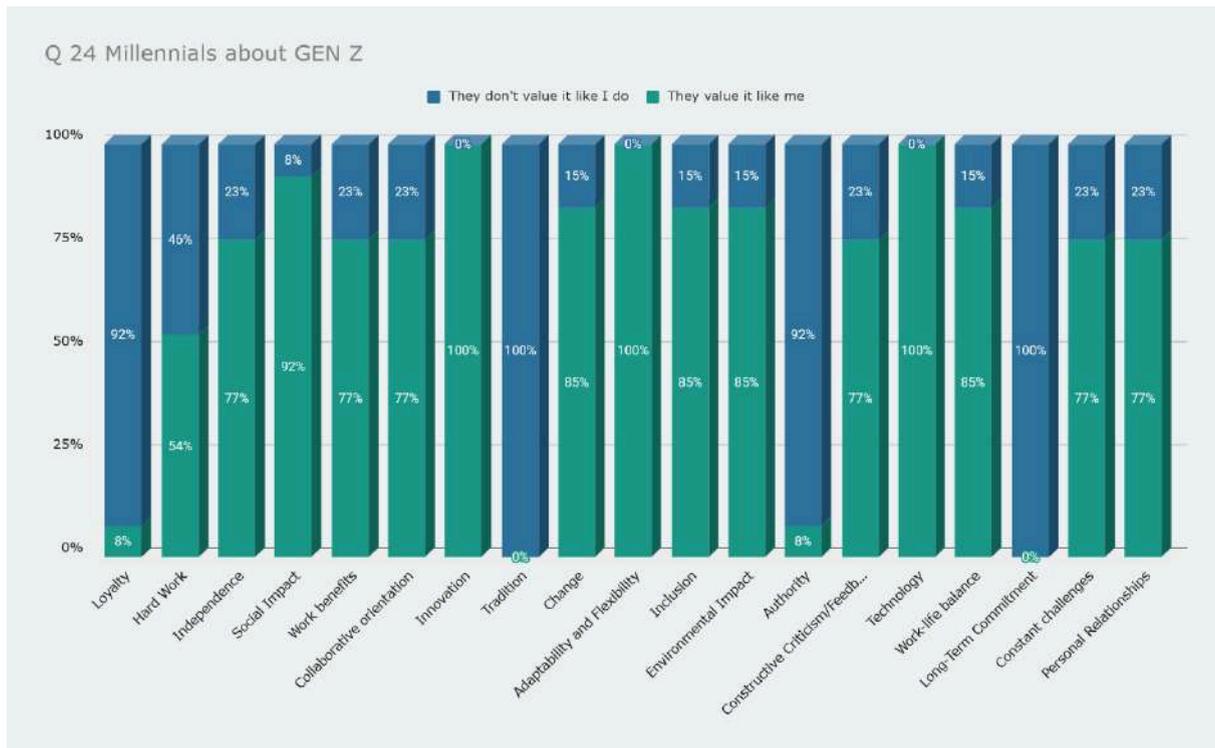
**Pergunta 24:** Avaliação dos participantes sobre a semelhança na apreciação de certos valores e características no local de trabalho – Geração Z

**Geração Z:** todos os membros participantes desta geração concordaram 100% com os mesmos valores e características: lealdade, trabalho árduo, independência, orientação colaborativa, mudança, adaptabilidade e flexibilidade, inclusão, crítica construtiva, tecnologia, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, desafios constantes, relações pessoais. Assim, em muitos aspetos, eles confirmam com esses dados as suposições sobre a geração que circulam na mídia e na opinião pública. A atitude positiva em relação ao «trabalho árduo» pode ser surpreendente, uma vez que, por vezes, os meios de comunicação social se referem a isso de forma diferente. No entanto, isso pode significar que, para esta geração, o conceito de «trabalho árduo» tem de ser reinterpretado, não significando um emprego das 9 às 5.

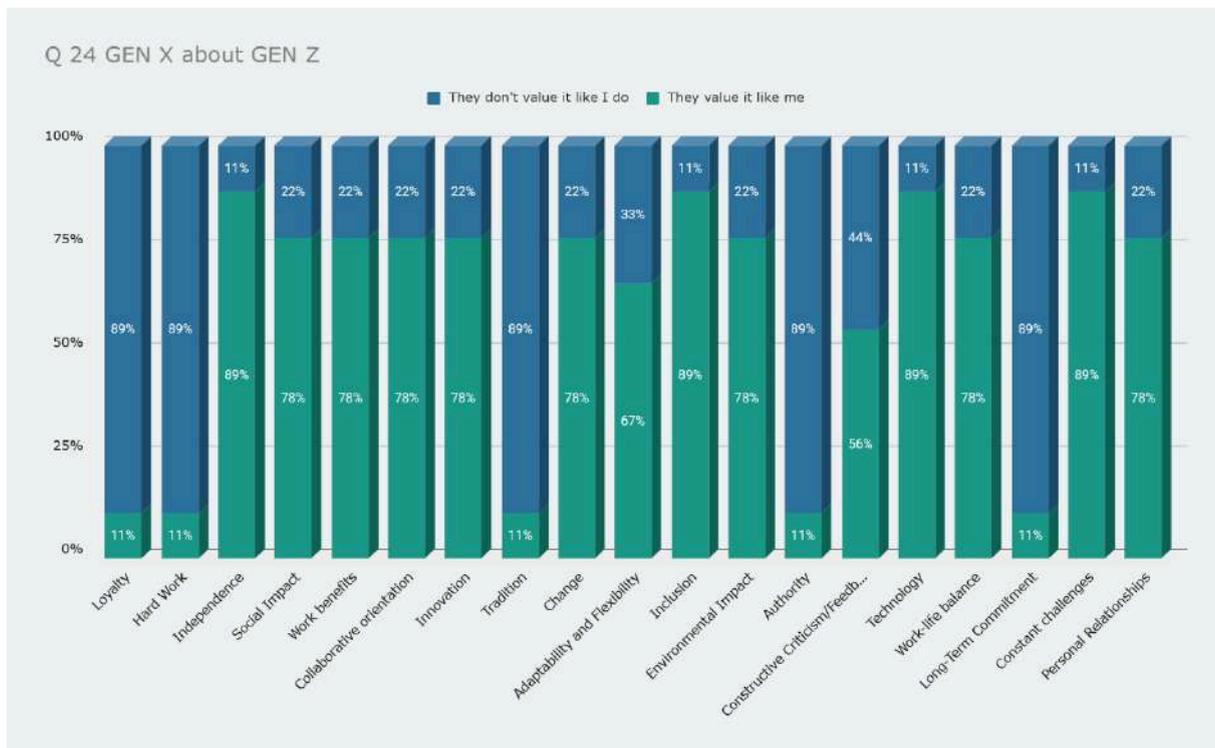
Os valores com os quais a Geração Z concorda menos são autoridade e compromisso de longo prazo. No caso da autoridade, não está claro se outras gerações valorizam a autoridade mais ou menos do que outros membros da mesma geração.



**Os millennials dizem sobre a Geração Z** que concordam 110% com inovação, adaptabilidade, flexibilidade e tecnologia. Os valores com os quais mais discordam são: tradição (0%), compromisso a longo prazo (0%), lealdade (92%) e autoridade (92%).

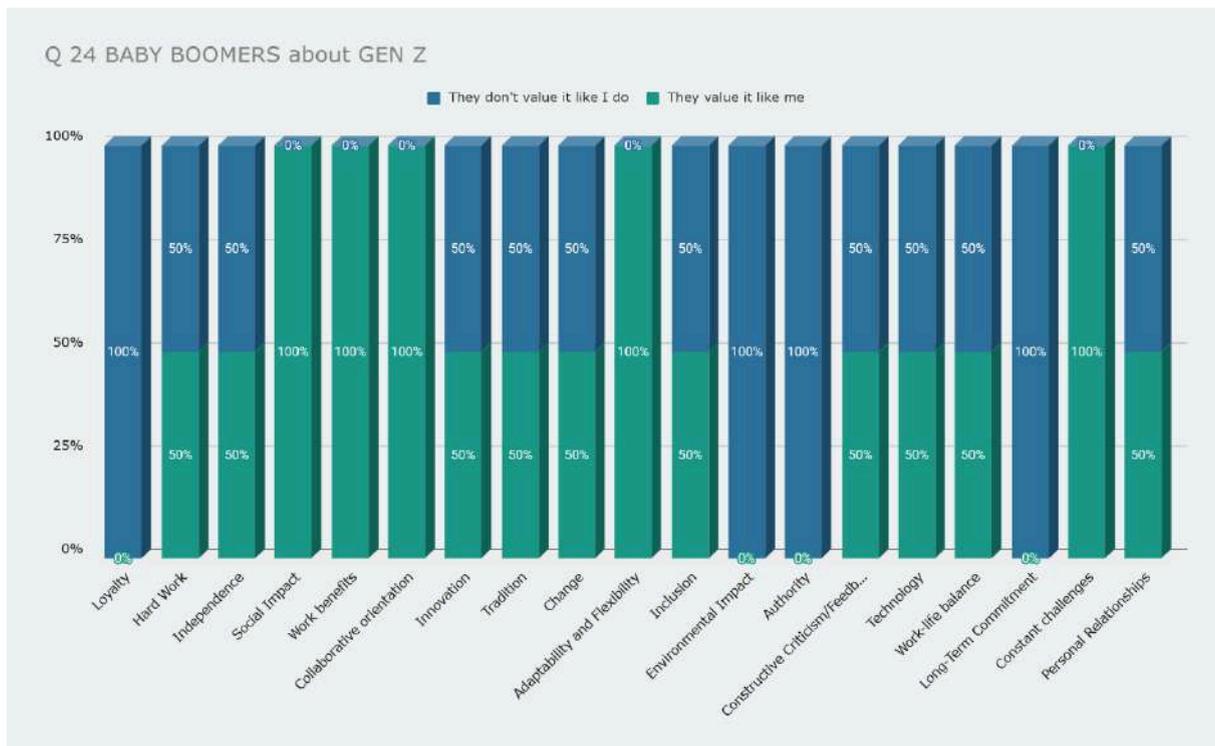


A Geração X diz sobre a Geração Z que não há valores com os quais concordam 100%. Os valores mais altos de concordância (todos 11%) são alcançados por independência, inclusão, tecnologia e desafios constantes. A Geração X vê como mais divergentes os aspectos de lealdade, trabalho árduo, autoridade, compromisso a longo prazo, itens que não são valorizados da mesma forma por 89% da Geração X.



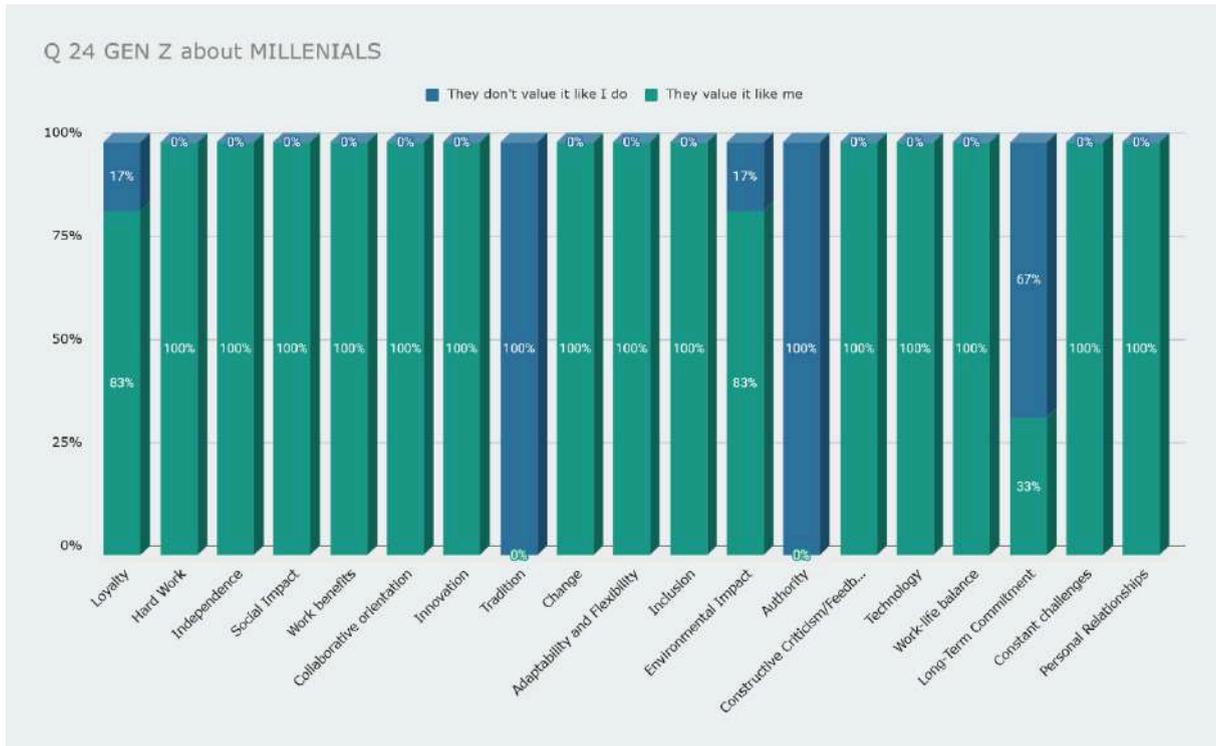


Os baby boomers dizem sobre a Geração Z que concordam 100% em aspetos como impacto social, benefícios no trabalho, orientação colaborativa, adaptabilidade e flexibilidade, desafios constantes. Alguns desses resultados podem parecer inesperados, devido à diferença de idade entre as duas gerações. Os baby boomers, no entanto, acreditam que os aspetos de lealdade, impacto ambiental, autoridade e compromisso a longo prazo são aqueles que a Geração Z valoriza de forma mais diferente.

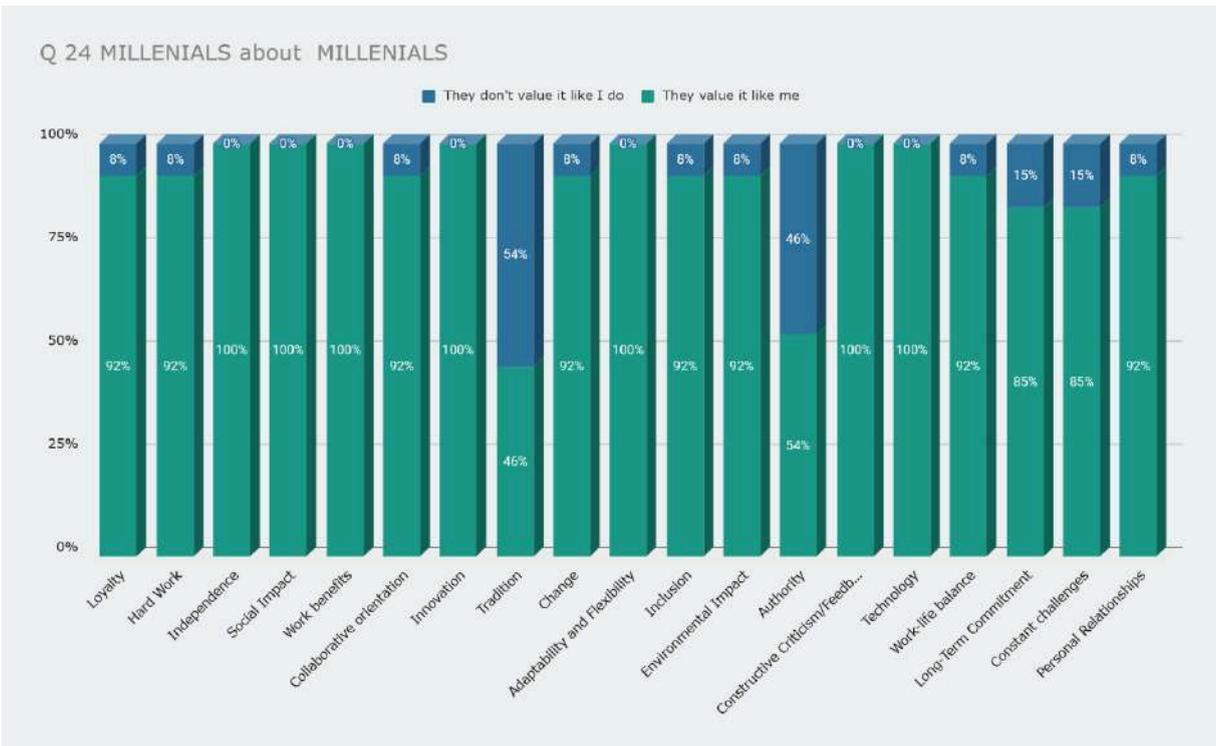


**Pergunta 25:** Avaliação dos participantes sobre a semelhança na apreciação de certos valores e características no local de trabalho – Millennials

A Geração Z vê muitas correspondências 100% com a Geração Y em relação a certos valores e características. É mais fácil dizer onde a Geração Z vê 100% de diferença: tradição e autoridade.

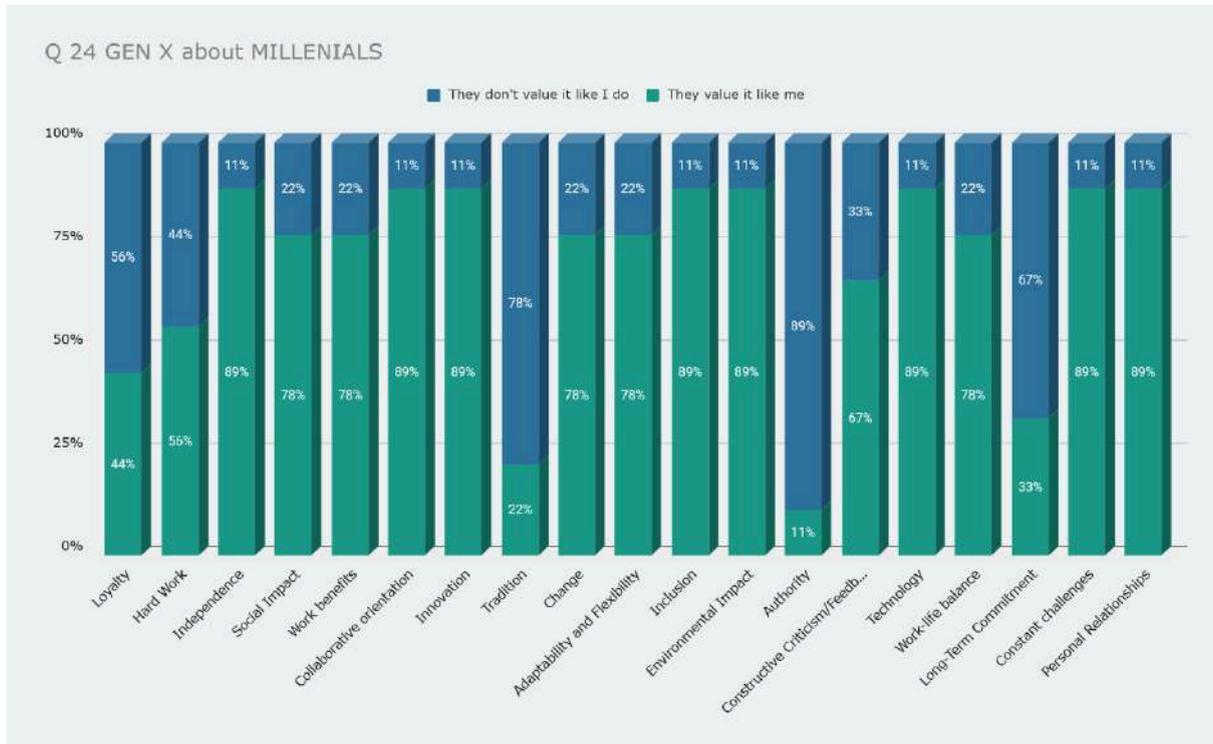


A geração Y diz sobre a geração Y que valoriza 100% os mesmos aspetos, tais como: independência, impacto social, benefícios no trabalho, inovação, adaptabilidade e flexibilidade, crítica construtiva e tecnologia. Não é de surpreender que todas as taxas de correspondência sejam bastante altas e a discordância baixa entre a mesma geração.

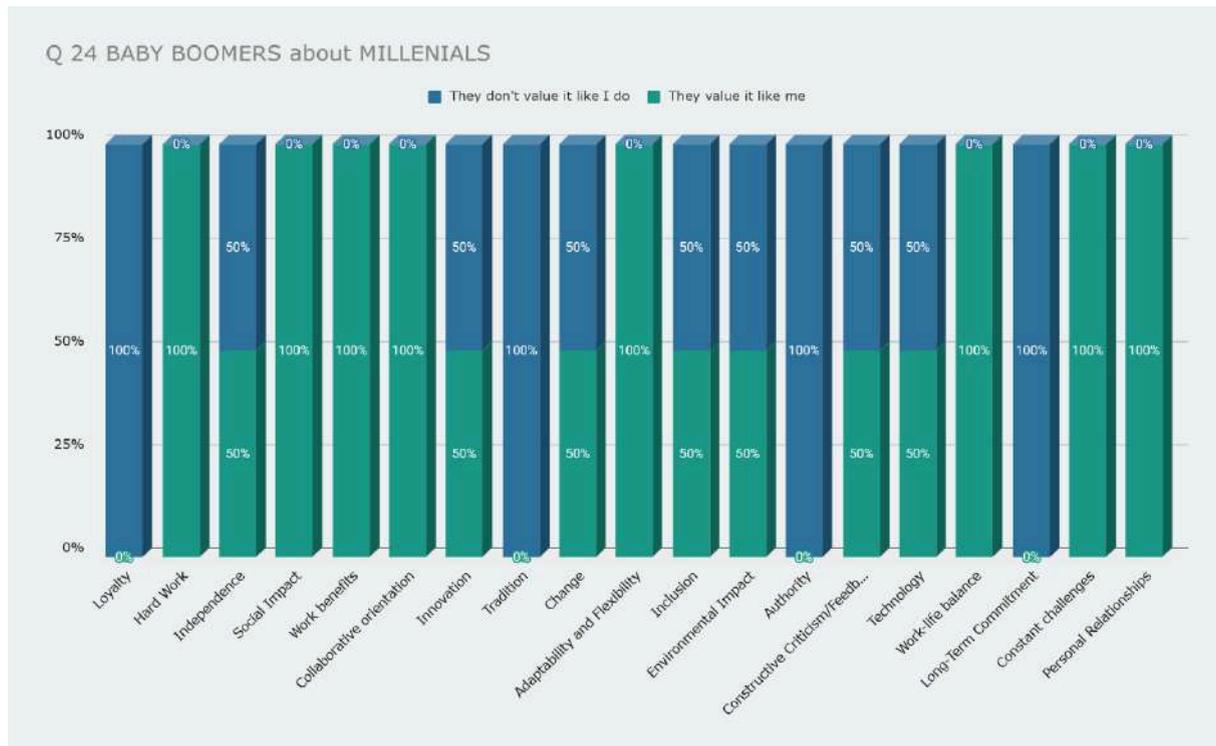




**A Geração X diz sobre a Geração Y** que não há nenhum aspeto que valorizem igualmente a 100%. Por outro lado, também não há nenhum que valorizem completamente de forma diferente. As taxas mais altas (89%) de concordância têm os aspetos: independência, orientação colaborativa, inovação, inclusão, impacto ambiental, tecnologia, desafios constantes, relações pessoais. As taxas mais baixas têm: autoridade (11% de concordância) e tradição (22% de concordância).

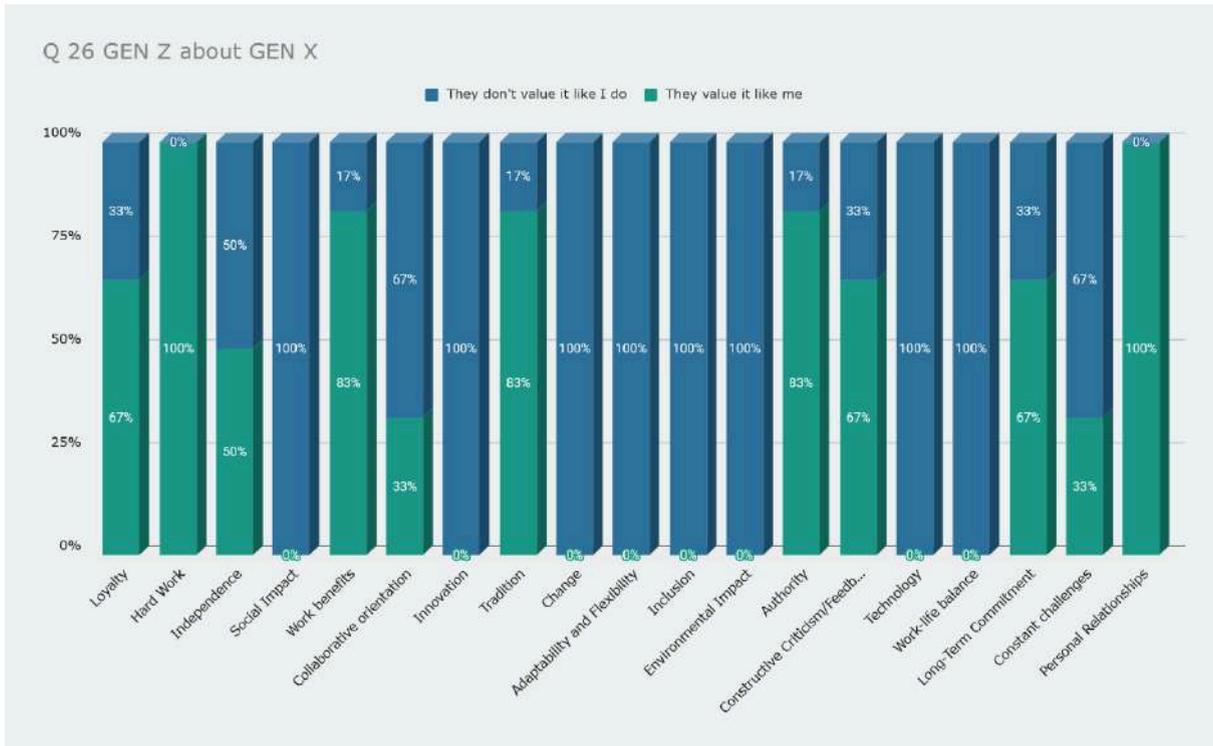


**Os baby boomers dizem dos millennials** que estes, tal como eles próprios, valorizam a 100% os aspetos: impacto social, benefícios laborais, orientação colaborativa, flexibilidade e adaptabilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, desafios constantes e relações pessoais. As duas gerações não valorizam igualmente a lealdade, a tradição, a autoridade e o compromisso a longo prazo. Não é claro se os baby boomers valorizam estes aspetos mais ou menos do que os millennials.

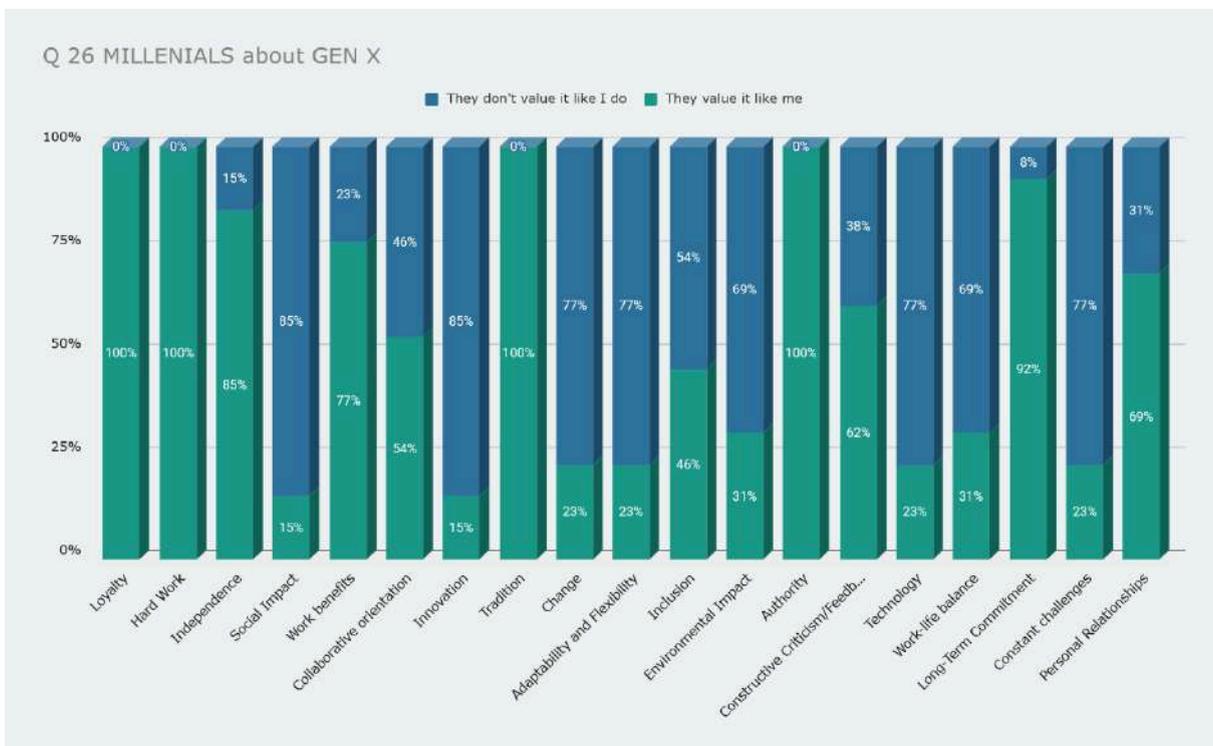


**Pergunta 26:** Avaliação dos participantes sobre a semelhança na apreciação de certos valores e características no local de trabalho – Geração X

**Geração Z sobre a Geração X:** Parece que a Geração Z acredita que a Geração X valoriza de forma diferente vários aspetos. A sua opinião sobre a Geração X diverge mais nos itens impacto social, inovação, mudança, adaptabilidade e flexibilidade, inclusão, impacto ambiental, tecnologia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Parece que apenas no aspeto «relações pessoais» a Geração Z percebe a Geração X como 100% congruente com a sua própria atitude.

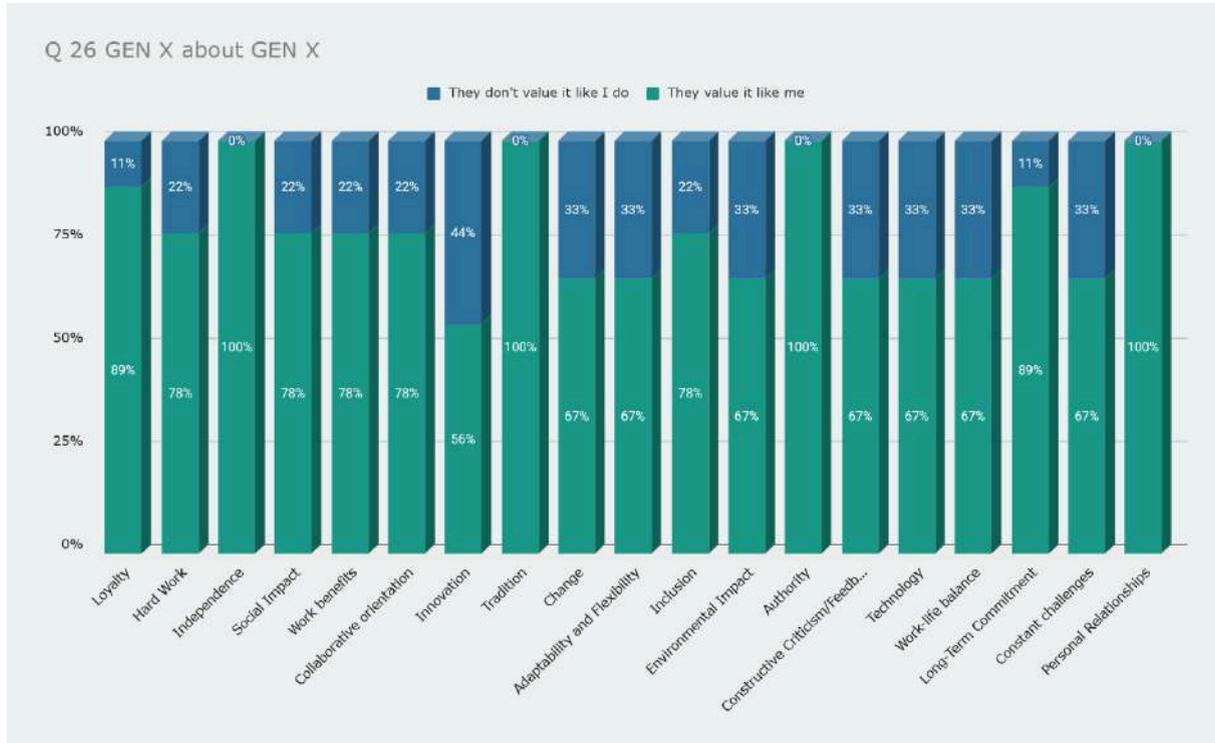


**A geração Y sobre a Geração X:** A geração Y acredita que a Geração X valoriza, tal como ela própria (100%), a lealdade, o trabalho árduo e a tradição. O compromisso a longo prazo também é altamente valorizado (92%). A geração Y concorda menos com os aspetos impacto social e inovação.

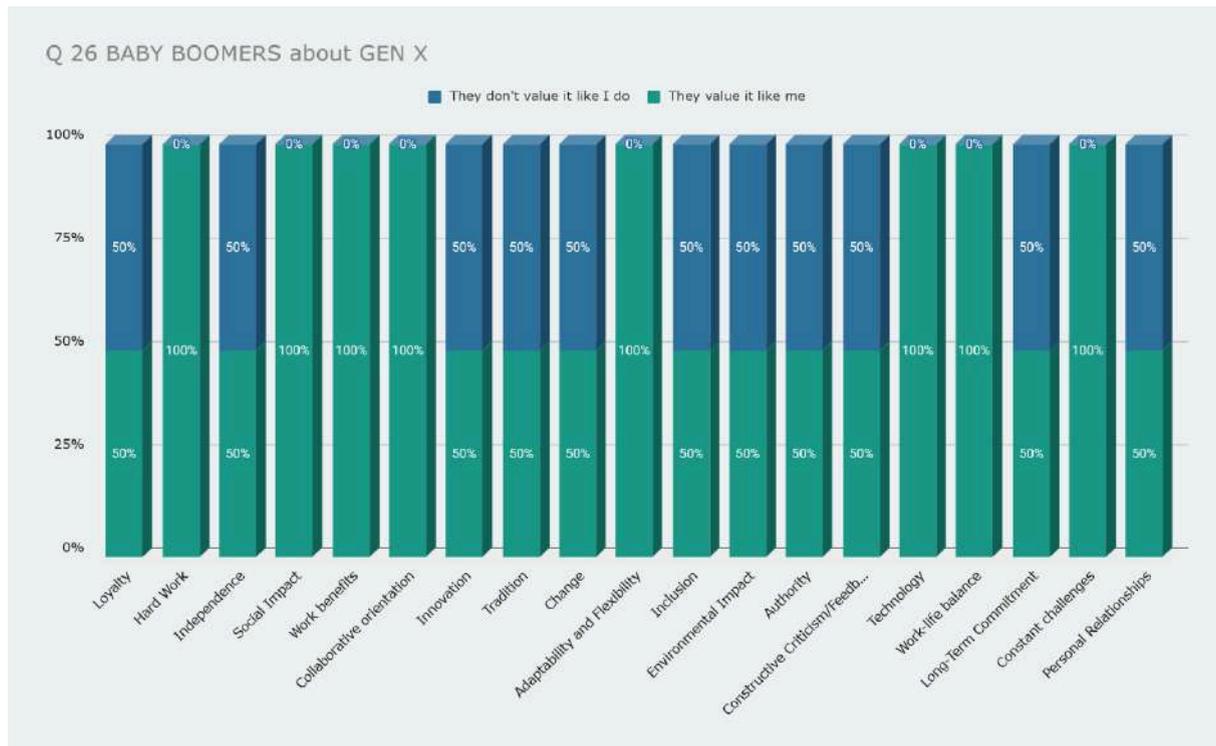




**Geração X sobre a Geração X:** Não é surpreendente que os aspetos analisados sejam classificados de forma semelhante entre a mesma geração. A Geração X vê entre os seus pares que valorizam igualmente a independência, a tradição, o impacto ambiental e as relações pessoais.

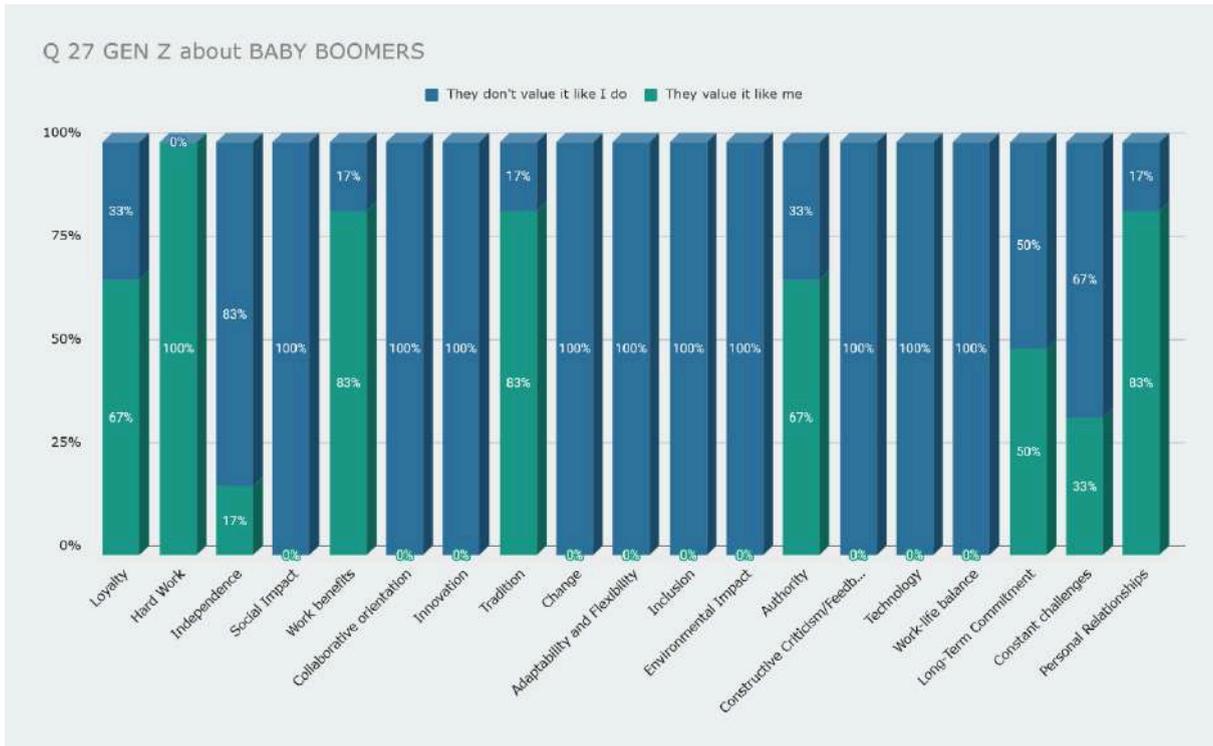


**Baby boomers sobre a Geração X:** Na opinião dos baby boomers, a Geração X valoriza, tal como eles próprios, os aspetos trabalho árduo, impacto social, benefícios laborais, orientação colaborativa, adaptabilidade e flexibilidade, tecnologia, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e desafios constantes. Em comparação com outras gerações, a correspondência que os baby boomers vêem entre a sua geração e a Geração X abrange relativamente muitos aspetos. Isto pode dever-se ao facto de, devido à proximidade de idade, também a mentalidade, as atitudes, etc. serem relativamente semelhantes.

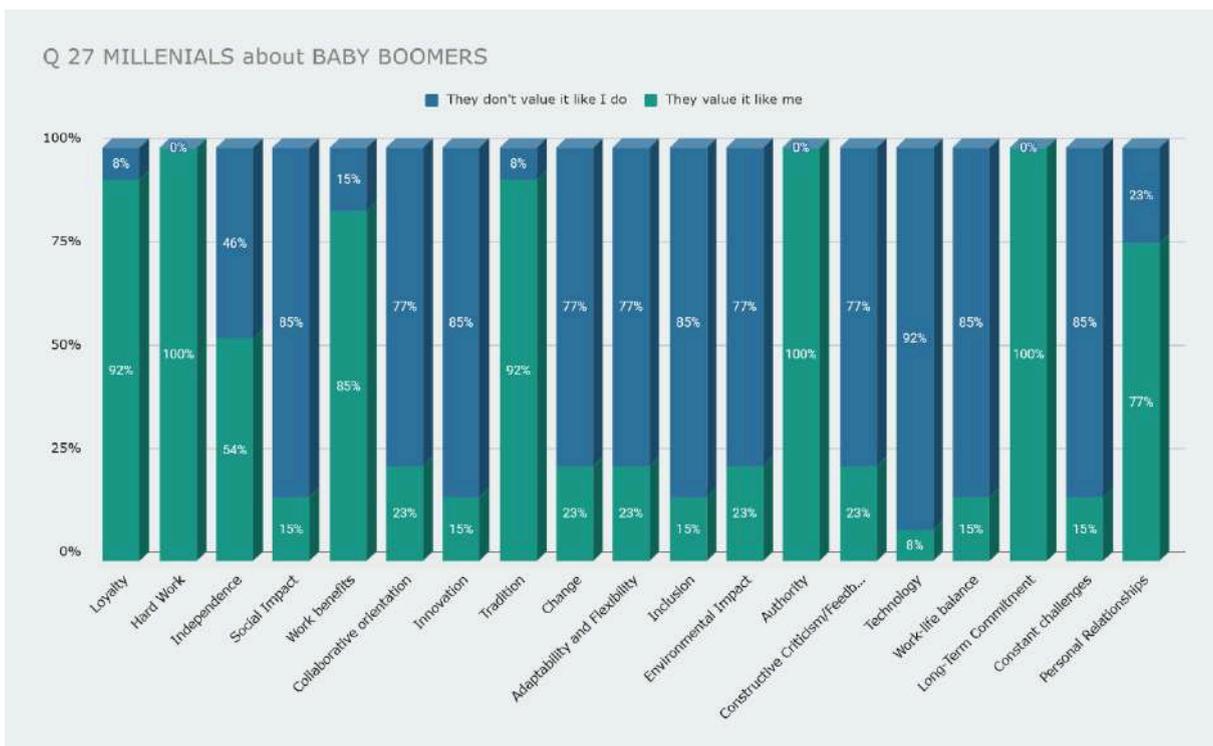


**Pergunta 27:** Avaliação dos participantes sobre a semelhança na apreciação de certos valores e características no local de trabalho – Baby Boomers

**Geração Z sobre os Baby Boomers:** Devido à diferença de idade, provavelmente, não é surpreendente que a Geração Z acredite que os Baby Boomers valorizam quase metade dos aspetos (10/19) de forma diferente deles próprios. Eles veem mais divergências no impacto social, orientação colaborativa, inovação, mudança, adaptabilidade e flexibilidade, inclusão, impacto ambiental, crítica construtiva, tecnologia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A maior concordância que eles veem é no trabalho árduo.

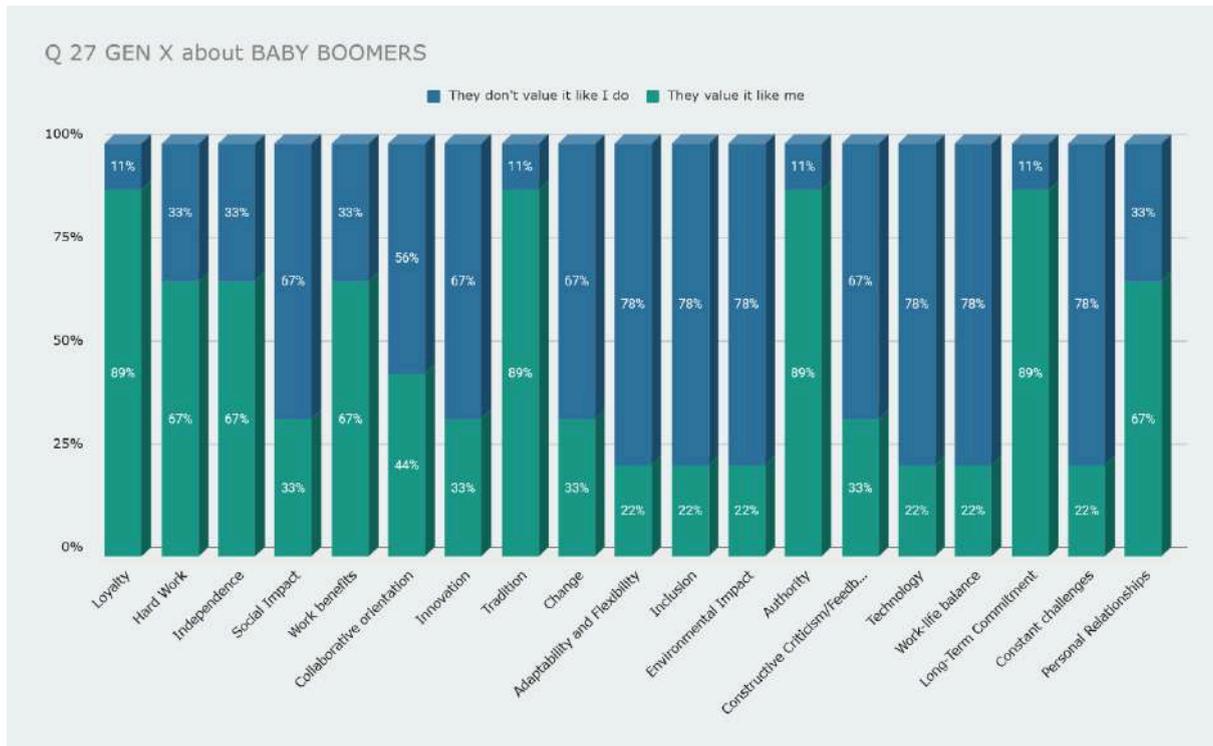


**Millennials sobre os Baby Boomers:** Os Millennials não parecem acreditar que os Baby Boomers valorizem muitos aspetos (10/19) como eles próprios. Eles veem correspondência total em apenas três dos 19, nomeadamente no trabalho árduo, autoridade e compromisso a longo prazo. Uma correspondência relativamente alta (92%) também se encontra na lealdade e tradição. A menor concordância que os Millennials veem é na tecnologia.

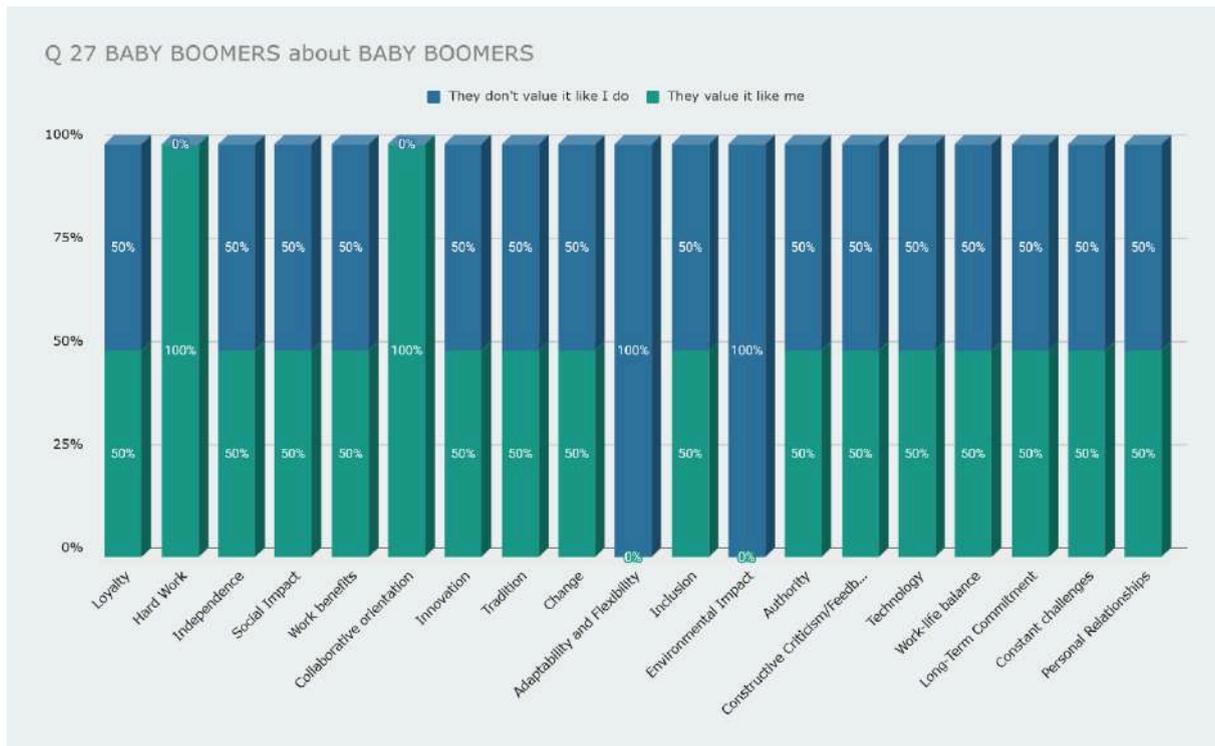




**A geração X sobre os baby boomers:** apesar da proximidade de idade, a geração X não parece acreditar que os baby boomers valorizem as coisas da mesma forma que eles. Nenhum aspecto obteve concordância total. As taxas mais altas de concordância, de acordo com a geração X, parecem estar na lealdade, tradição, autoridade e compromisso a longo prazo.

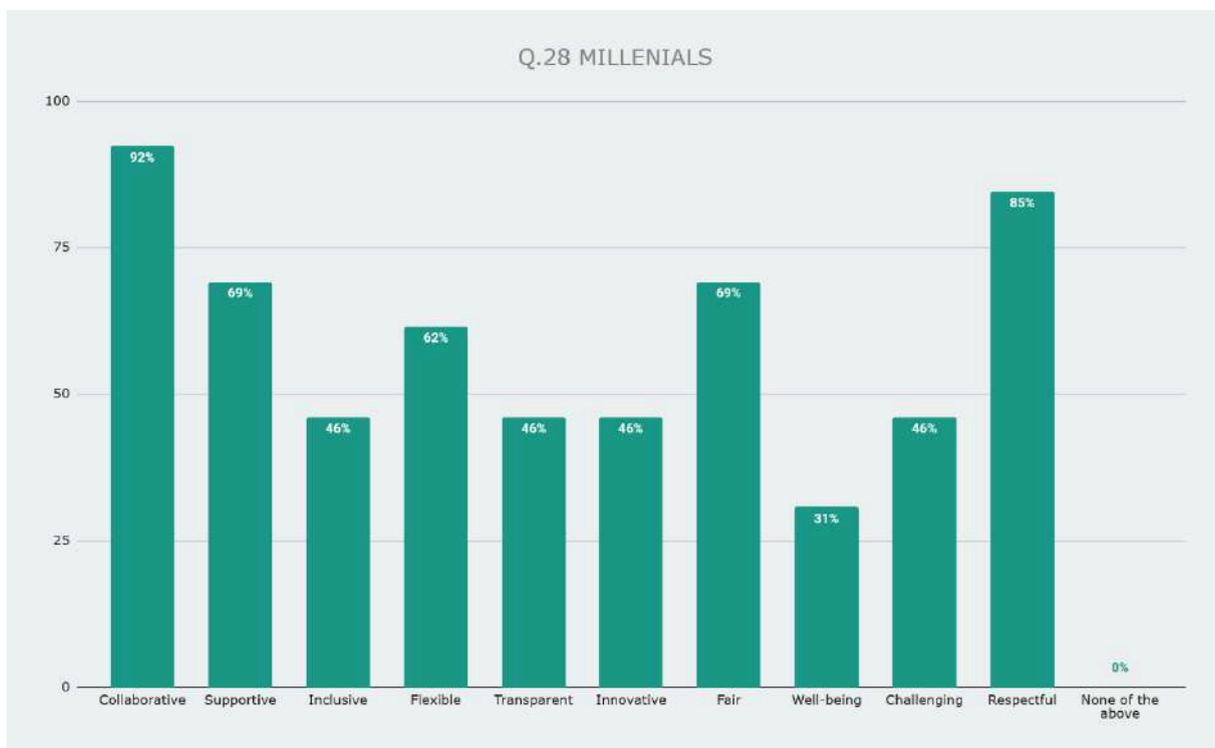
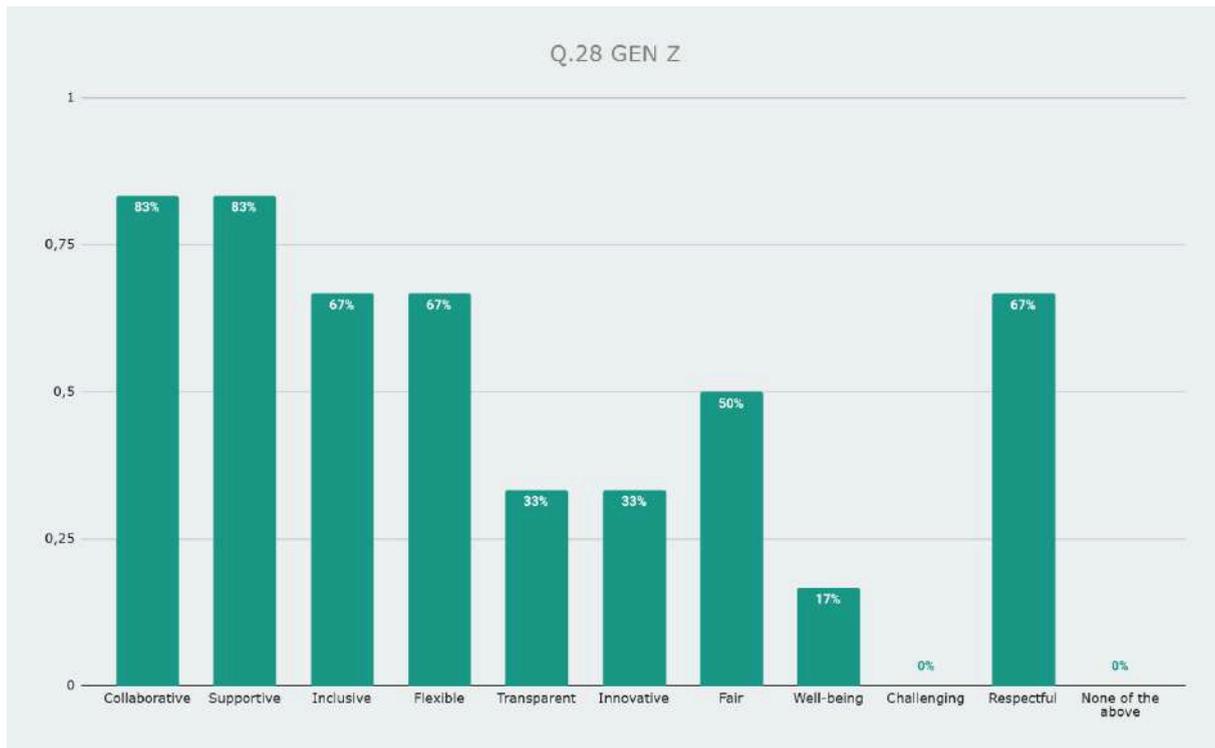


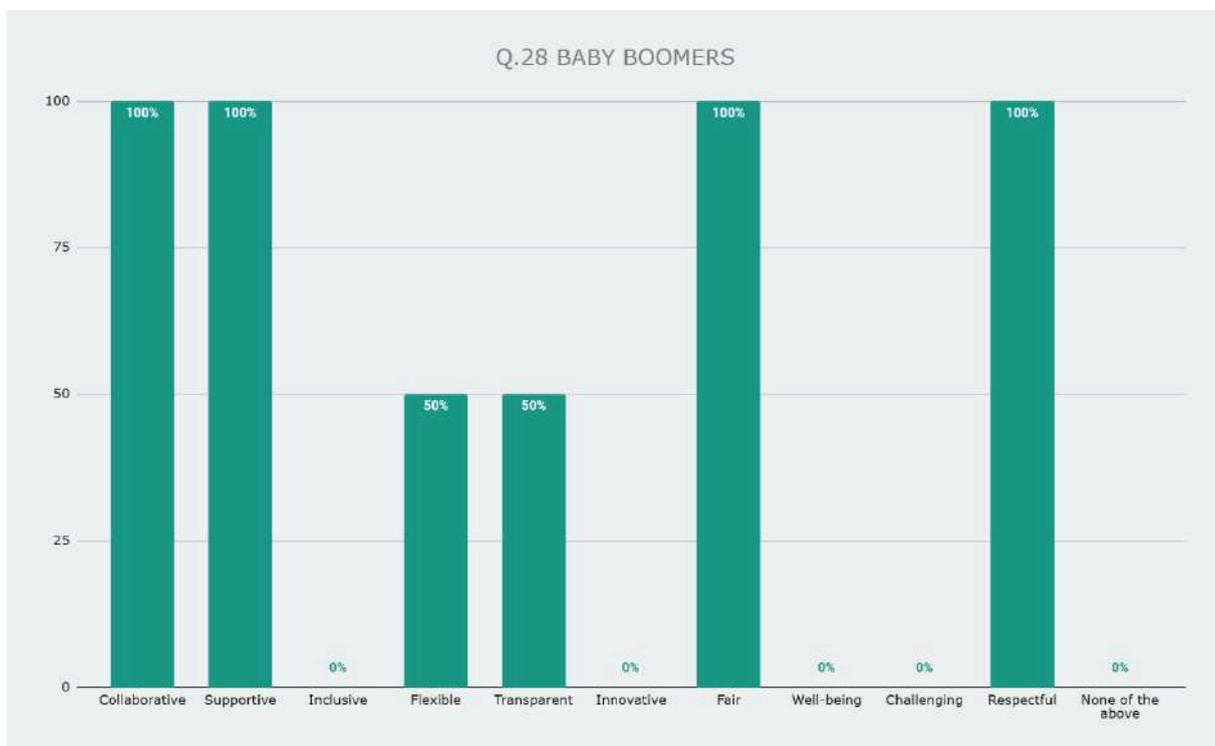
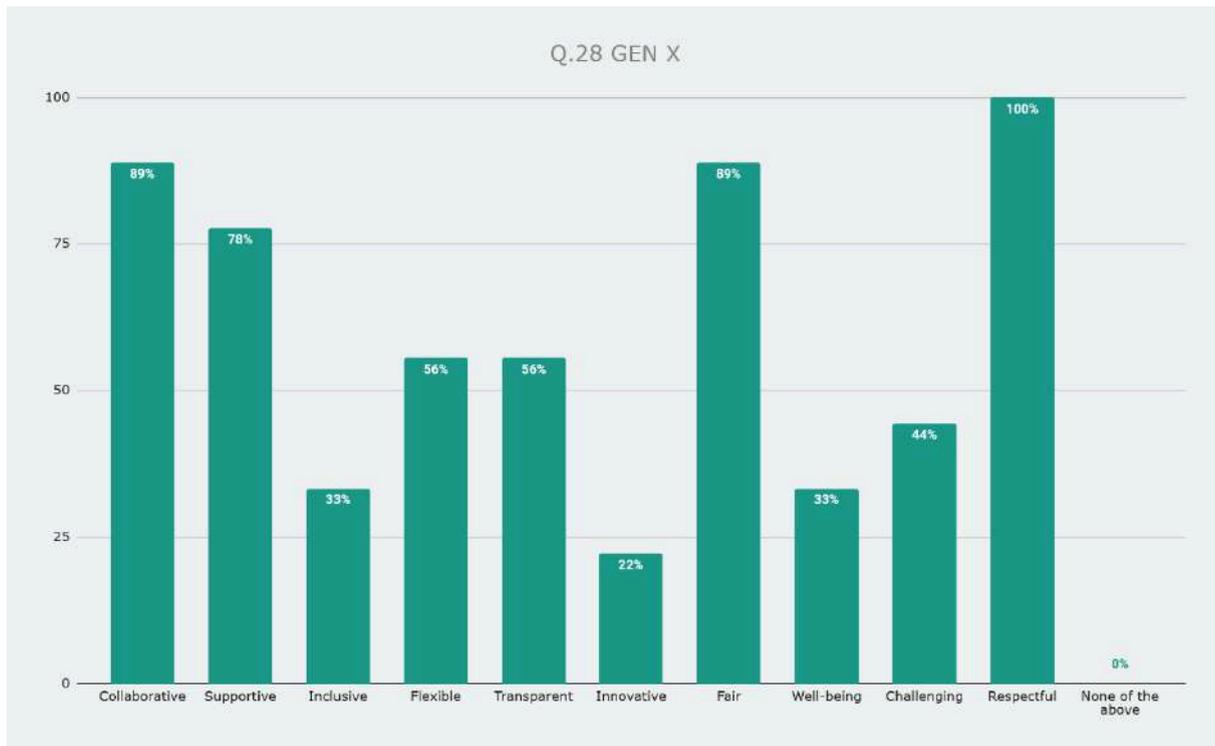
**Baby Boomers sobre os Baby Boomers:** Ao pensar nas suas próprias gerações, os Baby Boomers não parecem ter as mesmas atitudes. Os dados obtidos podem não ser relevantes, uma vez que apenas alguns Baby Boomers responderam ao questionário.



### Pergunta 28: Ambiente de trabalho ideal

As gerações não parecem concordar em um aspecto comum do local de trabalho que todas preferem. No entanto, existem alguns valores que todas as gerações classificam como importantes, como colaboração, respeito e apoio. Curiosamente, o bem-estar não é classificado como importante por nenhuma das gerações.



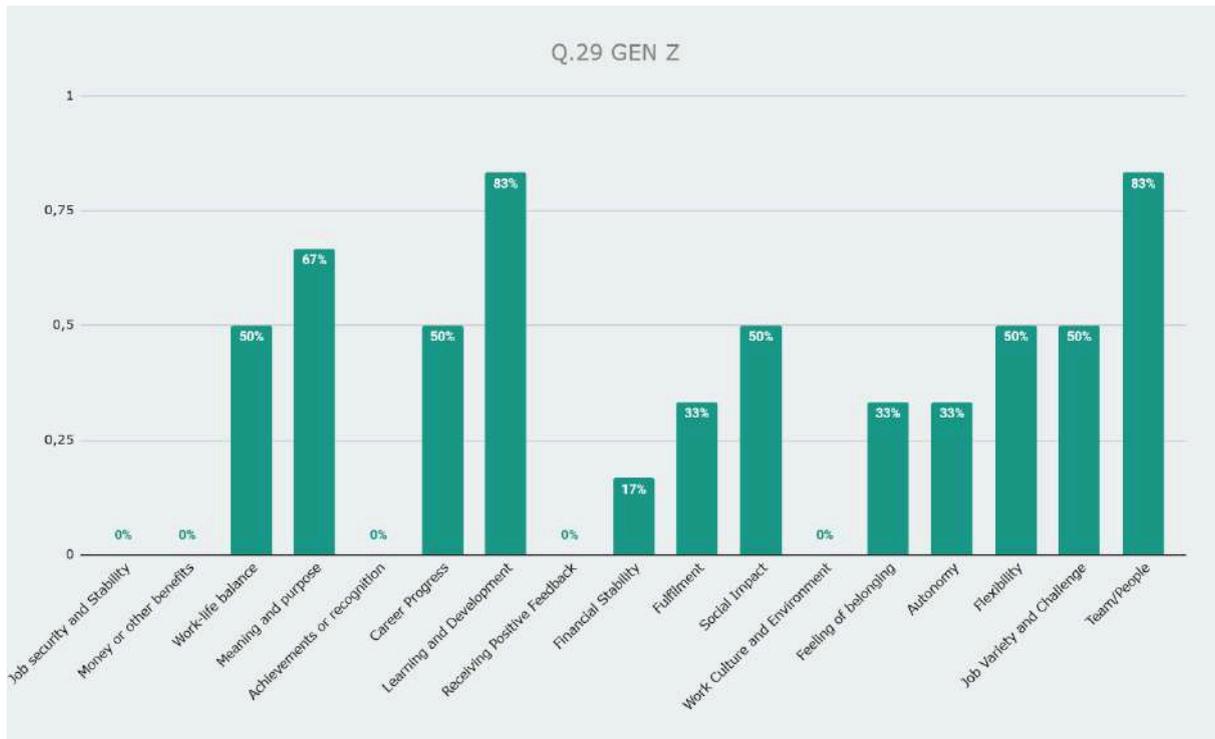


### Pergunta 29: Motivação no local de trabalho

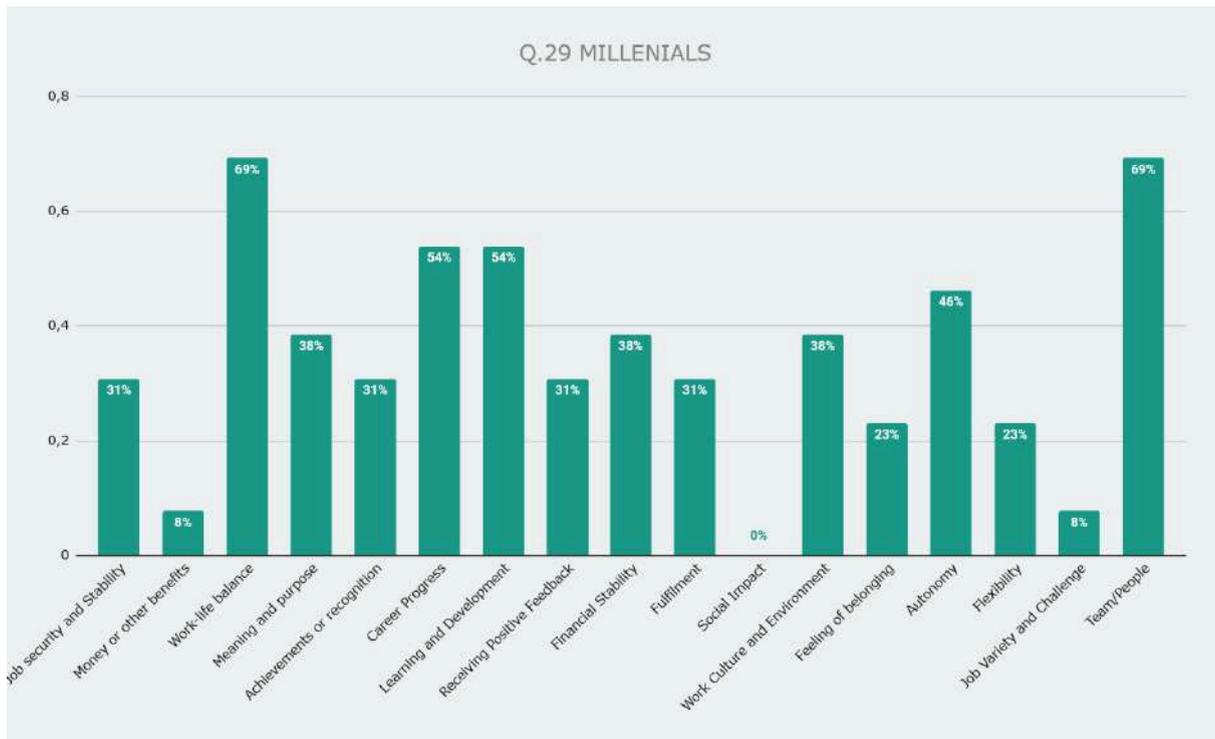


Com esta pergunta, as quatro gerações tiveram de decidir quais os fatores que mais as motivam no local de trabalho. Os participantes tiveram de escolher entre 17 fatores. O fator em que todas as gerações mais concordam parece ser a equipa/pessoas.

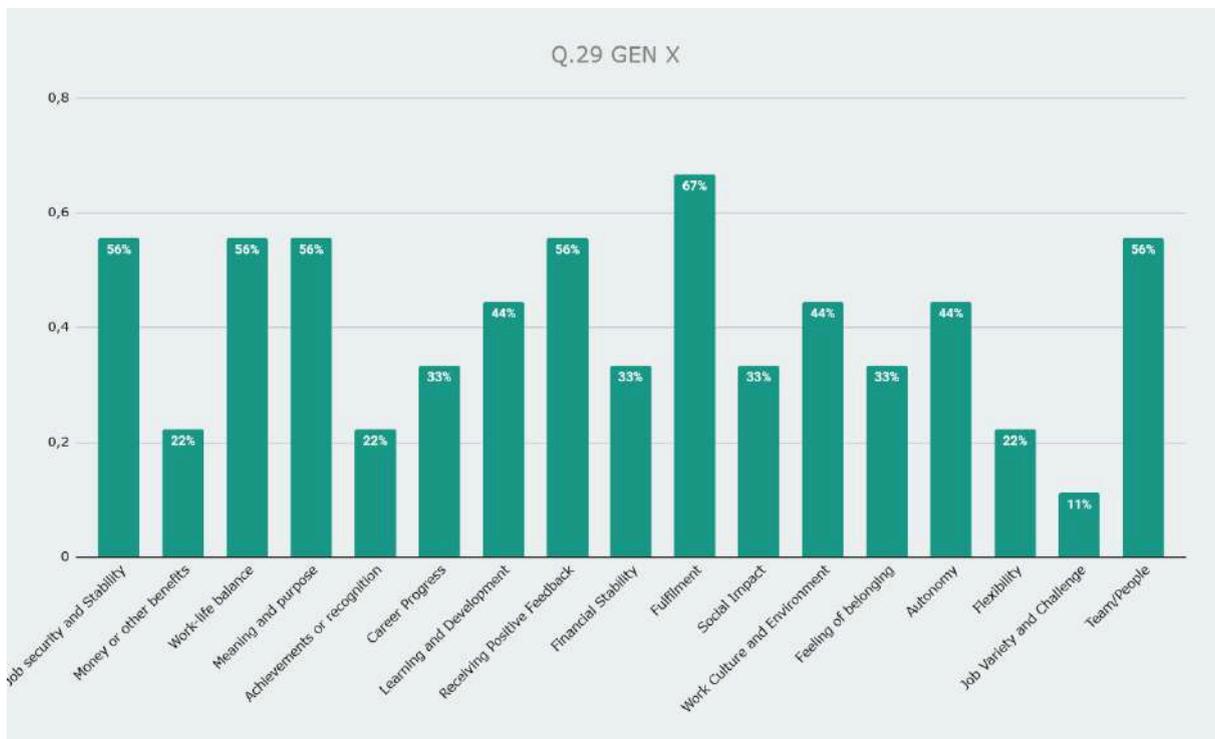
**A Geração Z** decidiu que os fatores Aprendizagem e Desenvolvimento e Equipa/Pessoas são os que mais os motivam. O menos motivador é a estabilidade financeira.



**A geração Y** considera o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a equipa/pessoas motivadores, enquanto os menos motivadores são o dinheiro ou outros benefícios e a variedade e desafios do trabalho.

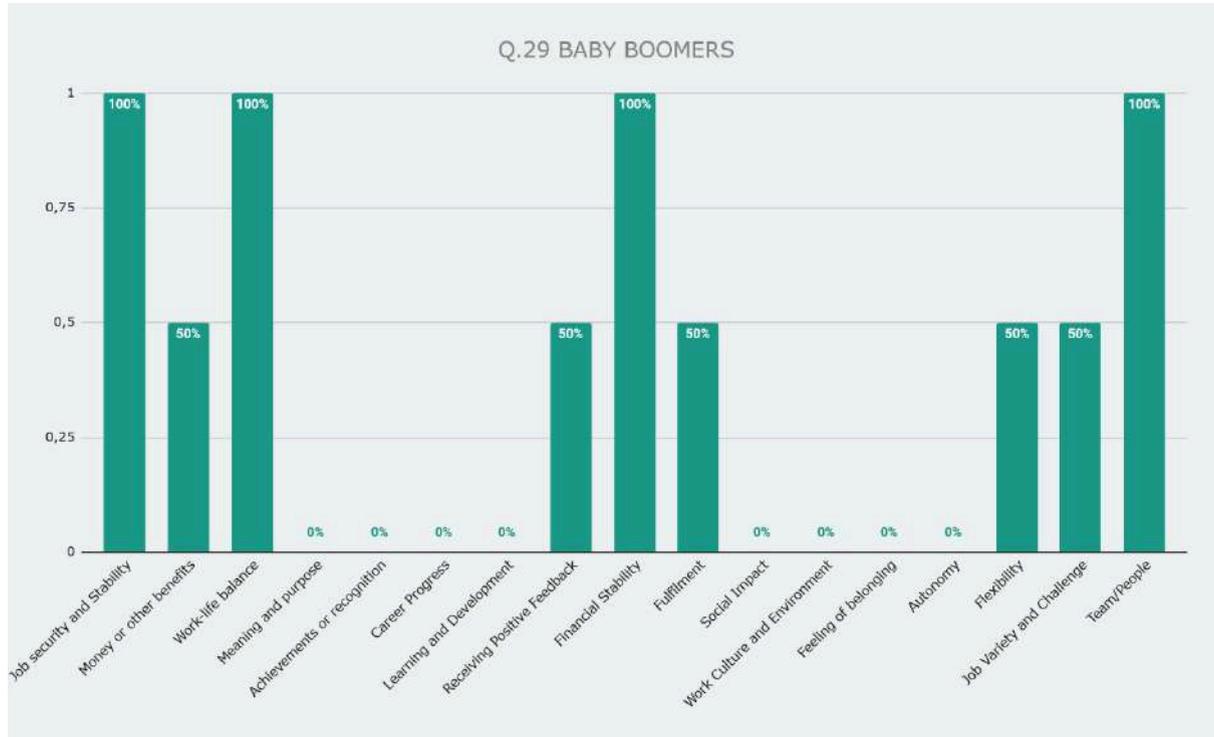


A Geração X classifica a realização como o fator mais motivador e a variedade e desafios no trabalho como o menos motivador.





Baby Boomers. Os dados desta geração não são muito representativos, pois apenas dois responderam ao questionário. No entanto, fatores como segurança no emprego, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estabilidade financeira e equipa/pessoas parecem ser de alguma forma importantes.



**Pergunta 30:** exemplo de uma situação em que uma tarefa, projeto ou abordagem da sua equipa o deixou desmotivado

Muitos exemplos refletem frustração quando as opiniões dos funcionários são ignoradas ou rejeitadas pela liderança ou pelos colegas: «A minha opinião não foi valorizada», «As decisões foram tomadas sem respeitar a nossa experiência». Além disso, a sensação de ser excessivamente controlado ou de não ser confiável desmotivou vários participantes: «Microgerenciado pela liderança», «Senti que ninguém confiava em nós para nos autogerir», «Um fluxo de trabalho rígido, sem espaço para criatividade». A desmotivação por falta de autodeterminação também se manifesta quando os trabalhadores se sentem excluídos dos processos de tomada de decisão ou desinformados sobre as mudanças: «Desprezado pela gestão sem discussão», «De cima para baixo, sem consulta». As experiências de ideias ignoradas devido à idade ou ao estatuto contribuíram para o sentimento de subvalorização: «Apenas os trabalhadores mais jovens foram elogiados», «Presumi que eu não estava pronto», «Antiquado». Curiosamente, a idade jovem e a idade avançada podem ser fatores de influência negativos. Fatores desmotivadores também podem ser mudanças tecnológicas sem suporte adequado, criando desconexão e exclusão: "As contribuições daqueles que não estavam familiarizados com ferramentas digitais foram ignoradas", "Projeto digital... sem treinamento adequado". A motivação está frequentemente ligada ao sentimento de ser respeitado, envolvido e confiável. Quando isso falta — por meio de microgerenciamento, exclusão ou práticas injustas — a desmotivação é um resultado comum.

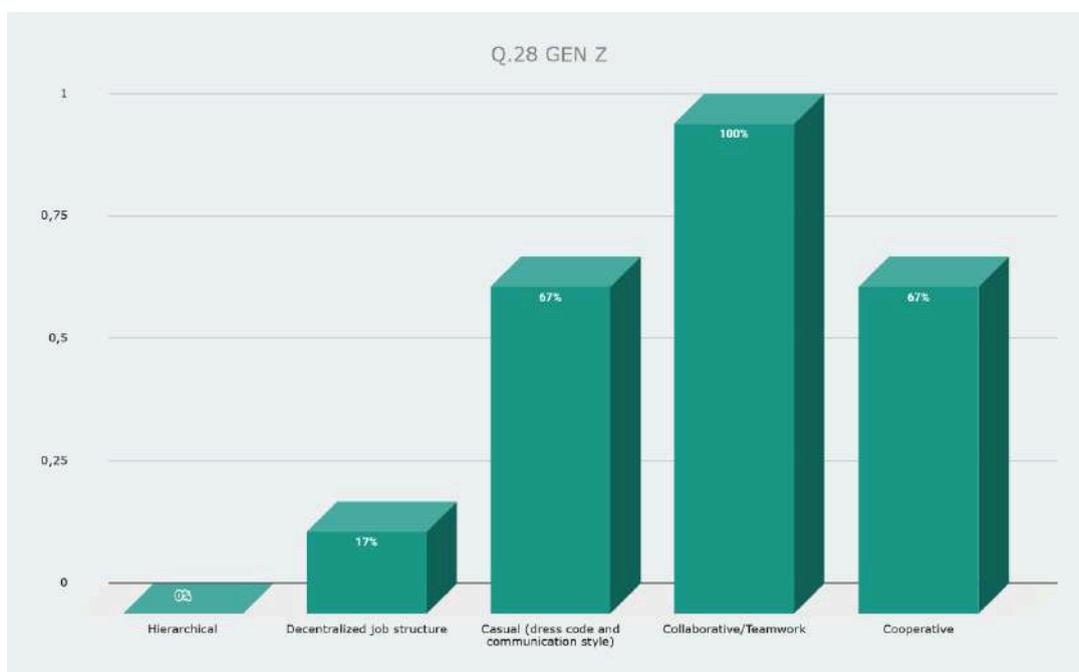
**Pergunta 31:** Preferências no local de trabalho

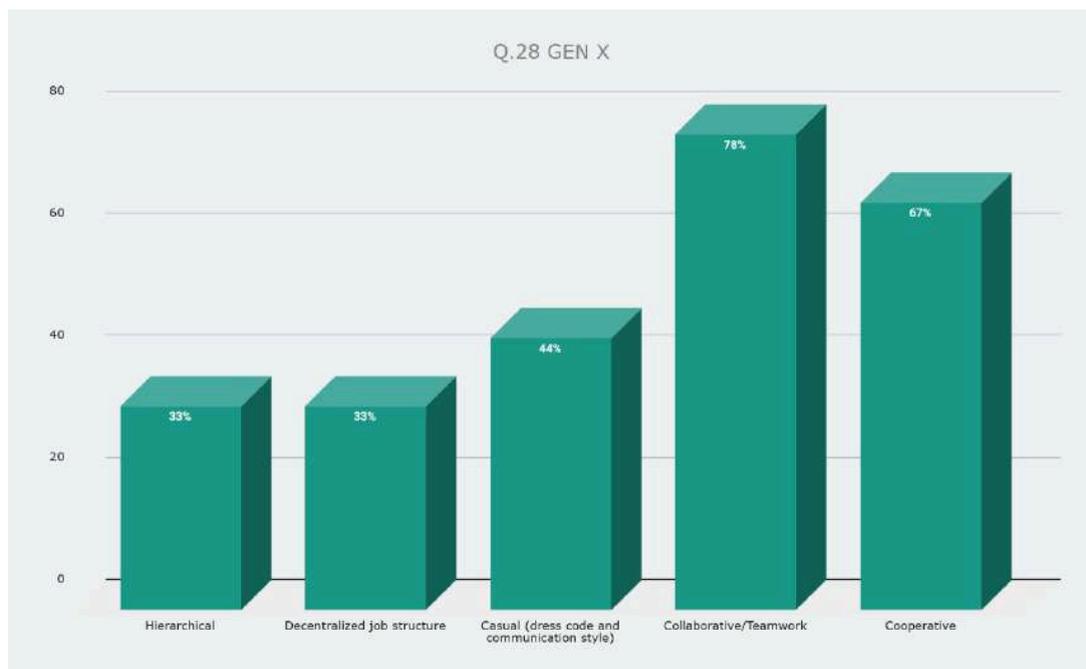
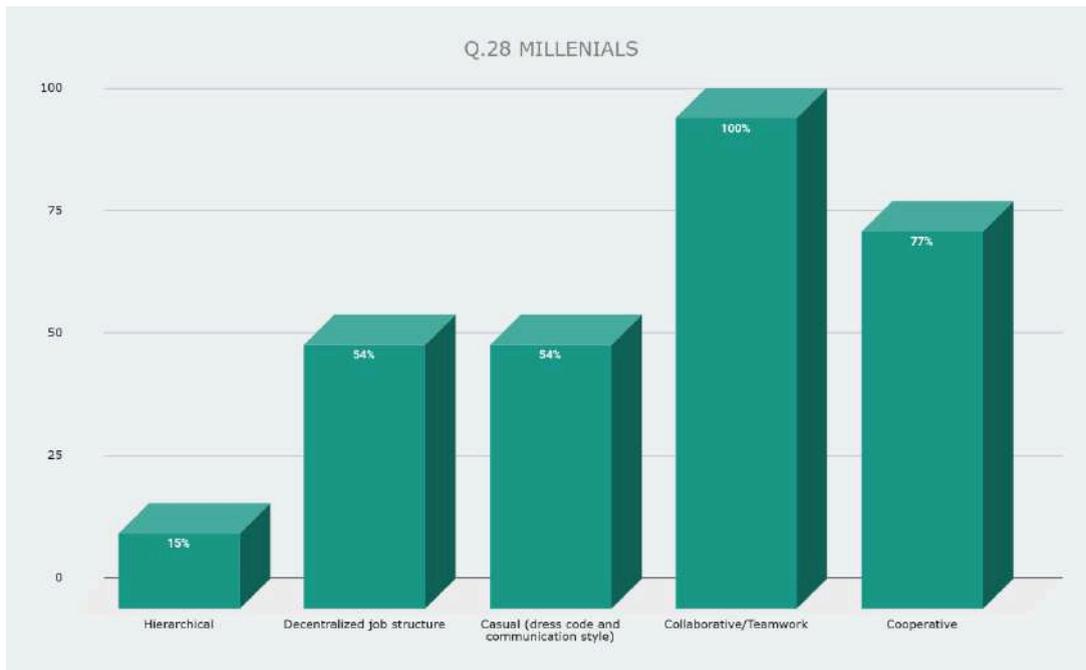


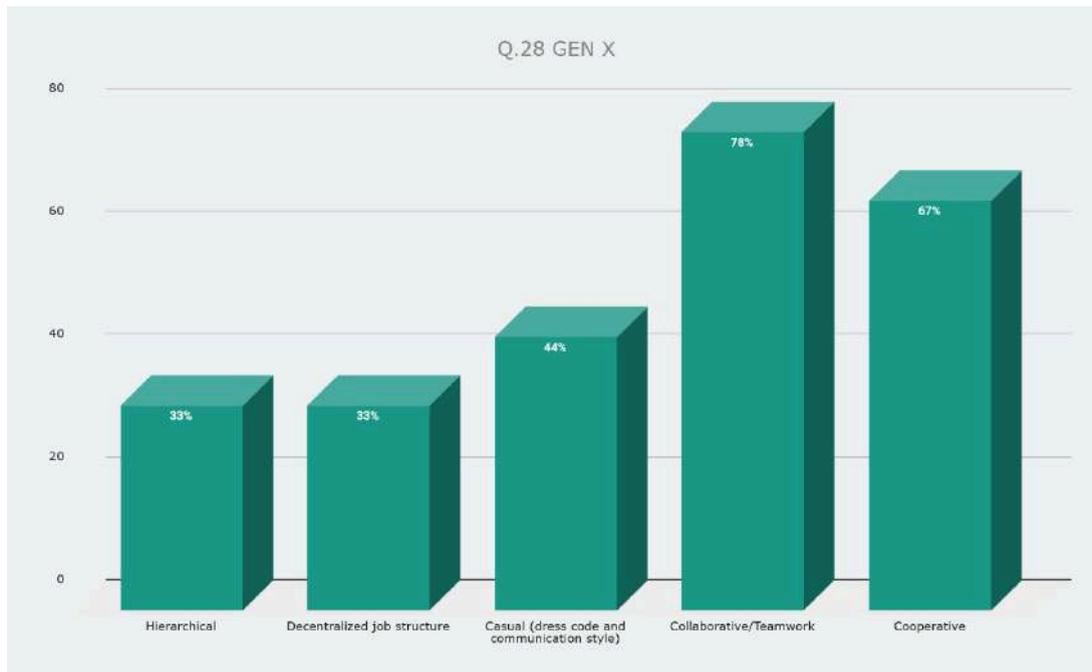
Os participantes tiveram de escolher entre cinco itens relacionados com as preferências no local de trabalho

1. Hierárquico
2. Estrutura de trabalho descentralizada
3. Casual (código de vestuário e estilo de comunicação)
4. Colaborativo/trabalho em equipa
5. Cooperativo

À exceção da geração baby boomers, todas as gerações parecem ter uma preferência pelos métodos de trabalho «colaborativos» e «cooperativos».







**Pergunta 32:** Estilo de trabalho mais eficaz para a colaboração entre diferentes faixas etárias

A análise das respostas revela uma tendência clara para um estilo de trabalho intergeracional eficaz. «Colaboração e trabalho em equipa» foram os modos de trabalho considerados mais eficazes. Alguns inquiridos especificaram: «Estrutura colaborativa com comunicação aberta e mentoria intergeracional», «Estilos de trabalho colaborativos e flexíveis com ferramentas digitais que promovem a transparência», «Trabalho em equipa presencial», «Trabalho em equipa prático». Assim, as pessoas parecem diferenciar entre os modos de trabalho online e offline, uns preferindo a colaboração online, outros offline.

**Pergunta 33:** Estilo de trabalho mais problemático para a colaboração entre diferentes faixas etárias

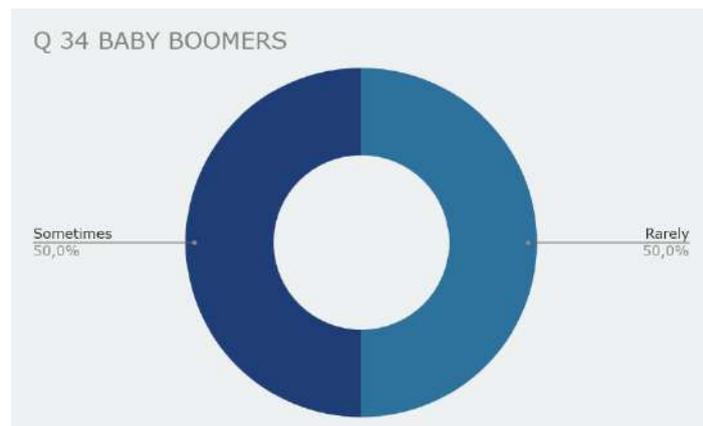
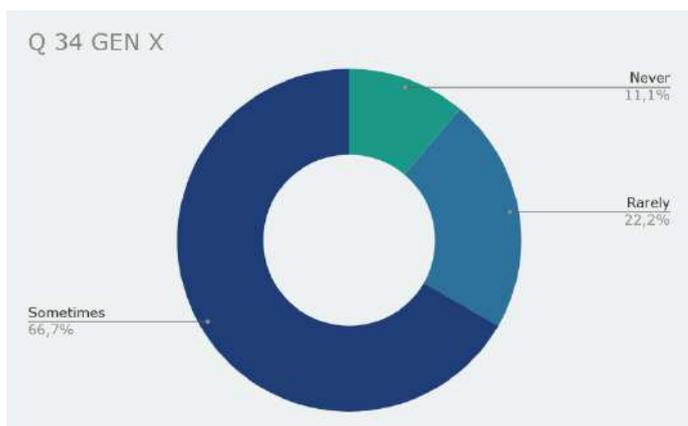
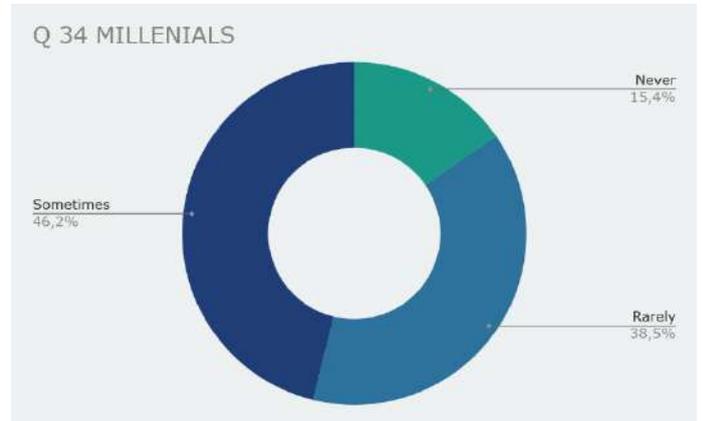
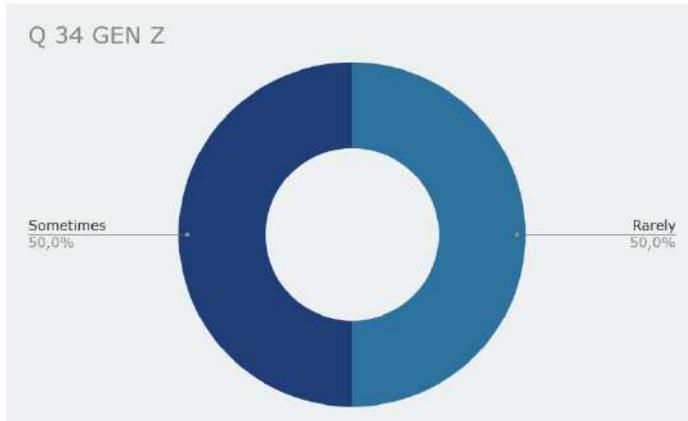
A análise das respostas revela o que pode ser claramente problemático para a colaboração entre diferentes faixas etárias: a desigualdade digital, o que significa que «os trabalhadores mais velhos têm frequentemente problemas em lidar com ferramentas digitais». Outros inquiridos deixam claro que parece haver alguma resistência por parte dos trabalhadores mais velhos em adaptar-se às mudanças nos modos de trabalho relacionadas especialmente com a utilização de tablets, aplicações e layouts digitais. Esta diferença de abordagens pode levar à frustração e à ineficiência.

Os fatores «hierarquia» e «cultura de trabalho descentralizada» também foram mencionados várias vezes. As respostas não indicam se existe uma divisão geracional na abordagem à hierarquia e à cultura de trabalho descentralizada no local de trabalho. Por vezes, também as diferentes expectativas em relação à qualidade do resultado parecem ser um problema, uma vez que a qualidade pode exigir mais dedicação e horas de trabalho. Esta oposição é evidente no comentário: «velocidade de trabalho vs. qualidade do trabalho artesanal».

## 5. Desigualdade digital

### Pergunta 34: Frequência das dificuldades em aceder ou utilizar ferramentas digitais no trabalho

A maioria dos inquiridos de todas as gerações respondeu que raramente ou por vezes encontrava dificuldades em aceder ou utilizar ferramentas digitais no trabalho. Apenas entre os Millennials e a Geração X havia alguns participantes que nunca encontravam dificuldades.



### Pergunta 35: Pode descrever uma situação em que o acesso limitado ou a familiaridade com ferramentas digitais afetaram o seu trabalho?

Os exemplos fornecidos revelam vários temas e padrões interligados que ilustram como o acesso limitado ou a familiaridade com ferramentas digitais podem afetar significativamente o trabalho em vários ambientes. Esses padrões não apenas destacam os desafios enfrentados por indivíduos e equipas, mas também esclarecem dinâmicas organizacionais e geracionais mais profundas que influenciam a forma como as transições digitais são geridas.

Um dos temas mais proeminentes é a divisão digital geracional. Muitos dos exemplos envolvem colegas mais velhos ou seniores que têm dificuldades com ferramentas recém-introduzidas ou atualizações de sistemas existentes. Estas dificuldades muitas vezes não decorrem da falta de capacidade, mas da falta de familiaridade com plataformas digitais em rápida evolução que os trabalhadores mais jovens podem adotar de forma mais intuitiva. Por exemplo, os trabalhadores mais velhos tiveram dificuldades com o uso de calendários digitais, aplicações de planeamento de turnos ou sistemas de inventário, o que levou



a atrasos, conflitos de agendamento ou falhas de comunicação. Essa diferença geracional muitas vezes exigiu que os membros mais jovens da equipa atuassem como formadores informais ou solucionadores de problemas, o que, embora útil, desviou o foco de suas próprias responsabilidades e colocou uma carga não estruturada no apoio aos colegas.

Intimamente ligada a isso está a falta de formação adequada e integração estruturada. Vários exemplos demonstram como ferramentas digitais ou atualizações foram introduzidas sem preparação suficiente para os utilizadores finais. Quer se tratasse de uma atualização de software do tribunal, um sistema CRM ou uma ferramenta de gestão de projetos, muitos funcionários foram deixados a navegar em plataformas complexas sem orientação. Isso muitas vezes levou a atrasos nos fluxos de trabalho, prazos perdidos ou soluções alternativas ineficientes. Em muitos casos, essas lacunas acabaram por ser resolvidas através de soluções improvisadas, como mentoria entre colegas, tutoriais após o expediente ou guias de utilizador distribuídos. No entanto, a ausência de formação inicial criou atritos desnecessários que poderiam ter sido evitados através de um planeamento proativo.

Além disso, funcionários de diferentes funções enfrentaram desafios pessoais ao tentar usar ferramentas digitais. Alguns não conseguiam participar em reuniões virtuais ou sessões de formação devido a software desatualizado ou falta de conhecimento, enquanto outros se sentiam excluídos ou dependentes da ajuda dos colegas. Estas situações afetaram tanto a confiança como a produtividade, mostrando que mesmo a inexperiência digital de um único membro da equipa pode criar efeitos em cadeia em todo o grupo. Além disso, problemas técnicos como ligações à Internet instáveis ou falhas na configuração da formação virtual agravaram ainda mais estas dificuldades, sublinhando a importância de uma infraestrutura fiável e de suporte de TI.

Estes exemplos apontam para questões organizacionais mais amplas. As transições para novos sistemas foram, por vezes, mal executadas, como migrações de dados incompletas ou atualizações de credenciais descoordenadas. Estas falhas resultaram em fluxos de trabalho interrompidos e perda de informações, destacando os riscos sistémicos de uma gestão inadequada de projetos digitais.

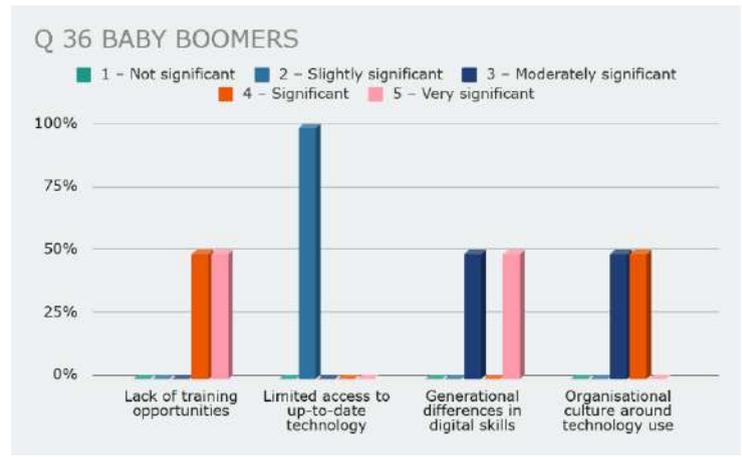
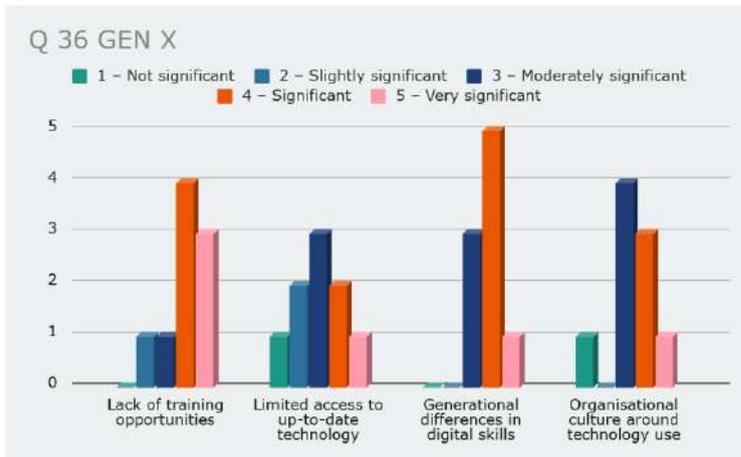
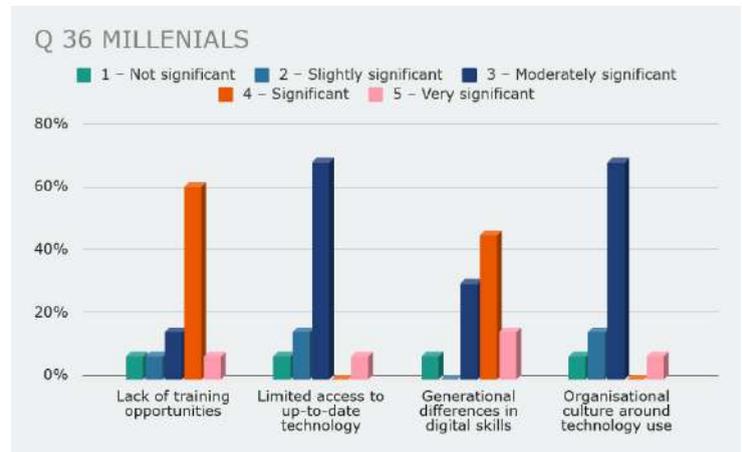
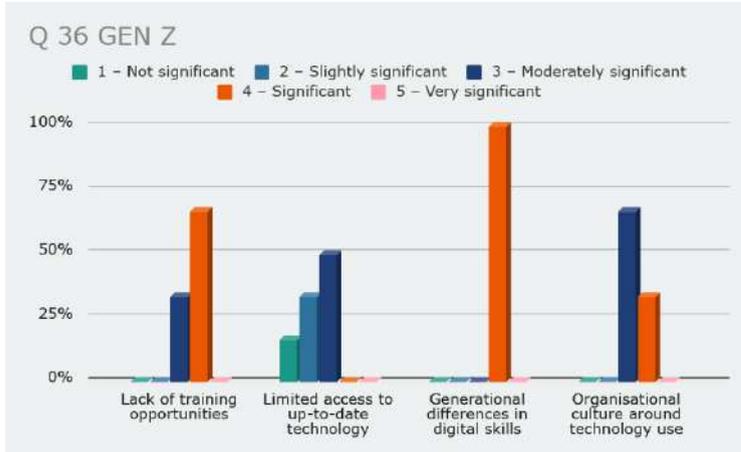
Outro tema digno de nota é a resistência cultural ou filosófica às ferramentas digitais. Num exemplo, uma divisão geracional manifestou-se não por ignorância de uma ferramenta, mas por valores diferentes em torno da sua utilização. Um funcionário mais jovem preferia técnicas de fabricação precisas e baseadas em software, enquanto um mais velho enfatizava o valor estético do trabalho artesanal. Este caso, ao contrário de outros, foi resolvido por meio de um compromisso, em vez de treinamento, sugerindo que, às vezes, o atrito digital não surge de lacunas de habilidades, mas de perspectivas contrastantes sobre qualidade, eficiência e tradição.

Em suma, os temas recorrentes de diferenças geracionais, formação insuficiente, dificuldades individuais, falhas de comunicação e desafios estruturais mais amplos apontam todos para a mesma verdade fundamental: a integração bem-sucedida de ferramentas digitais requer mais do que apenas tecnologia. Exige um planeamento cuidadoso, apoio inclusivo e uma cultura que valorize a aprendizagem e a adaptação. Estes exemplos mostram que, sem esses elementos, mesmo as ferramentas mais avançadas podem tornar-se obstáculos em vez de ativos.

**Pergunta 36:** Importância de certos fatores que contribuem para a desigualdade digital no local de trabalho



As gerações participantes foram convidadas a avaliar os seguintes fatores: falta de oportunidades de formação, acesso limitado a tecnologia atualizada, diferenças geracionais nas competências digitais, cultura organizacional em torno do uso da tecnologia. Seguem-se gráficos com respostas por geração. Os gráficos mostram que os fatores «diferenças geracionais nas competências digitais» e «falta de oportunidades de formação» foram considerados os mais relevantes.



### Pergunta 37: Exemplos de desafios decorrentes dos fatores listados acima

Os exemplos ilustram desafios complexos relacionados com ferramentas digitais e dinâmicas intergeracionais no local de trabalho. Esses desafios decorrem de uma combinação de mudanças tecnológicas, diferenças na fluência digital entre faixas etárias e níveis variados de apoio institucional para a adaptação a novos sistemas. Juntos, eles apontam para uma tensão mais ampla dentro de muitas equipas e organizações em processo de transformação digital.

Outro tema comum é o desequilíbrio na competência digital entre gerações. Os funcionários mais jovens costumam se sentir mais à vontade para experimentar e adotar novas tecnologias, o que pode levar a uma divisão de trabalho em que os mais jovens se voluntariam ou são esperados para lidar com tarefas digitais. Embora isso possa garantir a funcionalidade a curto prazo, também reforça a distribuição desigual de habilidades e pode fazer com que os colegas mais velhos se sintam excluídos, envergonhados ou menos valorizados. Por exemplo, alguns funcionários mais velhos se sentiram excluídos durante os esforços de transformação digital, enquanto outros foram totalmente ignorados quando softwares colaborativos ou plataformas digitais foram introduzidos.



Vários exemplos destacam a frustração entre os membros mais jovens ou mais adeptos do digital da equipa quando as suas ideias ou ferramentas são rejeitadas por gestores ou colegas mais tradicionais. Um participante descreveu a recusa de um gestor em adotar um novo software com a frase: «a maneira antiga ainda funciona», o que resultou em atrasos e numa quebra do espírito colaborativo. Esta resistência por parte das figuras de liderança pode ser particularmente desmotivadora, uma vez que desencoraja a inovação e retarda o progresso de todo o grupo.

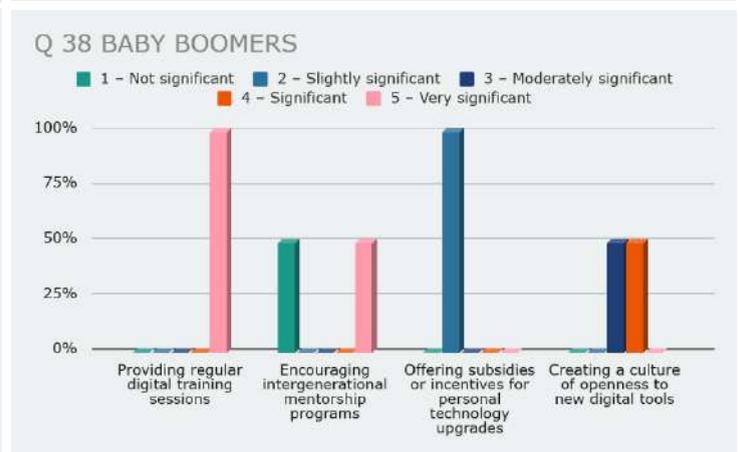
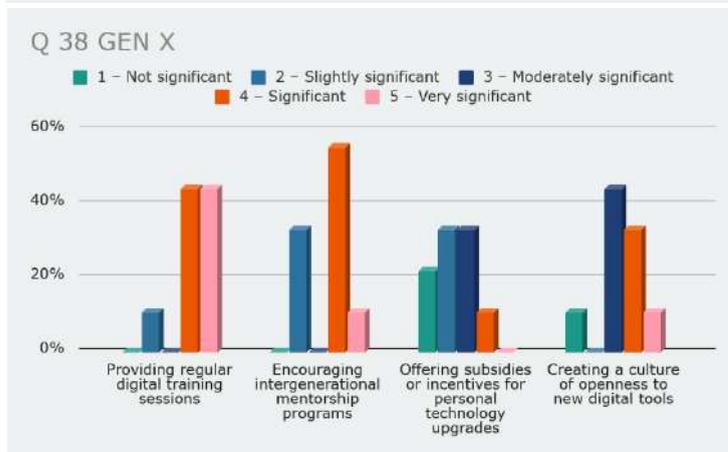
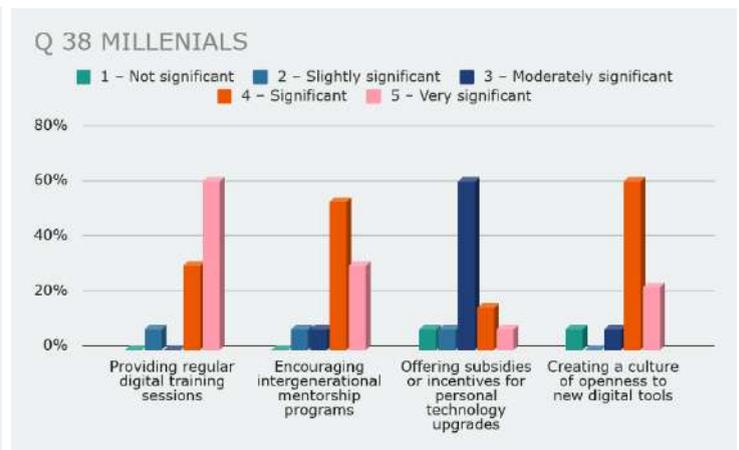
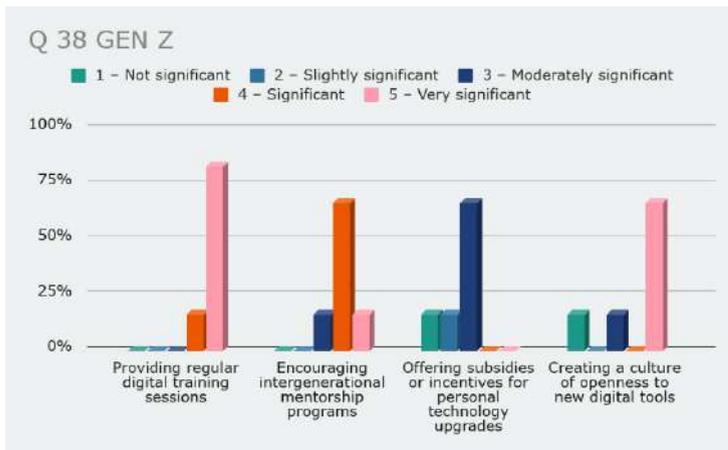
No entanto, os exemplos também demonstram o valor do apoio dos colegas e da formação direcionada. Em vários casos, colegas mais jovens ou mais experientes intervieram para fornecer orientação informal, ajudando os funcionários mais velhos a navegar em ferramentas como plataformas de apresentação de documentos judiciais, tacógrafos digitais ou sistemas de faturação. Esses esforços muitas vezes ajudaram a resolver problemas de curto prazo e promoveram a aprendizagem intergeracional, mas também destacaram a ausência de estruturas de apoio formais em muitos locais de trabalho. O apoio individual em TI e as sessões de formação programadas revelaram-se úteis onde foram implementados, indicando que o apoio institucional é fundamental para o sucesso das transições digitais.

Alguns exemplos também apontam para implicações externas ou voltadas para o cliente desses desafios. Um participante observou que os clientes mais velhos às vezes preferem trabalhar com funcionários mais velhos, presumindo que eles sejam mais competentes em tarefas práticas. Isso introduz outra camada de complexidade, em que a adaptação digital deve ser equilibrada com a manutenção do relacionamento pessoal e da confiança, especialmente em funções baseadas em serviços. Isso sugere que a transformação digital não é apenas um desafio interno, mas também um que afeta a forma como as empresas interagem com seus clientes e comunidades.

Em conclusão, estes exemplos mostram coletivamente que, embora as ferramentas digitais tenham como objetivo aumentar a eficiência e a colaboração, o seu sucesso depende muito de uma implementação inclusiva e de um apoio adequado. As equipas mais eficazes são aquelas que reconhecem as diferenças na fluência digital não como barreiras, mas como oportunidades de aprendizagem mútua. Enfrentar estes desafios requer não só soluções técnicas — como formação e apoio —, mas também mudanças culturais que valorizem todos os membros da equipa de forma igualitária e promovam a apropriação partilhada da transformação digital.

### **Pergunta 38:** Eficácia das estratégias para reduzir a desigualdade digital no local de trabalho

As gerações participantes foram solicitadas a avaliar os seguintes fatores: Oferecer sessões regulares de formação digital, Incentivar programas de mentoria intergeracional, Oferecer subsídios ou incentivos para atualizações de tecnologia pessoal, Criar uma cultura de abertura a novas ferramentas digitais. Entre esses fatores, todas as gerações parecem considerar “Oferecer sessões regulares de formação” como o mais importante.



### Pergunta 39: Exemplos de iniciativas destinadas a reduzir a desigualdade digital

Segue-se um resumo das respostas dadas pelos participantes sobre iniciativas destinadas a reduzir a desigualdade digital e a sua eficácia.

Os exemplos fornecidos destacam uma série de iniciativas — tanto formais como informais — implementadas para reduzir a exclusão digital entre gerações no local de trabalho. No geral, as estratégias mais eficazes centraram-se no apoio entre pares, na mentoria e em ambientes de aprendizagem informais.

1. Sessões de formação conduzidas por pares
  - Maior confiança digital e melhor adoção de ferramentas,
  - frequentemente descritas como bem-sucedidas ou moderadamente bem-sucedidas,
  - colaboração incentivada e lacunas de comunicação reduzidas.
2. Mentoria intergeracional
  - Apoio à integração e promoção da troca mútua de conhecimentos,
  - Funcionou melhor quando integrado em rotinas contínuas.
3. Sessões de formação e programas de formação de curta duração
  - Sessões formais e informais em que os funcionários ensinavam uns aos outros ou recebiam instruções, por exemplo, sobre novas ferramentas.



- Descritas como «surpreendentemente eficazes» e «bem recebidas»,
- Úteis para introduzir conceitos, mas muitas vezes sem acompanhamento,
- A frequência era por vezes inconsistente, especialmente entre os funcionários mais velhos, limitando o sucesso.
- Proporcionavam um ambiente de aprendizagem sem pressão.

#### 4. Comunicação (também institucionalizada)

- Boletins informativos e atualizações internas com informações sobre novas ferramentas.
- Garantia de que todos têm acesso a ajuda quando necessário.
- Contribuiu para reduzir o stress e promover a inclusão digital.

Em resumo, embora a maioria das iniciativas tenha tido um sucesso moderado, o apoio informal entre pares, os sistemas de acompanhamento e as parcerias de mentoria surgiram como as abordagens mais práticas e bem recebidas para colmatar o fosso digital entre gerações. O seu sucesso dependia em grande parte da consistência, da disponibilidade de tempo e da vontade dos funcionários de todas as gerações em se envolverem na aprendizagem mútua.

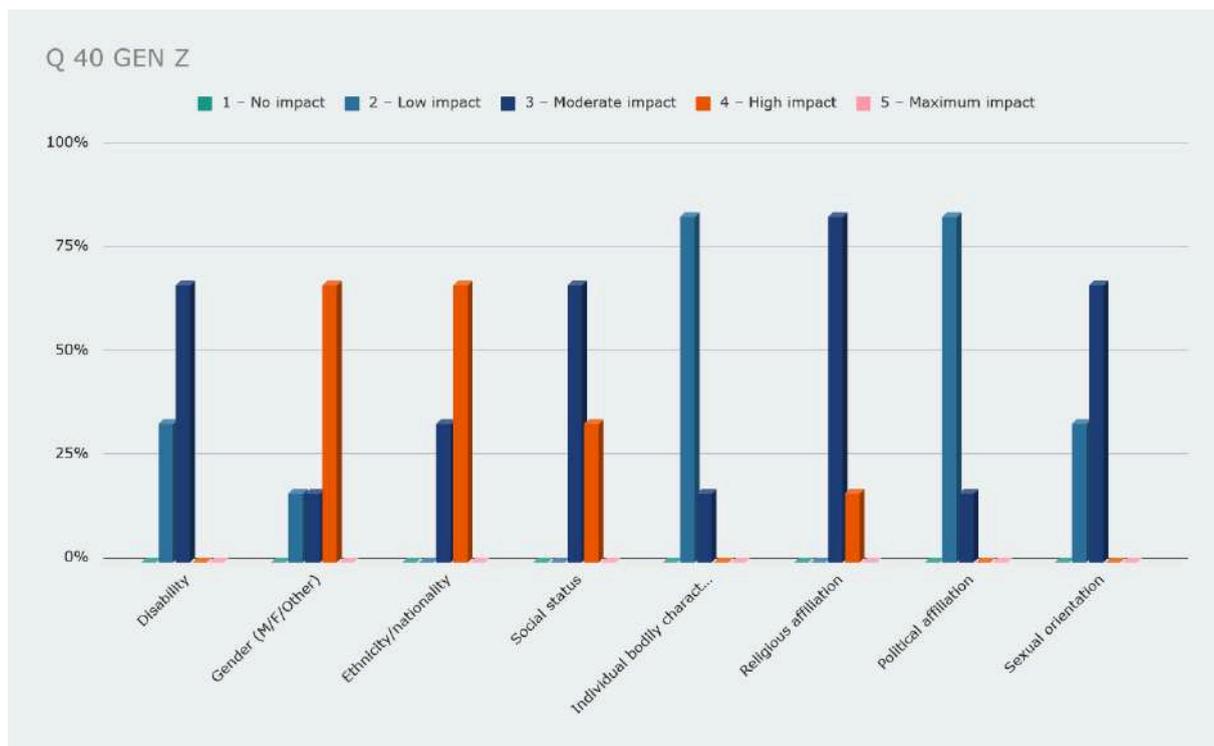
## 6. Diversidade geracional de um ponto de vista interseccional

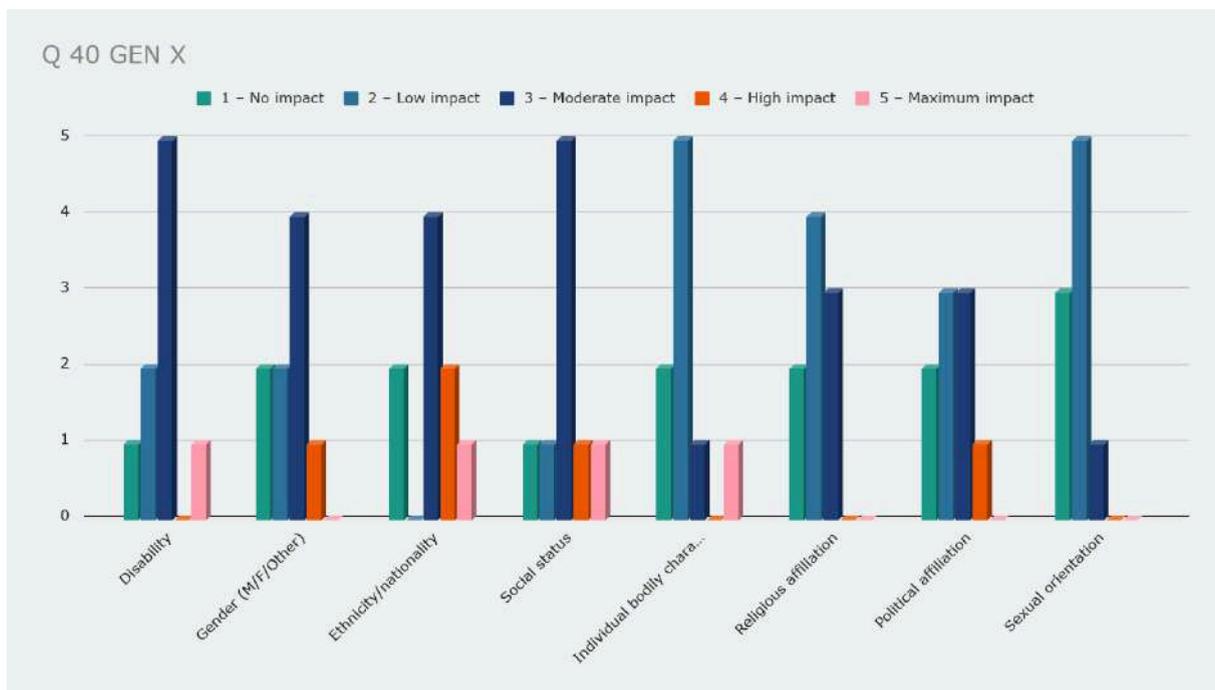
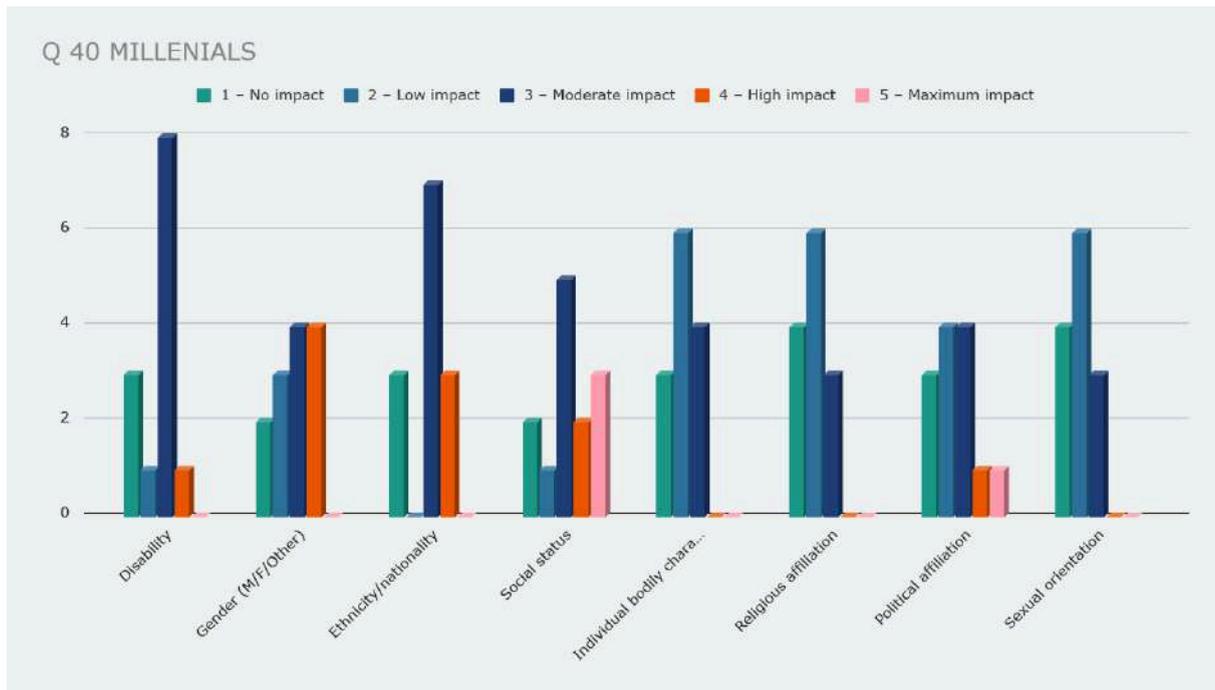
**Pergunta 40:** Fatores amplificadores em relação à discriminação e assimetrias relacionais entre diferentes gerações no ambiente profissional?

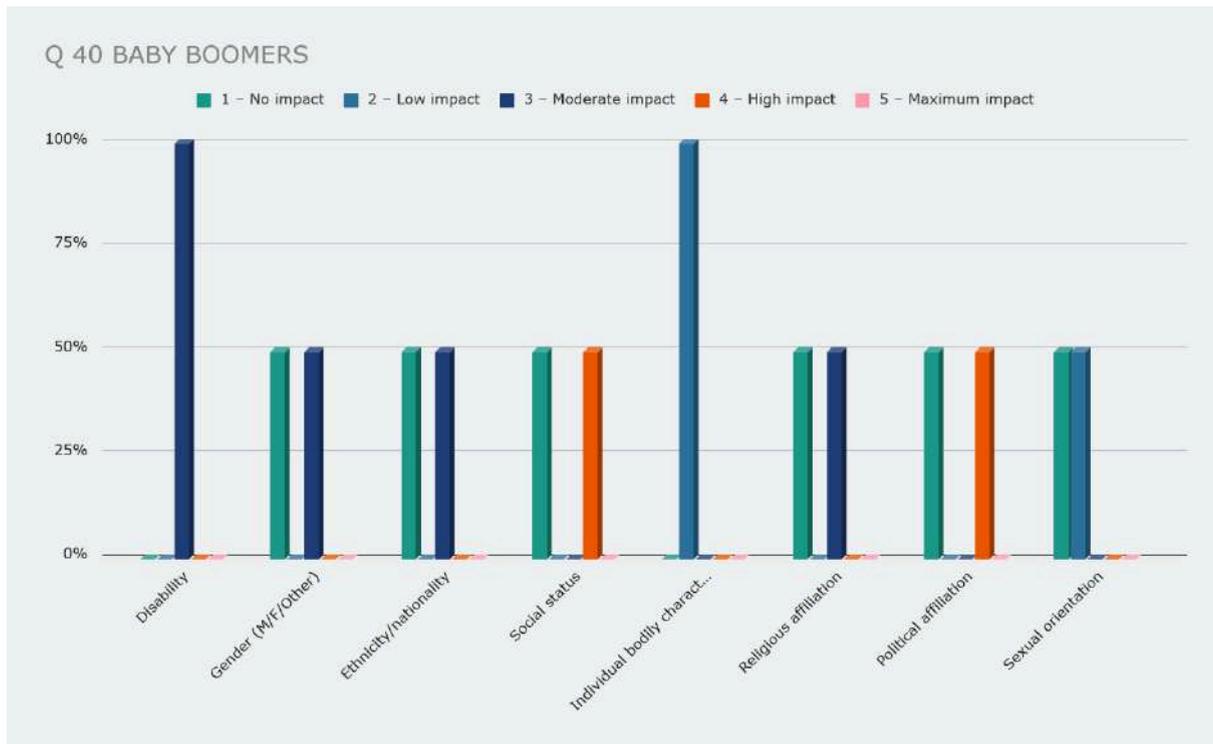
Os fatores que as gerações tiveram de avaliar foram os seguintes:

- Deficiência Género (M/F/Outro)
- Etnia/nacionalidade
- Estatuto social
- Características físicas individuais
- Afiliação religiosa
- Afiliação política
- Orientação sexual

Para todas as gerações analisadas, o «estatuto social» pareceu ser um fator amplificador de grande impacto. A Geração Z, a Geração Y e a Geração X também classificaram o «género» e a «etnia/nacionalidade» como tendo um impacto (elevado).







**Pergunta 41:** Descrições de situações preocupantes em que um ou mais fatores (interseccionais) amplificam as dificuldades relacionais entre indivíduos pertencentes a diferentes gerações

Os exemplos oferecem uma visão clara e matizada de como fatores interseccionais, tais como gênero, etnia, língua, deficiência, orientação sexual e origem imigrante, podem amplificar as dificuldades relacionais entre indivíduos de diferentes gerações no local de trabalho. Estes desafios surgem frequentemente não apenas devido a diferenças geracionais, mas porque essas diferenças se cruzam com suposições e preconceitos em torno da identidade e das normas sociais.

Um tema recorrente é o *preconceito baseado no gênero*, especialmente quando combinado com atitudes geracionais. Colegas mais velhos foram denunciados por fazerem comentários ultrapassados sobre os papéis das mulheres na liderança ou na licença de maternidade, revelando visões tradicionais encobertas que podem minar a credibilidade e a autoridade das profissionais mais jovens. Num caso, uma mulher foi demitida por ser «muito emotiva» durante uma fase de liderança estressante — um exemplo de como os estereótipos de gênero se cruzam com a autoridade geracional para desafiar a legitimidade das mulheres em papéis de liderança. Noutros casos, alguns funcionários mais velhos não compreendiam as identidades e a terminologia LGBTQ+, ocasionalmente fazendo comentários inadequados ou desdenhosos. Embora esses comentários nem sempre tivessem a intenção de ser prejudiciais, eles criaram situações que exigiram mediação ou intervenção de funcionários mais jovens, que muitas vezes se sentiam mais à vontade para abordar questões de identidade diretamente. Esse contraste geracional na consciência e abertura em relação a identidades diversas ilustra os desafios de manter uma cultura inclusiva no local de trabalho quando a compreensão e as atitudes variam amplamente.



O *preconceito étnico e linguístico* também é um fator importante nas tensões geracionais. Muitos exemplos descreveram funcionários mais jovens com antecedentes de imigração sendo ignorados, interrompidos ou sutilmente excluídos da tomada de decisões. Esses trabalhadores, muitas vezes altamente capazes e qualificados, eram por vezes descartados como «não profissionais» devido aos seus sotaques ou à suposta falta de adequação cultural. Nestas situações, os colegas mais velhos (Geração X ou Baby Boomers) pareciam ter preconceitos implícitos que levavam a comportamentos excludentes — às vezes conscientemente, outras vezes não. Esta dinâmica criava um desconforto visível, dificultava a colaboração e fomentava uma sensação de alienação nas pessoas afetadas.

As *necessidades relacionadas com deficiência e acomodação* adicionaram outra camada ao atrito intergeracional. Num relato, um colega mais velho referiu-se à adaptação no local de trabalho de um colega mais jovem com deficiência como «tratamento especial», revelando uma falta de consciência ou empatia pelas práticas de inclusão. Embora o RH tenha acabado por intervir, o episódio deixou uma tensão duradoura, mostrando como a falta de compreensão em torno dos padrões de equidade em evolução pode perturbar a coesão no local de trabalho.

Em alguns exemplos, a *aparência dos funcionários mais jovens* (como tatuagens) foi julgada severamente por clientes ou colegas mais velhos, refletindo preconceitos estéticos e culturais que afetam as percepções de profissionalismo. Da mesma forma, os funcionários mais jovens às vezes eram privados de responsabilidades ou questionados sobre as suas capacidades com base na idade, aparência ou origem, agravando a sua sensação de marginalização.

No entanto, em meio a essas tensões, também houve esforços pequenos, mas significativos, de inclusão. Em um caso, um funcionário mais antigo chamado Klaus percebeu o isolamento de um colega de trabalho imigrante mais jovem e tomou medidas para incluí-lo socialmente, ajudando a amenizar as divisões no local de trabalho. Tais atos de inclusão — embora não sejam sistémicos — destacam o potencial dos indivíduos de desempenharem papéis de ponte entre gerações e identidades.

Em resumo, os exemplos mostram que as dificuldades relacionais entre gerações raramente têm origem apenas na idade. Em vez disso, elas são frequentemente intensificadas quando as divisões geracionais se cruzam com normas de género, preconceitos culturais, barreiras linguísticas, consciência sobre deficiência e valores sociais em evolução.

#### **Pergunta 42:** Inclinação das gerações para expressar certas afirmações relativas a fatores de discriminação interseccional

Os gráficos abaixo mostram como as quatro gerações analisadas acreditam que os outros expressam a adequação das seguintes afirmações. Foi-lhes pedido que comentassem sobre a sua própria geração e as outras três em relação a:

- 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.

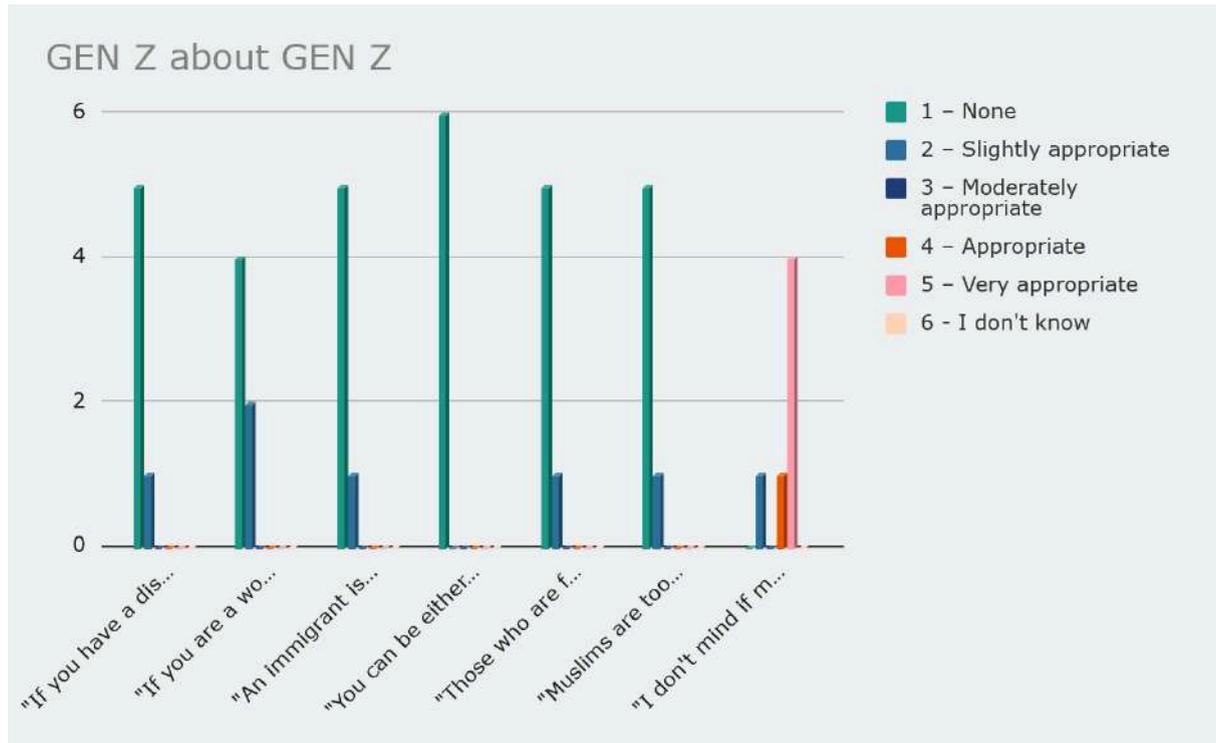


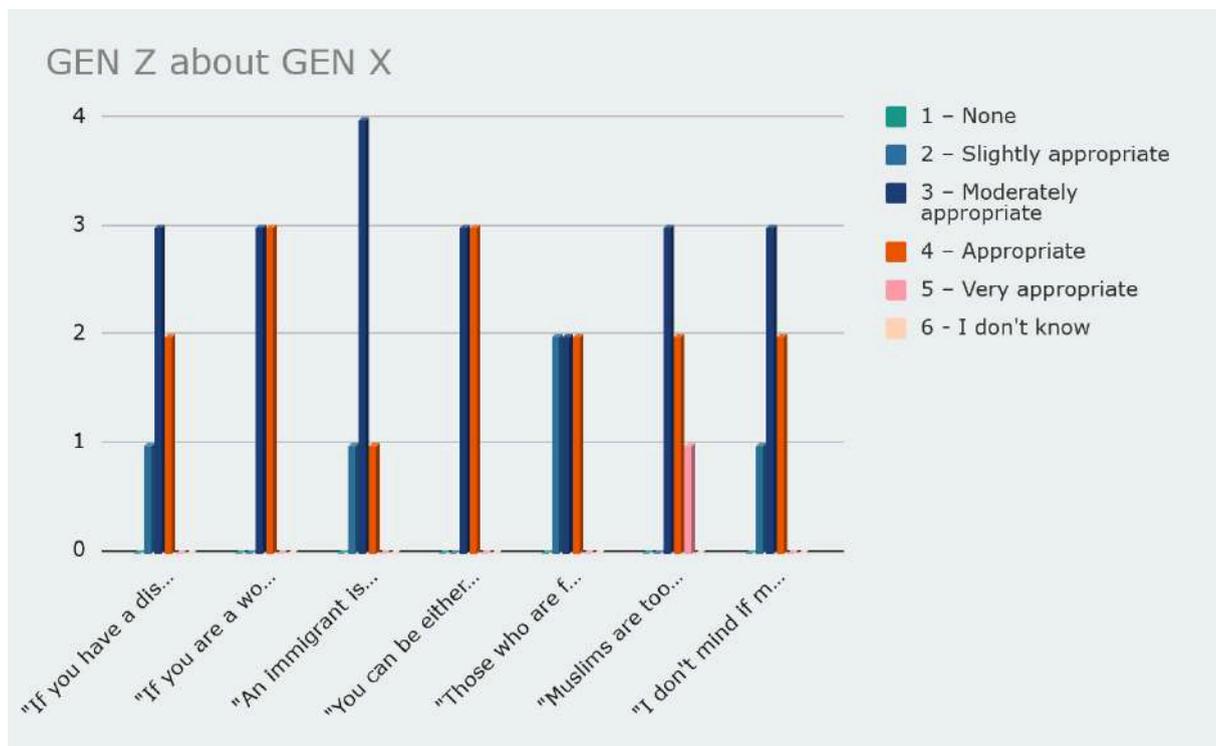
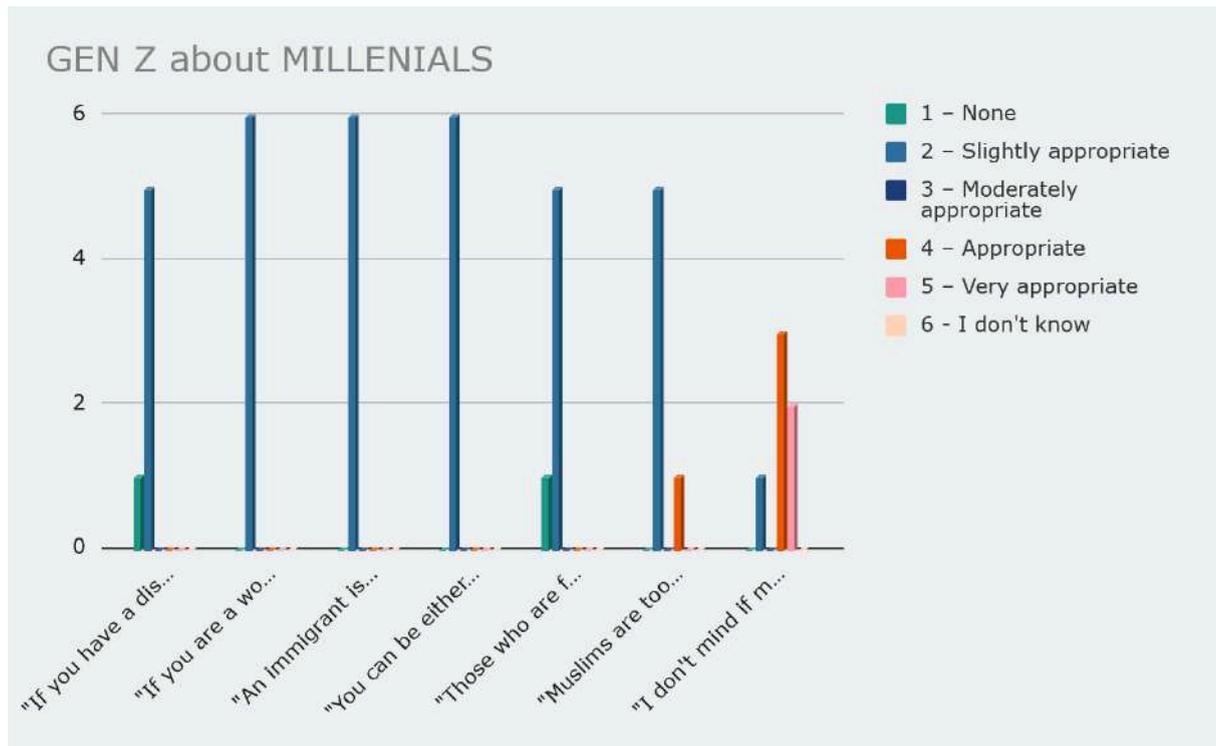
Frase 6 Os muçulmanos são muito diferentes de nós, é inútil tentar compreendê-los.

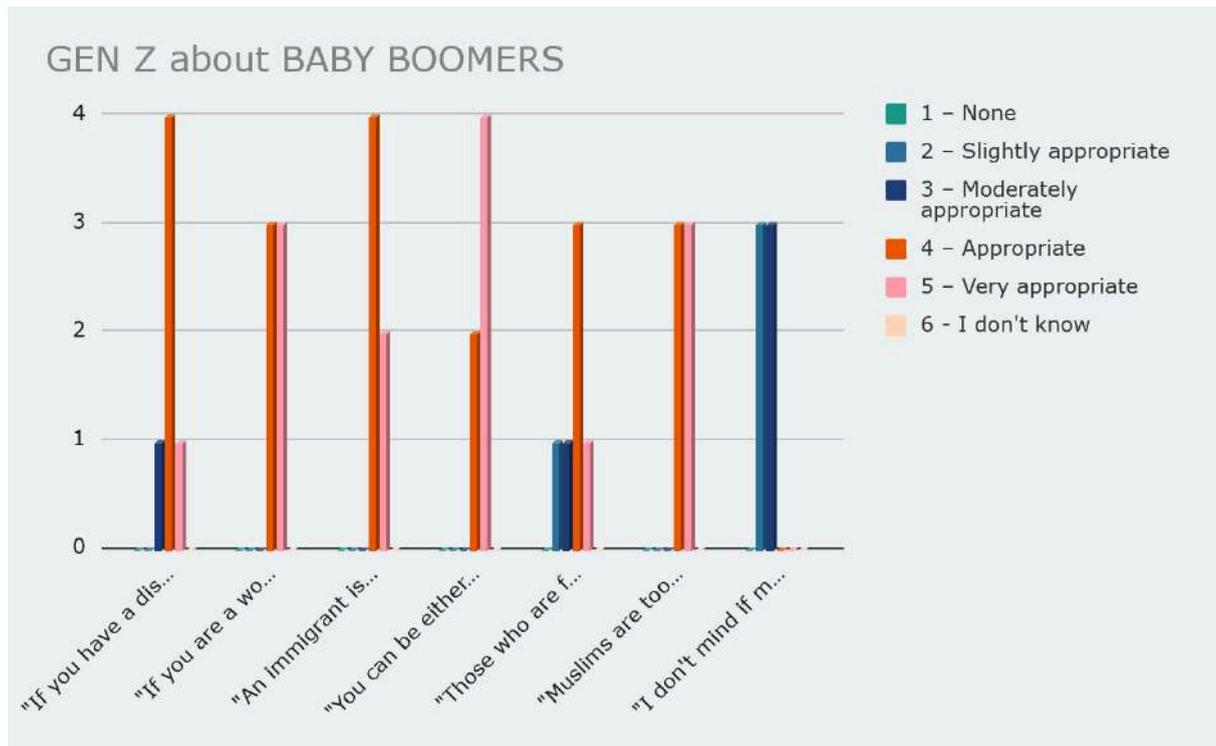
Frase 7 Não me importo se o meu colega é gay, desde que faça bem o seu trabalho.

### Geração Z

Os gráficos mostram que a Geração Z e a Geração Y têm atitudes semelhantes em relação ao que consideram afirmações apropriadas. Na opinião da Geração Z, quanto mais velhas as pessoas ficam, mais expressam frases discriminatórias.

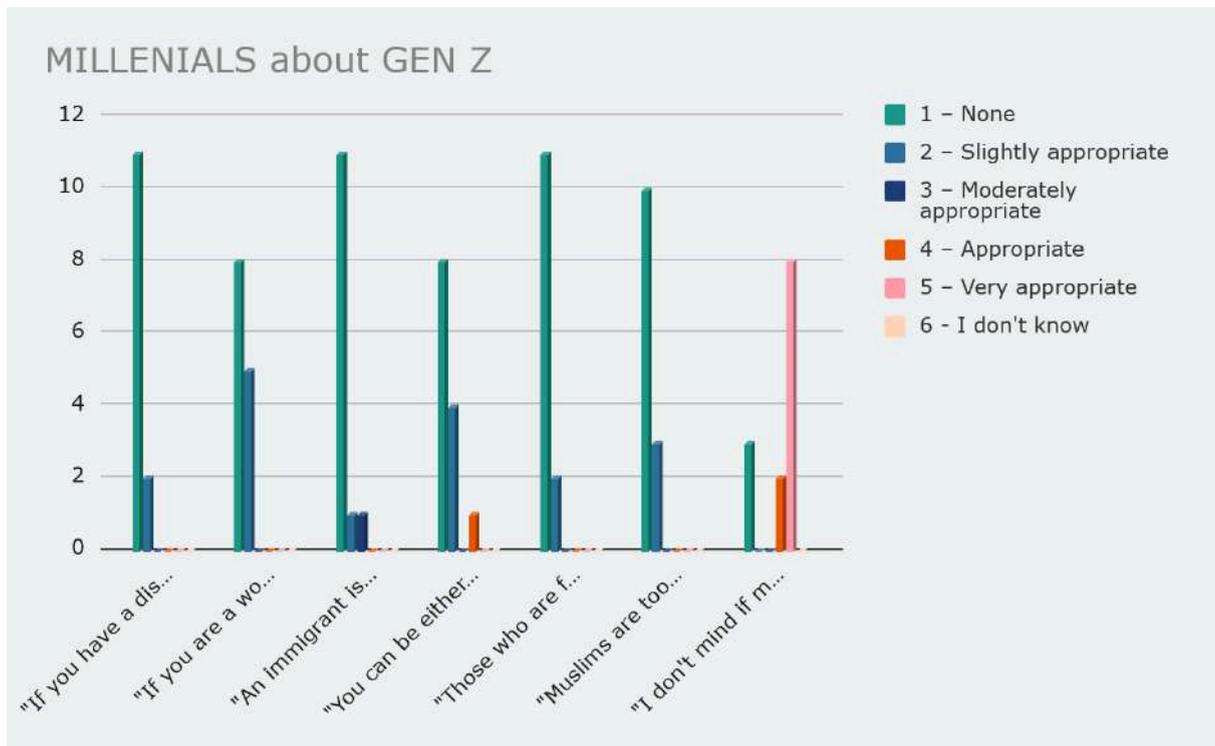
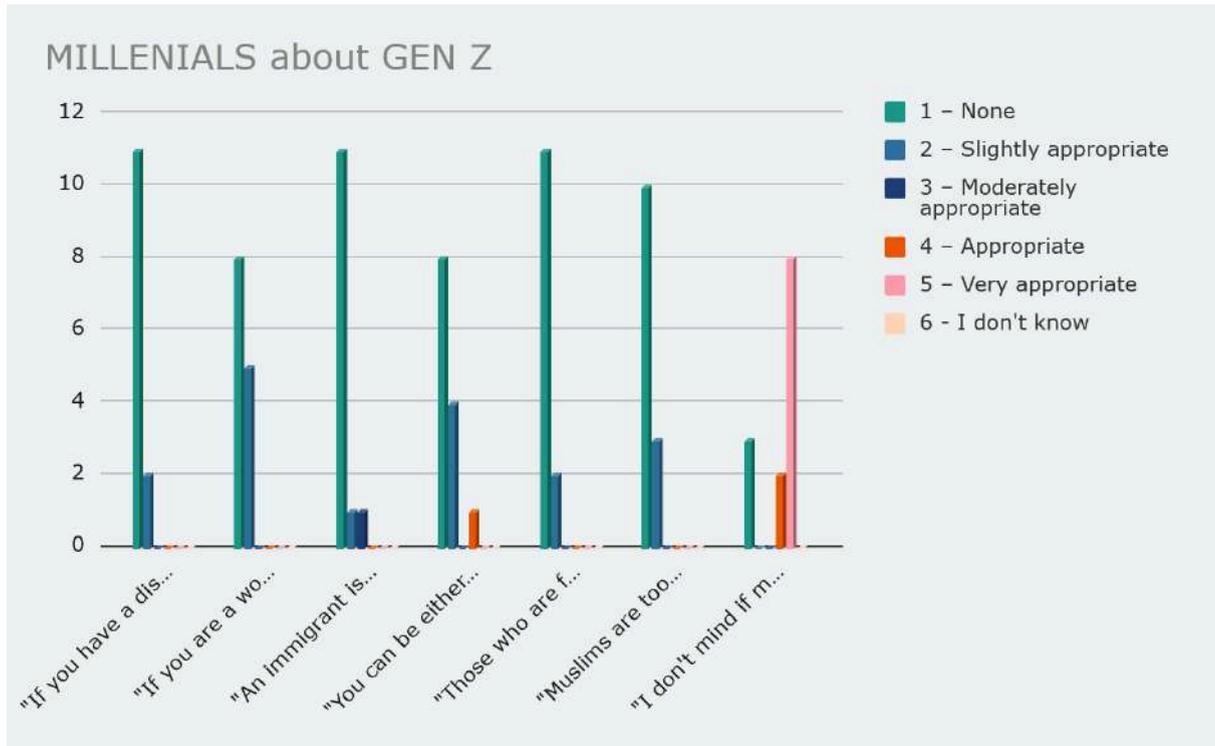


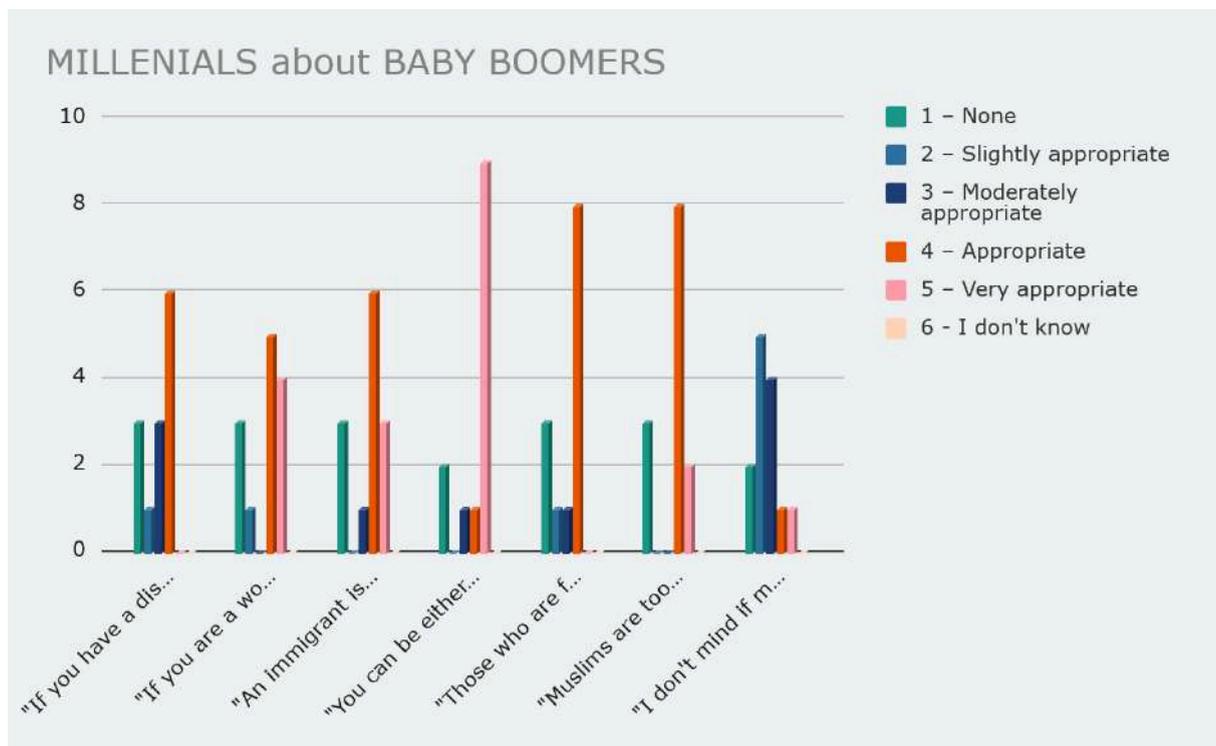
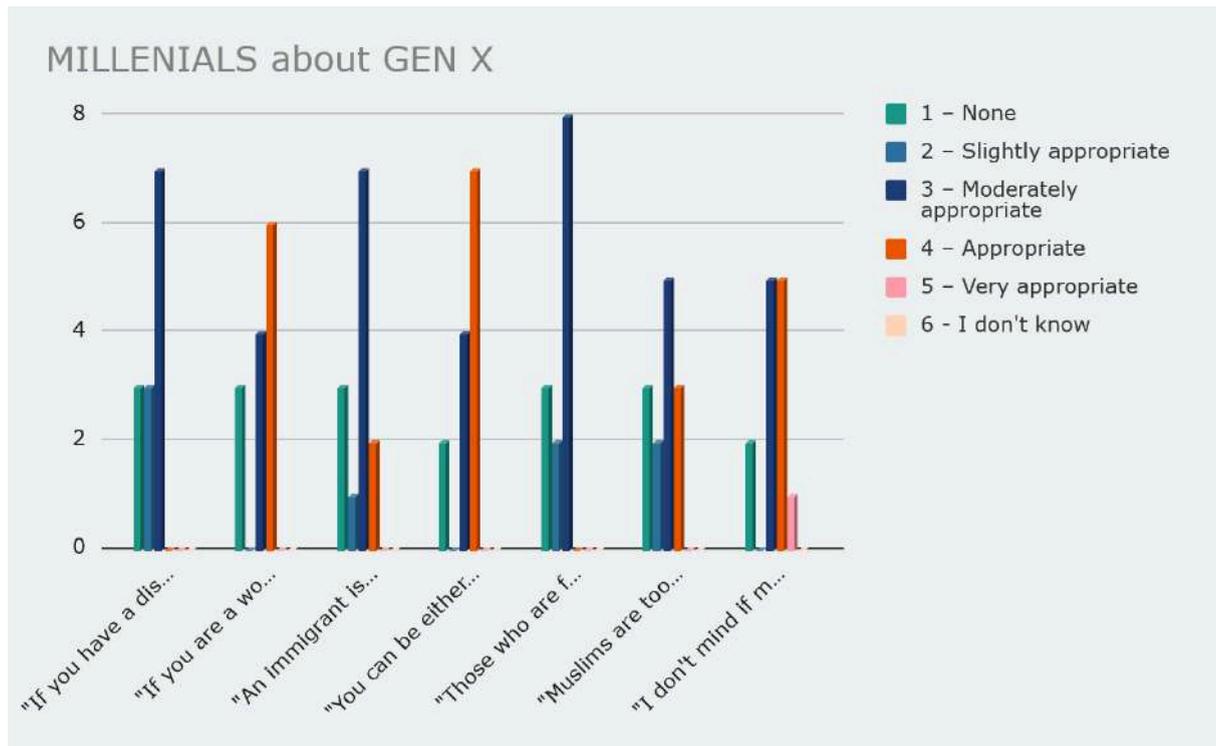




## Millennials

Ao comparar as quatro gerações, é interessante notar que a Geração Y, embora admita ter opiniões «ligeiramente apropriadas», considera a Geração Z menos discriminatória do que ela própria. Assim, a sua opinião é semelhante à da Geração Z sobre as gerações. A Geração Y considera a Geração X muito mais discriminatória do que ela própria e os Baby Boomers como a geração mais propensa a expressar declarações inadequadas.

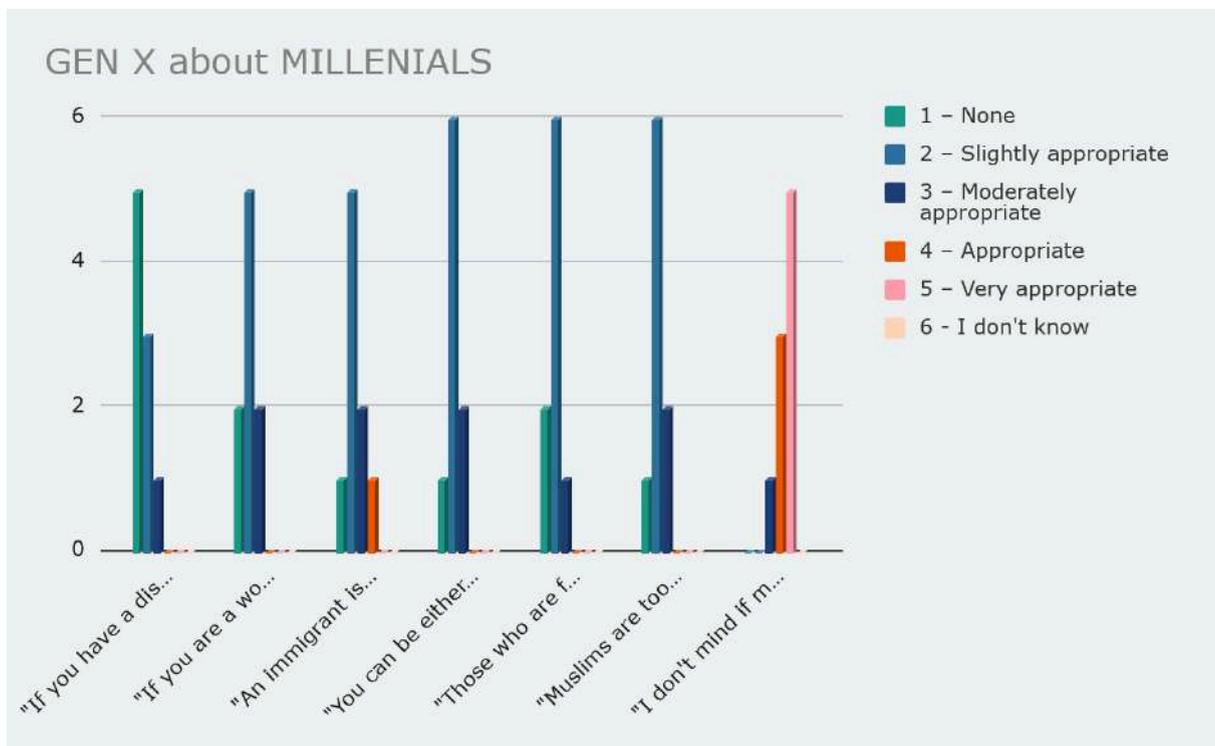
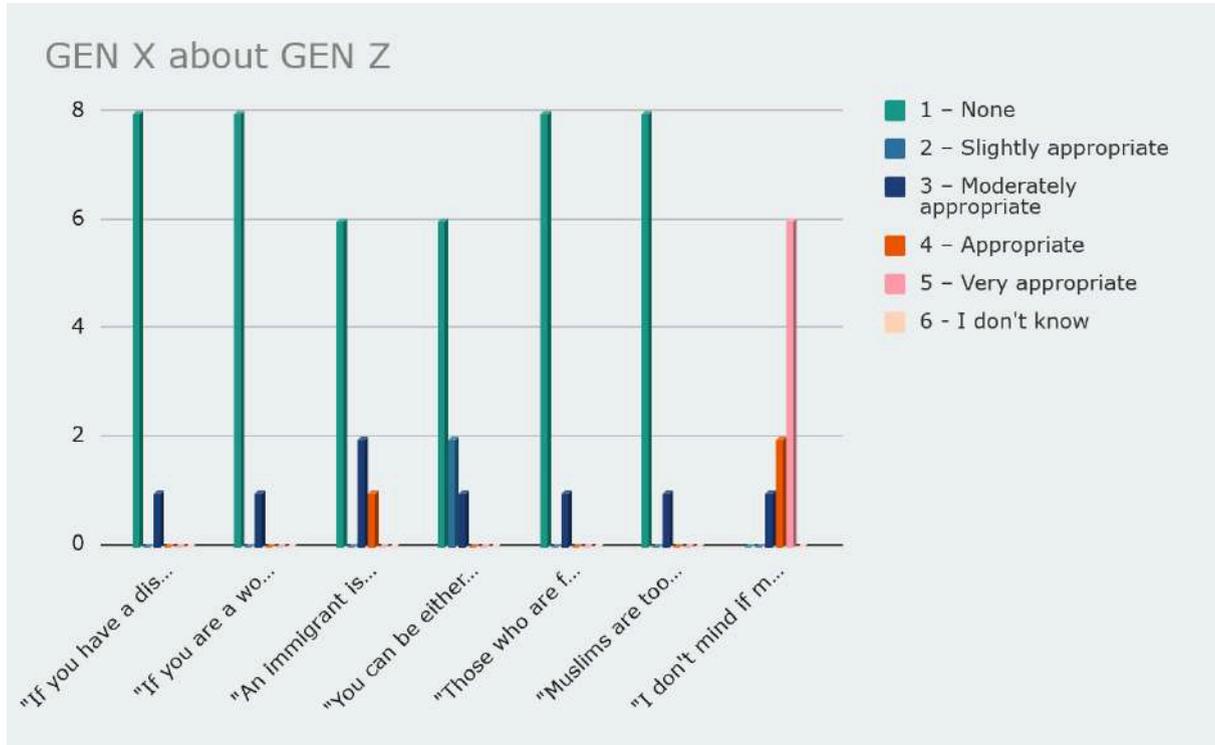


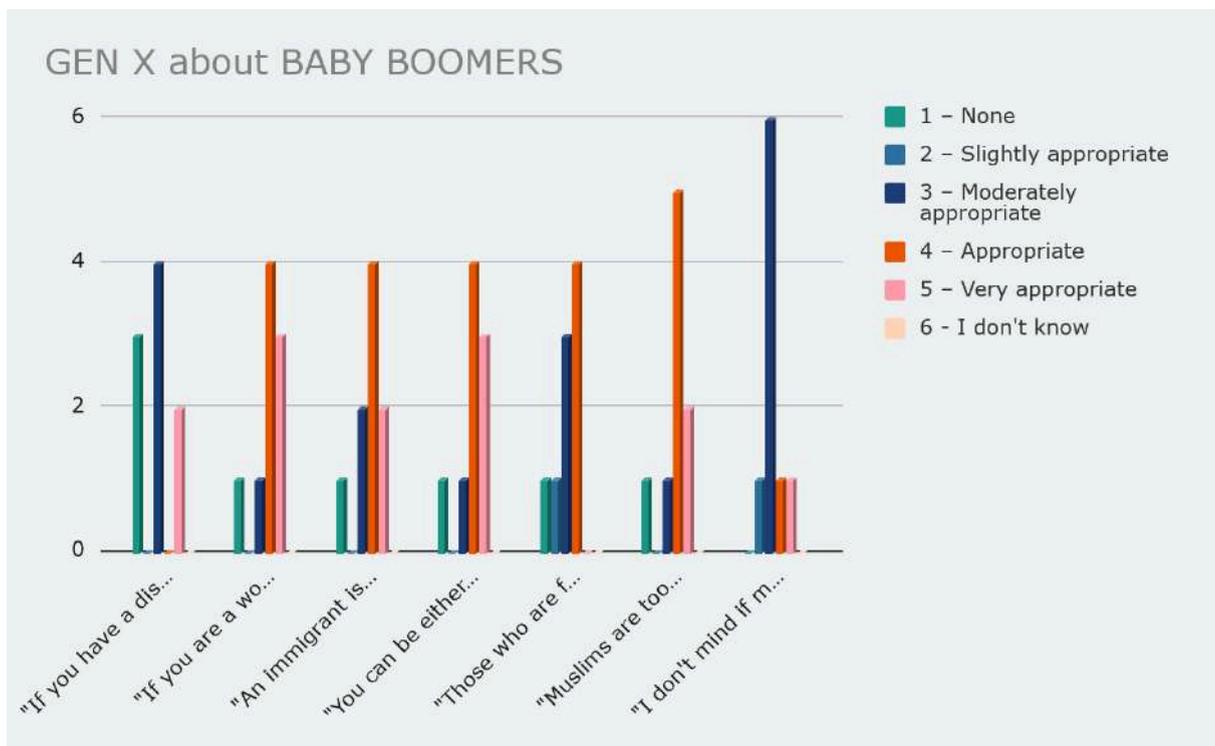
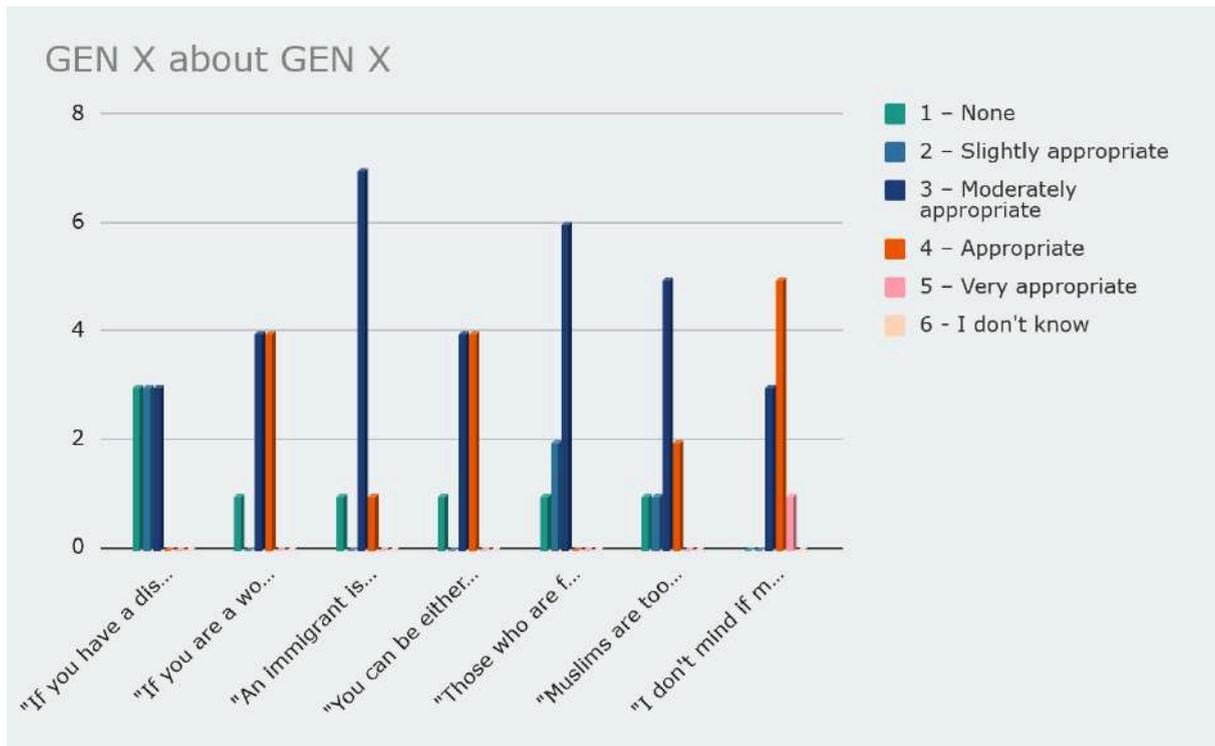


## Geração X



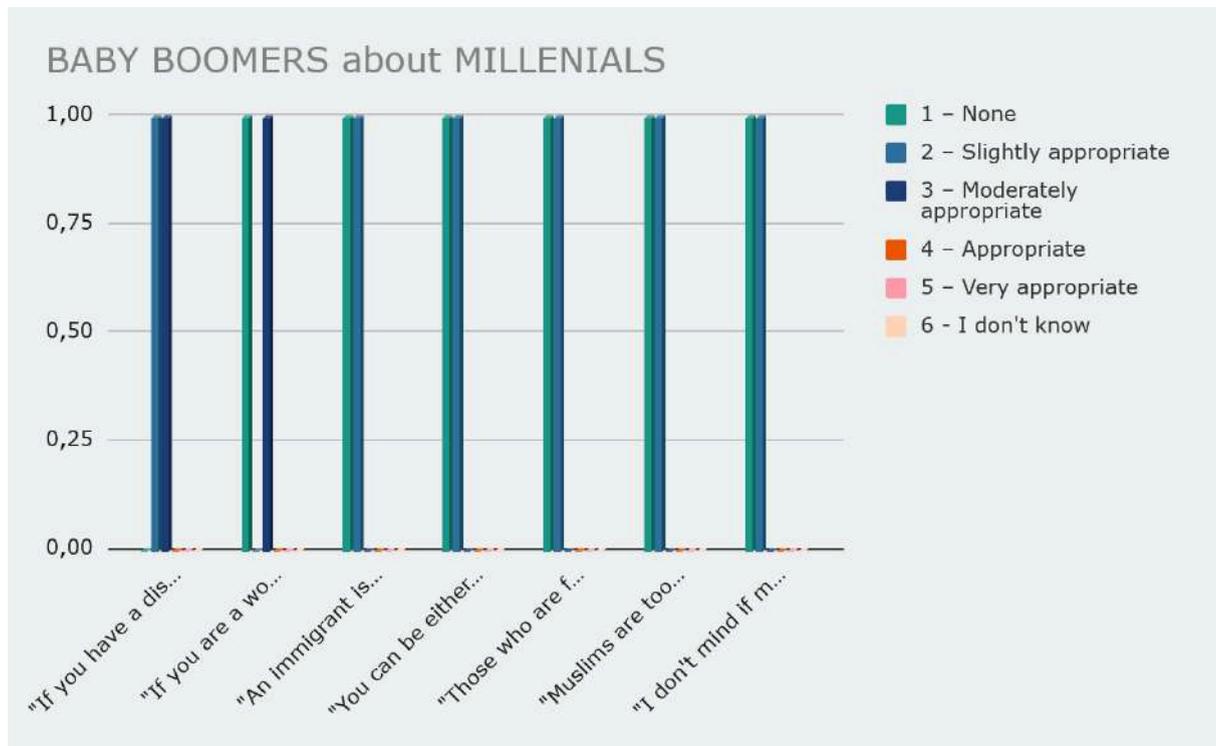
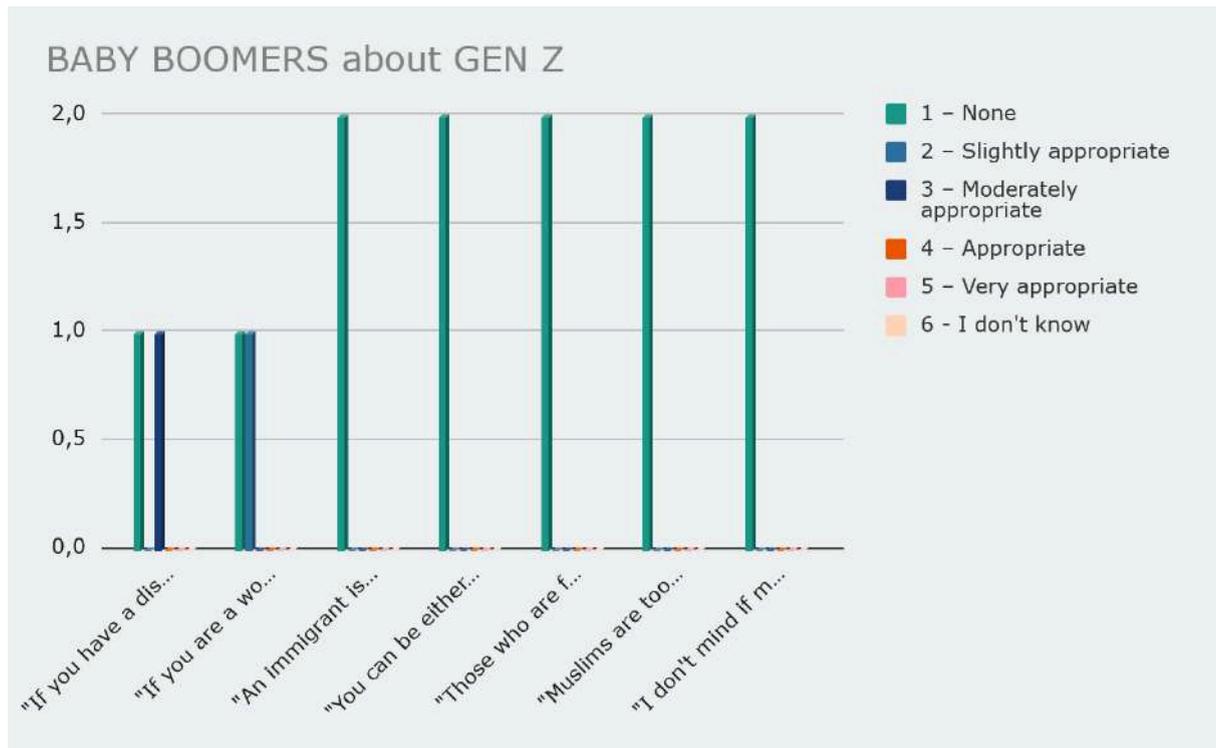
Sobre a adequação das declarações proferidas, a Geração X parece acreditar que a Geração Z e a Geração Y proferem declarações mais adequadas do que eles próprios. Os Baby Boomers parecem ser os mais propensos a proferir declarações discriminatórias.

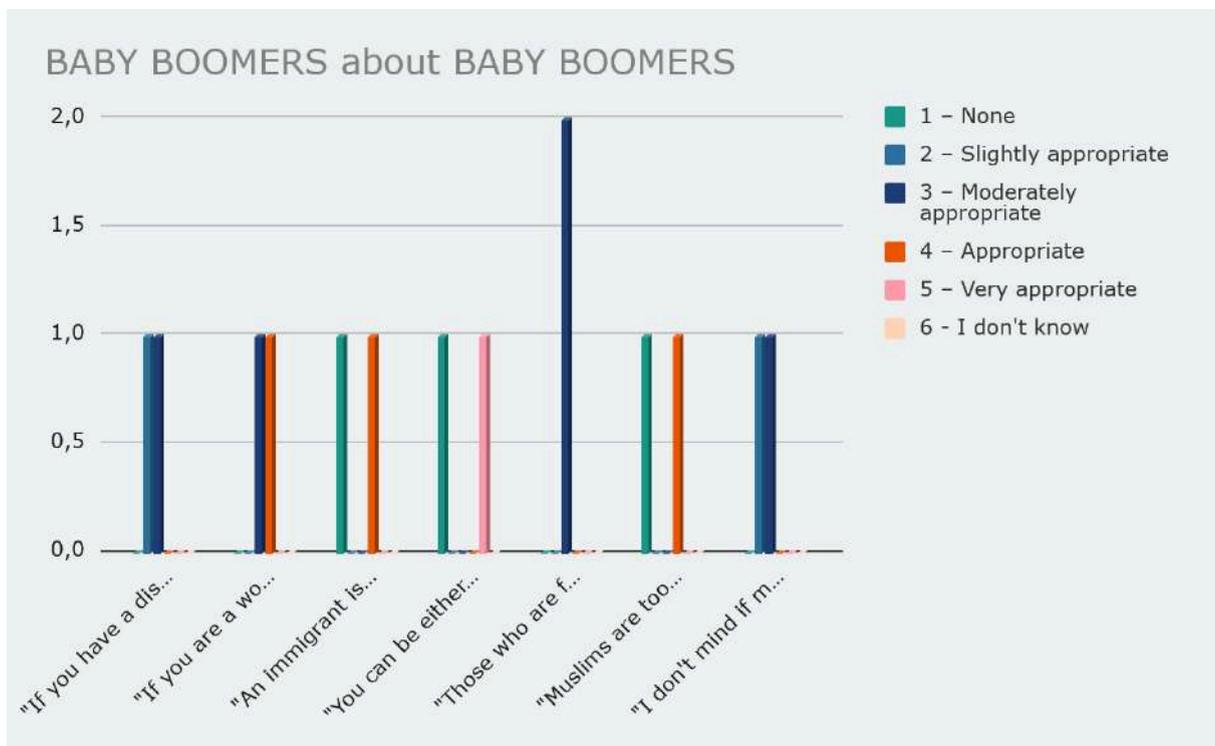
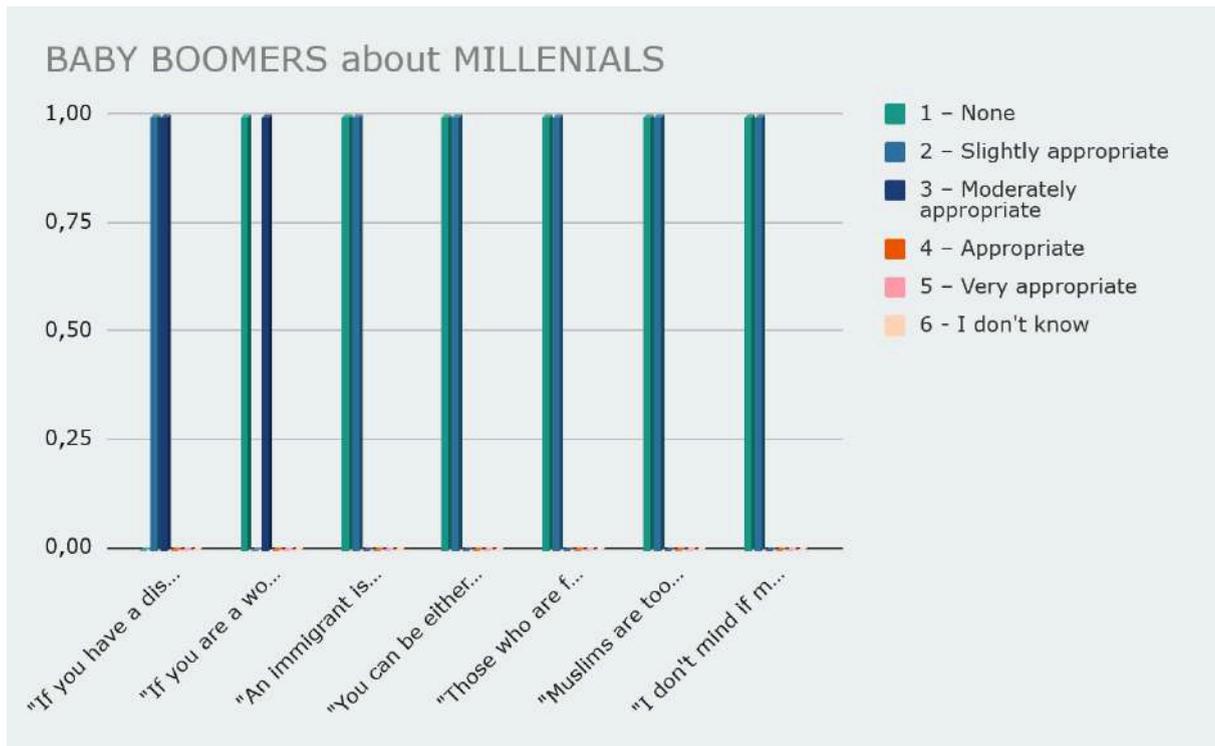




## Baby boomers

Os baby boomers não avaliam a sua própria geração e as outras de forma muito diferente das outras gerações e de outras pessoas.





**Pergunta 43:** Exemplos de declarações discriminatórias observadas ou vividas

Os exemplos recolhidos revelam um padrão de declarações discriminatórias feitas entre gerações no local de trabalho, com género, etnia, nacionalidade, orientação sexual e aparência frequentemente



citados como bases para o preconceito. Embora as observações discriminatórias não sejam exclusivas de nenhuma geração, muitos dos exemplos atribuem esses comportamentos a indivíduos mais velhos — frequentemente Baby Boomers ou Geração X — sugerindo que certas atitudes e normas sociais mantidas por essas gerações podem ser mais resistentes aos padrões contemporâneos de inclusão.

Um tema recorrente é a *discriminação baseada no género*, muitas vezes exacerbada pelas perceções geracionais de papéis e capacidades. Vários exemplos descrevem colegas homens mais velhos a questionar a competência ou autoridade das mulheres, especialmente quando estas eram mais jovens, mães ou trabalhavam em áreas dominadas por homens. Por exemplo, comentários que sugerem que mulheres com filhos não são gestoras comprometidas ou que as mulheres não pertencem a funções mecânicas refletem estereótipos de género ultrapassados ainda expressos por alguns trabalhadores mais velhos. Estas declarações não só diminuem os funcionários individualmente, como também enviam sinais prejudiciais sobre quem tem as suas contribuições valorizadas ou confiáveis no local de trabalho.

Intimamente relacionada está a questão do *preconceito baseado na aparência e na idade*, em que os funcionários mais jovens — particularmente as mulheres — são julgados por colegas mais velhos pelo seu estilo, piercings ou comportamento geral. Essas críticas muitas vezes mascaram suposições mais profundas sobre profissionalismo e respeitabilidade, baseadas em normas geracionais mais antigas. Num exemplo, a roupa de uma funcionária mais jovem foi criticada como «demasiado casual para alguém que quer ser levada a sério», misturando suposições de género, idade e classe numa única observação que minou a sua credibilidade profissional.

A *orientação sexual e a identidade de género* também foram alvos frequentes de discriminação enraizada na geração. Vários exemplos citam funcionários da Geração X ou Baby Boomers a rejeitar ou ridicularizar colegas LGBTQ+, incluindo indivíduos não binários, colegas de trabalho gays ou aqueles percebidos como «extravagantes». Essas observações muitas vezes refletiam ignorância em vez de hostilidade direta, mas ainda assim criavam ambientes de trabalho desconfortáveis ou hostis. Em alguns casos, tais comentários foram formalmente abordados pelo RH ou por membros da equipa, mostrando um certo grau de responsabilidade institucional, embora o silêncio dos colegas também tenha sido apontado como uma barreira à intervenção.

A discriminação com base na *etnia, nacionalidade e idioma* surgiu repetidamente, especialmente quando envolvia trabalhadores migrantes ou imigrantes mais jovens. Comentários como «eles não entendem como as coisas funcionam aqui» ou rejeições de ideias devido ao sotaque ou origem nacional eram frequentemente feitos por colegas mais velhos. Esses exemplos destacam como os preconceitos geracionais e étnicos podem se cruzar, reforçando comportamentos excludentes que marginalizam contribuições valiosas e corroem a coesão da equipa. A resposta no local de trabalho variou: enquanto algumas situações levaram a ações diretas, como workshops em equipa ou intervenções de colegas, outras não foram contestadas, apontando para uma inconsistência na forma como essas questões são geridas.

Para complicar ainda mais o quadro, há casos em que a *masculinidade e os papéis de cuidador* se tornaram terreno de disputa. Num caso, um colega mais velho insinuou que um professor mais jovem não era de confiança para cuidar de crianças pequenas porque «os homens não são naturalmente cuidadores», ilustrando como as expectativas de género e os estereótipos de idade podem combinar-se para restringir quem é considerado adequado para certas funções. Noutro caso, uma enfermeira mais jovem teve dificuldade em afirmar a sua autoridade perante médicos mais velhos, sugerindo que os



desequilíbrios de poder ligados às hierarquias de género e geracionais persistem mesmo em ambientes altamente profissionais.

Nem todos os comentários foram abertamente agressivos; muitos foram descritos como espontâneos ou brincalhões, mas ainda assim tiveram um impacto prejudicial. O desconforto que causaram entre os espectadores e os indivíduos afetados aponta para uma sensibilidade crescente nas gerações mais jovens em relação à inclusão e ao respeito. Curiosamente, em muitos casos, foram os colegas mais jovens que intervieram, chamaram a atenção para o comportamento ou defenderam as pessoas visadas, refletindo uma mudança nas normas do local de trabalho no sentido de uma maior consciência e responsabilidade.

Em resumo, os exemplos demonstram que as declarações discriminatórias muitas vezes derivam de atitudes geracionais enraizadas, especialmente quando se cruzam com outros marcadores de identidade, como género, etnia, sexualidade e aparência. Embora não sejam universais, tais preconceitos são mais frequentemente atribuídos às gerações mais velhas, revelando um atraso cultural na adaptação às normas em evolução. A presença de respostas formais e intervenções de colegas de base mostra progresso, mas também ressalta a necessidade de educação contínua, políticas mais claras e liderança corajosa para garantir ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos em todas as gerações.

#### Pergunta 44: Distribuição por geração das pessoas que expressam comentários discriminatórios





É amplamente aceite que a Geração X usa linguagem discriminatória, juntamente com os Baby Boomers, que não reconhecem isso em si mesmos. É estranho notar que os Millennials não estão representados no gráfico.

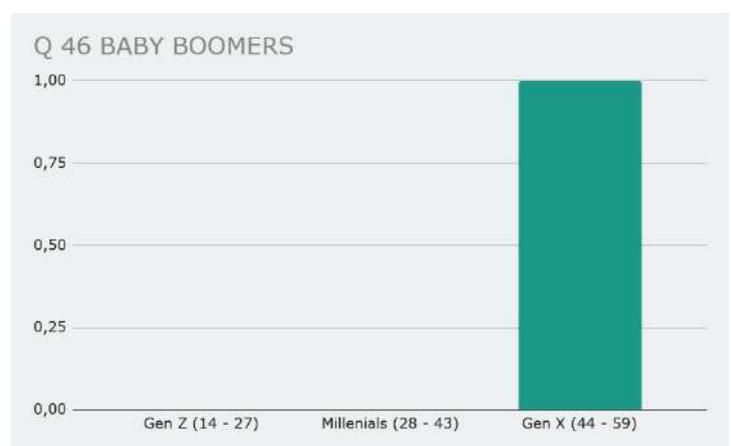
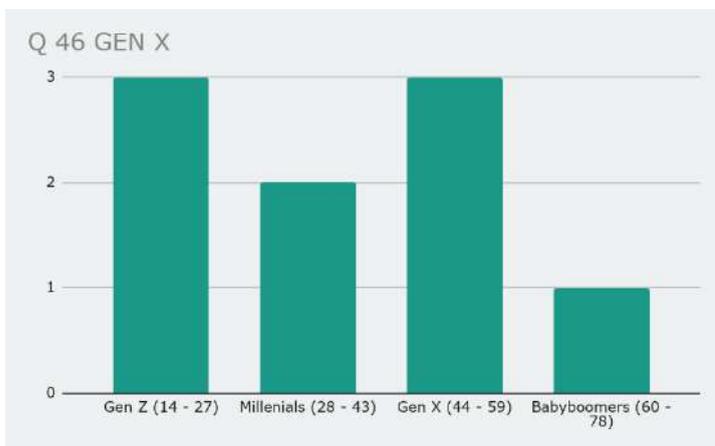
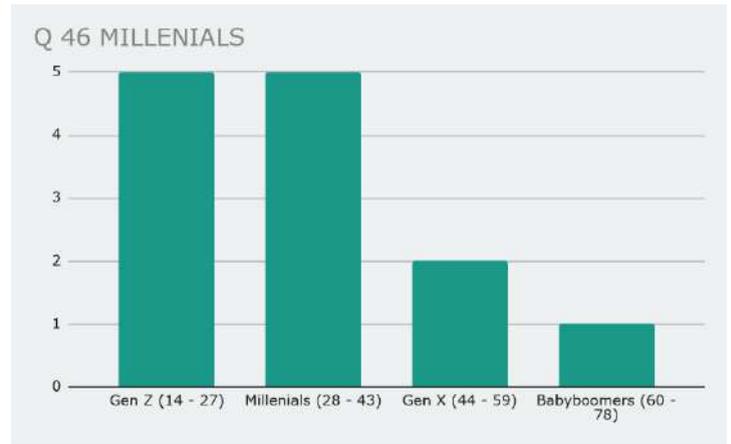
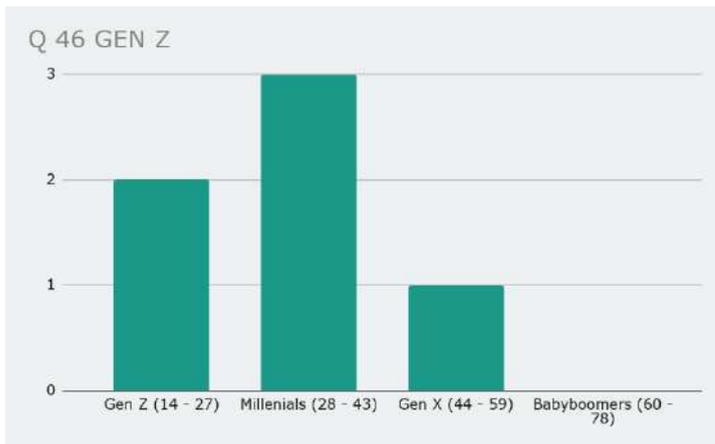
Curiosamente, também a Geração Z, embora certamente mais consciente dos atos discriminatórios, está envolvida na sua reprodução.

**Pergunta 45:** Distribuição por geração das pessoas que são vítimas de comentários discriminatórios



**Pergunta 46:** Distribuição por geração das pessoas que apoiam as vítimas de comentários discriminatórios

A observação positiva é que, na perceção dos outros, todas as gerações estão – mais ou menos – envolvidas no apoio a outras pessoas em situações difíceis.



#### Pergunta 47: Fatores discriminatórios mais significativos além da idade

As respostas à pergunta «*Havia outros fatores discriminatórios nessa situação além da idade?*» mostram um forte consenso de que a discriminação com base na idade estava frequentemente interligada com outras formas de preconceito.

*O género* foi o fator adicional mais mencionado, com muitos participantes a identificarem o preconceito ou suposições de género como tendo um papel fundamental nas situações discriminatórias que descreveram. Isto inclui tanto estereótipos de género tradicionais como preconceitos relacionados com a identidade de género.

*O estatuto social e os julgamentos baseados na aparência*, particularmente em torno de como o profissionalismo é percebido, também foram destacados como fatores contribuintes, especialmente para mulheres mais jovens ou aquelas de origens marginalizadas.

*A nacionalidade, a etnia e a religião* foram mencionadas repetidamente, mostrando que as dinâmicas culturais e raciais muitas vezes se cruzam com o preconceito relacionado à idade, particularmente em comentários sobre sotaques, normas de trabalho ou pertencimento.

Vários inquiridos citaram *a orientação sexual* como base para a discriminação, com comentários que refletiam desconforto ou ignorância em relação às identidades LGBTQ+.

Embora a maioria dos participantes tenha reconhecido a presença de múltiplos fatores discriminatórios, uma minoria respondeu explicitamente com «não», «nenhum» ou «não sei». Alguns também



expressaram dificuldade em responder à pergunta devido à estrutura do questionário ou a restrições de tempo.

Em resumo, as respostas sugerem que a discriminação com base na idade raramente ocorre isoladamente. Em vez disso, ela frequentemente se cruza com preconceitos relacionados a gênero, nacionalidade, etnia, religião, orientação sexual e status social, revelando a importância de uma lente interseccional ao abordar a discriminação no local de trabalho.

Em resumo, a pesquisa entrevistou 30 participantes na Alemanha para explorar a dinâmica geracional no local de trabalho. Ela examinou aspectos como preferências de comunicação, valores de trabalho e discriminação interseccional. As principais conclusões mostraram que as gerações mais jovens (Geração Z e Millennials) preferem ambientes flexíveis e orientados para a tecnologia e comunicação por mensagens instantâneas, enquanto as gerações mais velhas (Geração X e Baby Boomers) preferem rotinas estruturadas, reuniões presenciais e canais formais. O contexto cultural e a desigualdade digital surgiram como fatores significativos que afetam a colaboração, muitas vezes levando a mal-entendidos ou ineficiências. Os conflitos intergeracionais estavam comumente ligados a expectativas diferentes em relação à autoridade, estilo de trabalho e profissionalismo. Todas as gerações concordaram que o diálogo aberto é crucial para a resolução de conflitos. O estatuto social, o gênero e a etnia foram identificados como fatores amplificadores da discriminação no local de trabalho. O relatório enfatizou a necessidade de práticas inclusivas, formação digital regular e mentoria intergeracional para colmatar lacunas e promover a compreensão entre os diferentes grupos etários.