

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BLEND A NICOLLE PINHO RABELO

**DINÂMICAS GERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS EM UM ÓRGÃO ESTADUAL AMAZÔNICO**

MANAUS

2025

BLEND A NICOLLE PINHO RABELO

**DINÂMICAS GERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS EM UM ÓRGÃO ESTADUAL AMAZÔNICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Emília Melo da Costa

MANAUS

2025

BLEND A NICOLLE PINHO RABELO

**DINÂMICAS GERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS EM UM ÓRGÃO ESTADUAL AMAZÔNICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal do Amazonas (UFAM), como
requisito para obtenção do título de Bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 11/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Emília Melo da Costa

Orientadora

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM

Avaliador

Prof. Dr. Manoel Carlos de Oliveira Junior - UFAM

Avaliador

DINÂMICAS GERACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS EM UM ÓRGÃO ESTADUAL AMAZÔNICO

*Blenda Nicolle Pinho Rabelo
Prof^a Dr^a Maria Emilia Melo da Costa*

RESUMO

Esta pesquisa analisa as diferenças geracionais nas relações de trabalho entre servidores efetivos e terceirizados em um órgão público estadual no Amazonas. O objetivo é compreender como essas diferenças impactam o ambiente laboral, identificar potenciais conflitos sob a perspectiva dos envolvidos e avaliar sua influência na dinâmica do trabalho. Para tanto, adotou-se abordagem qualitativa e descritiva, com estudo de caso e entrevistas semiestruturadas a participantes de diversas gerações e vínculos empregatícios. A análise seguiu a técnica de Bardin, por eixos temáticos. Os resultados indicam convivência geracional positiva, com respeito mútuo, acolhimento e troca de conhecimentos entre gerações antigas e jovens. No entanto, emergem tensões em estilos de comunicação, sensibilidade emocional, uso de tecnologias e limites pessoais. Há também percepções de desigualdade ligadas ao vínculo empregatício, sobretudo entre servidores efetivos e terceirizados. A pesquisa enriquece o entendimento da diversidade geracional no setor público amazônico, destacando desafios e oportunidades para práticas de gestão que fomentem integração e minimizem conflitos.

Palavras-chave: Diferenças geracionais; Dinâmica de trabalho; Relações de trabalho; Serviço público.

ABSTRACT

This research analyzes generational differences in working relationships between permanent and outsourced employees in a state government agency in Amazonas. The objective is to understand how these differences impact the work environment, identify potential conflicts from the perspective of those involved, and assess their influence on work dynamics. To this end, a qualitative and descriptive approach was adopted, with a case study and semi-structured interviews with participants from different generations and employment relationships. The analysis followed Bardin's technique, by thematic axes. The results indicate positive generational coexistence, with mutual respect, acceptance, and exchange of knowledge between older and younger generations. However, tensions emerge in communication styles, emotional sensitivity, use of technologies, and personal boundaries. There are also perceptions of inequality linked to employment status, especially between permanent and outsourced employees. The research enriches the understanding of generational diversity in the Amazonian public sector, highlighting challenges and opportunities for management practices that foster integration and minimize conflicts.

Keywords: Generational differences; Labor relations; Public service; Work dynamics.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho contemporâneo é composto por pessoas de diferentes gerações que convivem simultaneamente nas organizações (Robbins, 2010). Cada geração é moldada por experiências históricas, sociais, econômicas e tecnológicas que influenciam valores, expectativas e formas de interação. No contexto laboral, tais diferenças manifestam-se em comportamentos distintos, que podem enriquecer o desempenho coletivo ou gerar tensões, dificuldades de comunicação e desafios nas relações interpessoais.

No contexto da administração pública, essa diversidade torna-se ainda mais evidente, uma vez que os servidores efetivos costumam permanecer longos períodos nos mesmos cargos, o que favorece a coexistência de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho (Carlioni, 2024). Ademais, o avanço da terceirização ampliou a heterogeneidade da força de trabalho, aproximando profissionais com idades, formações, trajetórias e vínculos distintos.

A expansão da terceirização no setor público reforça esse cenário. Segundo a Central Única dos Trabalhadores - CUT (2025), os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que, entre 2013 e 2023, o número de vínculos temporários nos municípios aumentou 52,5%, representando cerca de 20% do total de vínculos no setor público municipal. Além disso, segundo a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal - CONDSEF (2024), entre 2017 e 2021 o número de vínculos temporários nos estados aumentou 67%, passando de 266 mil para 444 mil. Esse processo intensifica a convivência entre servidores efetivos e terceirizados submetidos a vínculos contratuais mais instáveis, aumentando a complexidade das relações no cotidiano administrativo.

Diante desse cenário, nota-se uma convivência entre servidores efetivos, frequentemente integrantes de gerações anteriores, com trajetórias estáveis e maior tempo de serviço, e terceirizados, que em geral pertencem às gerações mais jovens e possuem histórico laboral marcado pela flexibilidade e pela adaptação tecnológica (Zonta *et al.*, 2021; Zaninelli, Caldeira e Fonseca, 2022; Zaghi, 2025; Dutra e Filgueiras, 2021). Essa composição multigeracional influencia percepções, formas de atuação e modos de interação.

Apesar da relevância do tema para a gestão de pessoas no setor público, observa-se uma lacuna na literatura quanto à análise da dinâmica relacional entre servidores efetivos e terceirizados sob a perspectiva geracional. Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2022) e Hansen (2025) evidenciam que abordagens voltadas às dimensões organizacionais e sociais da terceirização permanecem pouco exploradas, especialmente no que se refere às relações de trabalho. Paralelamente, às pesquisas sobre diferenças geracionais no serviço público têm se expandido, mas tendem a focalizar apenas servidores efetivos, desconsiderando a presença e o papel dos terceirizados.

As diferenças geracionais, aliadas às distintas formas de contratação, influenciam diretamente a comunicação, a colaboração e o clima organizacional. A coexistência de múltiplas gerações e vínculos empregatícios cria ambientes diversos, nos quais a cultura organizacional e as condições de trabalho moldam a forma como os indivíduos se relacionam, interagem e desempenham suas atividades (Lopes e Neto, 2022; Costa, 2009; Chiuzi *et al.*, 2011).

Diante disso, o presente artigo propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira as diferenças geracionais afetam as relações entre servidores efetivos e terceirizados em um órgão público estadual do Amazonas?. O objetivo geral deste estudo é analisar como as diferenças geracionais se manifestam nas relações de trabalho entre servidores efetivos e terceirizados em um órgão público estadual no Amazonas. Para orientar a investigação, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (i) analisar como as diferenças geracionais se manifestam nas interações rotineiras do ambiente laboral; (ii) identificar, na percepção de servidores efetivos e terceirizados, existência de potenciais conflitos geracionais; (iii) compreender como as diferenças geracionais influenciam a dinâmica do trabalho.

A pesquisa foi realizada em um órgão público estadual do Amazonas, cuja identidade institucional será preservada por razões éticas. Ao analisar como servidores efetivos e terceirizados percebem e vivenciam as diferenças geracionais no cotidiano, este estudo contribui para ampliar o entendimento sobre relações interpessoais, diversidade geracional e desafios de gestão de pessoas no setor público.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira seção é a introdução. A segunda é dedicada ao referencial teórico. A terceira descreve a metodologia da pesquisa, abrangendo a classificação do estudo, o procedimento adotado, as etapas de coleta e a análise de dados. A quarta apresenta a análise e discussão dos resultados com base nos dados coletados. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, destacando as principais considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais conceitos e abordagens teóricas que fundamentam este estudo, incluindo o conceito sociológico de geração, a diversidade geracional no ambiente de trabalho, as diferenças entre servidores efetivos e terceirizados no setor público brasileiro e os conflitos geracionais nas organizações.

2.1 CONCEITO DE GERAÇÃO E FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS

O conceito de geração é amplamente utilizado para compreender como grupos de indivíduos nascidos em períodos históricos aproximados, compartilham experiências sociais, culturais, tecnológicas e econômicas que moldam comportamentos e formas de interação. Sob uma perspectiva sociológica, Maffesoli (1998) destaca que as gerações são formadas por indivíduos que compartilham vivências históricas comuns, criando códigos simbólicos e modos de vida semelhantes.

Por outro lado, Weller (2010) alerta que o termo “geração” vem sendo usado de modo amplo e, por vezes, superficial, sem rigor analítico que diferencie aspectos etários, culturais e históricos. Chiuzi *et. al* (2011) argumentam que as interações intergeracionais produzem influências mútuas, que se manifestam não apenas nos ambientes familiares e escolares, mas também no ambiente de trabalho.

O debate sobre gerações, inicialmente concentrado em estudos norte-americanos, buscou identificar padrões comportamentais distintos a cada 20 anos, associados a eventos sociopolíticos marcantes (Carneiro *et. al*, 2018). Cortella e Bial (2018) acrescentam que, embora historicamente uma geração fosse delimitada em cerca de 25 anos, o avanço tecnológico acelerou esse ciclo, fazendo com que novas gerações surjam em intervalos mais curtos, aproximadamente a cada dez anos.

Migueles *et al.* (2022) ressalta que a análise geracional deve evitar determinismos e listas descritivas simplistas. De forma complementar, Rangel (2020) afirma que comportamentos e valores não podem ser reduzidos apenas ao perfil geracional, pois incluem elementos de trajetória pessoal, contexto socioeconômico e experiências específicas.

Diante dessas considerações, torna-se relevante caracterizar as gerações presentes no mercado de trabalho, especialmente aquelas que coexistem no setor público, a fim de possibilitar uma análise mais precisa das interações intergeracionais e de seus efeitos nas relações de trabalho.

2.2 DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A diversidade geracional tornou-se um tema central na literatura de gestão de pessoas, em razão da coexistência de trabalhadores socializados em contextos sociais e tecnológicos distintos. Chiuzi *et al.* (2011) argumentam que a sucessiva incorporação de novas gerações ao mercado de trabalho exige das organizações a articulação de expectativas, valores e práticas profissionais heterogêneas. Esse processo cria tanto desafios de convivência quanto oportunidades de inovação, desde que a gestão atue para mediar valores e promover a colaboração intergeracional. Segundo os autores, o mundo do trabalho contemporâneo é marcado por uma tensão permanente entre culturas organizacionais tradicionais e demandas crescentes orientadas à autonomia, flexibilidade e intensificação do uso de tecnologias. Sendo assim, a presença dessas diferenças não se limita a um problema de convivência, mas pode

proporcionar um potencial de inovação, desde que haja uma gestão capaz de mediar valores e promover a colaboração intergeracional.

Entretanto, a literatura ressalta que os estudos sobre a diversidade geracional são fortemente dependentes dos contextos onde são produzidos. Os estudos realizados em países norte-americanos, europeus ou em diferentes setores administrativos tendem a refletir realidades políticas, históricas e tecnológicas específicas, o que limita a generalização de seus resultados (Sousa e Gomes, 2018); (Carneiro *et al.*, 2018). Assim, mais do que repetir classificações geracionais de forma bruta, torna-se necessário considerar que cada geração perpassa por marcos históricos semelhantes, porém com intensidades e significados diferentes. No Brasil, de modo particular, no serviço público, esses efeitos têm características próprias, devido à burocracia, estabilidade e aos padrões hierárquicos que influenciam a forma como as instituições funcionam.

Nesta pesquisa, adota-se a divisão mais recorrente na literatura recente: Baby Boomers (1946-1964), Geração X (1965-1978), Geração Y ou Millennials (1979-1995) e Geração Z (1996-2012). Mais relevante do que delimitar faixas etárias é compreender como os valores associados a cada grupo influenciam práticas e percepções no ambiente de trabalho.

Nesse contexto histórico e conceitual, a geração Baby Boomers é frequentemente descrita como marcada pelo pós-guerra e por um contexto de reconstrução econômica e disciplinamento social. Neto (2010) destaca que esse grupo foi socializado sob forte valorização da hierarquia e da estabilidade, fatores reforçados, no contexto brasileiro pela ditadura militar. Kanaane (2018) complementa afirmando que esse contexto produziu trabalhadores orientados ao compromisso institucional e à centralidade do trabalho em suas trajetórias. Entretanto, a relevância existe na expressão dos valores nas relações atuais, e não meramente em suas características históricas.

A ênfase nas experiências acumuladas, respeito à hierarquia e no cumprimento normativo pode gerar tensões ao ser confrontada com gerações que valorizam a flexibilidade, inovação e autonomia. Na administração pública, a coexistência de servidores efetivos mais antigos (frequentemente pertencente às gerações Baby Boomers e X) e terceirizados (frequentemente pertencentes a geração Y e Z) mais jovens converte essas distinções em percepções diferentes quanto ao ritmo de trabalho, tomadas de decisão e comunicação.

A geração X, é frequentemente associada a um contexto de transição sociopolítica e tecnológica que moldou valores ambíguos em relação ao trabalho e à vida pessoal. Araujo (2024) aponta que eventos como a Guerra Fria, o avanço dos aparelhos eletrônicos e o aumento dos divórcios contribuíram para um perfil mais independente e autossuficiente. No ambiente de trabalho, Santos (2014) observa que essa geração tende a valorizar o mérito individual e pode interpretar atividades coletivas como espaços que dissolvem sua expressão profissional. Apesar disso, apresenta boa capacidade de adaptação tecnológica, utilizando-a como recurso para manter competitividade e resiliência diante das mudanças organizacionais, porém apenas o necessário para manter-se em uma situação estável.

A inclinação da geração X ao buscar-se manter competitivo no mercado através do uso de tecnologias emprega um papel intermediador entre os valores e formatos tradicionais dos Baby Boomers e a fluidez da Geração Y.

Posto isto, a geração Y ou Millennials, é marcada por um período de intensas transformações globais e pelo avanço acelerado da internet, fatores que ampliaram o acesso à informação e influenciaram diretamente sua formação. Esse grupo é reconhecido pela elevada capacidade de adaptação às mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais, embora apresente desafios no estabelecimento de relações interpessoais. De modo geral, os Millennials demonstram ambição, autonomia, determinação e facilidade para se ajustarem aos contextos em que estão inseridos. Como destacam Comazzetto *et al.* (2016), tais

características revelam a orientação central dessa geração, cuja fidelidade se volta mais para a carreira profissional do que para a organização, valorizando ambientes que promovam liberdade, inovação e flexibilidade.

Contudo, essa geração também é descrita como marcada pelo “relacionamento sem envolvimento”, pois tende a enfatizar a “experiência pela experiência”. Essa perspectiva indica que, embora valorizem conexões pessoais, essas interações podem assumir caráter mais superficial ou guiado pelo imediatismo da vivência (Zaninelli, Caldeira e Fonseca, 2022).

As transformações sociais contemporâneas deram origem a esta geração inteiramente socializada na era digital. Composta por "nativos digitais", nasceram e cresceram em um ambiente onde o uso constante da tecnologia é central. Para esses indivíduos (muitos em idade universitária), atividades como estudar, trabalhar e se relacionar são praticamente impensáveis sem conectividade, pois a tecnologia estrutura sua interação com o mundo.

Dias *et al.* (2018) postulam que a Geração Z se caracteriza pelo uso intensivo de dispositivos digitais e pela conectividade permanente. Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022) acrescentam que esses jovens valorizam rapidez, praticidade e a capacidade de realizar multitarefas, mantendo forte presença nas redes sociais. Este fenômeno tem sido associado à chamada "epidemia do narcisismo", na qual o rápido acesso à informação dificulta a filtragem das mensagens recebidas.

Vieira *et al.* (2020) reforçam essa ideia, observando que, apesar do tempo de resposta mais rápido, a Geração Z geralmente tem dificuldade em processar e filtrar as informações, no que se chama de "separar o joio do trigo". No campo profissional, seus membros tendem a valorizar autonomia, liberdade e desafios que incentivem o aprendizado contínuo, reconhecendo os meios virtuais como principal fonte de conhecimento e preferindo formatos multimídia em detrimento da leitura linear tradicional. A Geração Z tem facilidade em realizar multitarefas, como ouvir música enquanto trabalha e trocar mensagens pelo celular simultaneamente em outras atividades no computador ou em casa.

Entretanto, apesar da vasta exposição informacional, estudos indicam que o excesso de dados pode resultar em super informação ou desinformação. Conforme Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022), o principal desafio desta geração é a dificuldade em organizar, filtrar e ressignificar conteúdos frequentemente fragmentados, o que pode levar à saturação cognitiva e afetar seus processos de aprendizado. Dessa forma, embora a Geração Z tenha familiaridade tecnológica e capacidade multitarefas, seu desempenho profissional é limitado pela dificuldade em filtrar e reorganizar informações, resultando em sobrecarga cognitiva. A proficiência digital, portanto, não substitui a profundidade analítica, exigindo ambientes organizacionais que orientam e estruturam o uso qualificado da informação no trabalho.

2.3 DIFERENÇAS INTERGERACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: SERVIDORES E TERCEIRIZADOS

A análise das diferenças geracionais no setor público exige considerar uma variável que a diferencia de outros ambientes organizacionais: a coexistência de vínculos empregatícios distintos. Enquanto servidores efetivos são regidos por um estatuto e desfrutam de estabilidade, terceirizados estão submetidos a contratos temporários, menor segurança laboral e por consequência uma rotatividade mais alta. Lopes e Neto (2022) destacam que essa diferenciação estrutural impacta diretamente as interações e expectativas profissionais.

O serviço público, historicamente marcado pela estabilidade e pela forte identidade institucional, comporta atualmente trabalhadores com experiências prévias amplamente distintas, muitas vezes atravessadas por percepções divergentes sobre hierarquia, ritmo de trabalho e autoridade. Em complementação, Santos e Schmitt (2025) postulam que a terceirização desvincula a atividade econômica do vínculo formal de emprego, estabelecendo uma relação contratual tripartite composta pelo funcionário terceirizado que desempenha as funções no órgão contratante e a empresa terceirizada que contrata o trabalhador e gera o

vínculo trabalhista, enquanto o órgão contratante apenas define quais as atividades serão realizadas (Delgado, 2017).

Os estudos de Kanaane (2018) e de Dutra e Filgueiras (2021) demonstram que terceirizados (frequentemente mais jovens) vivenciam maior pressão por desempenho, menor acesso a benefícios e menor reconhecimento organizacional. Enquanto isso, servidores efetivos em sua maioria pertencentes a gerações mais antigas, tendem a valorizar regras formais, estabilidade e trajetória institucional. Esse encontro entre gerações e vínculos distintos produz tensões que não podem ser ignoradas. O estudo de Costa (2009), evidencia que a convivência entre trabalhadores de regimes diferentes cria desigualdades percebidas e reais no ambiente de trabalho, afetando a cooperação, confiança e pertencimento.

Negrão de Lemos e Paes (2022) reforçam que a terceirização se tornou prática crescente em órgãos públicos, mas sua expansão trouxe efeitos ambíguos. Se, por um lado, atende demandas administrativas, por outro, produz um cotidiano organizacional marcado por contrastes: servidores efetivos com direitos amplos dividem espaços com terceirizados submetidos a salários menores, rotinas instáveis e menores possibilidades de integração cultural. Quando associado às diferenças geracionais, esse quadro torna-se ainda mais evidente. Flach *et al.* (2022) observam que gerações Y e Z operam com um ritmo mais acelerado e maior facilidade tecnológica, o que contrasta com a postura mais cautelosa e tradicional das gerações anteriores. Comazzetto *et al.* (2016) destacam que essa rapidez não deve ser interpretada como falta de comprometimento, mas como reflexo de uma socialização marcada pela conectividade permanente.

O estudo de Caminha (2024) corrobora que vínculos diferentes influenciam não apenas nas condições de trabalho, mas também na percepção de justiça organizacional, motivação e engajamento. Isso sugere que conflitos intergeracionais no setor público não se explicam apenas por diferenças de idade, mas pela combinação de fatores estruturais e subjetivos que moldam o modo como os trabalhadores se reconhecem e posicionam-se na instituição. Portanto, compreender essas diferenças é essencial para analisar relações de poder, identidade e pertencimento entre servidores efetivos e terceirizados. A seção seguinte explora como essas tensões estruturais e geracionais podem gerar conflitos no cotidiano organizacional.

2.4 CONFLITOS GERACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Robbins (2010) conceitua o conflito como a situação em que uma parte percebe que outra está interferindo, ou pode vir a interferir, em algo que considera relevante. A percepção, portanto, constitui o elemento estruturante dessa definição: na ausência dela, o conflito não se configura enquanto fenômeno efetivo. Berg (2012), embora reconheça que o conflito emerge das interações sociais, diverge parcialmente da perspectiva de Robbins ao sustentar que o conflito é inevitável e sempre perceptível, uma vez que decorre de divergências inerentes entre valores, interesses e expectativas que se manifestam no cotidiano das relações de trabalho. Esse contraste revela uma discussão teórica relevante, enquanto Robbins (2010) foca na consciência individual para definir conflito, Berg (2012) entende que o conflito também tem uma existência objetiva, vinda das contradições sociais, e por isso se torna visível mesmo sem ser percebido imediatamente pelas pessoas. Essa diferença sugere que o conflito não pode ser desenvolvido apenas pela percepção das pessoas, mas também pelas dinâmicas sociais que o tornam evidente. Dessa forma, o conflito opera em diferentes níveis, tanto no individual quanto no social.

Nesse contexto, para identificar se o conflito é funcional ou disfuncional, é preciso conhecer as classificações do conflito. Os autores Hitt, Miller e Colella (2006) classificam-os em três tipos. O conflito de relacionamento é aquele que surge em função de divergências pessoais, como valores, personalidades e objetivos distintos. Já o conflito de processo está associado às responsabilidades e funções relacionadas à execução do trabalho. Por fim, o

conflito de tarefas refere-se ao conteúdo essencial do trabalho, bem como aos seus objetivos e metas. No âmbito intergeracional, esses conflitos podem surgir das divergências de valores, expectativas profissionais, estilos de comunicação e formas de lidar com a hierarquia.

No cenário da administração pública brasileira, essa diversidade geracional se torna ainda mais desafiadora. A presença de servidores efetivos com vivências institucionais, e funcionários terceirizados, geralmente mais jovens e com vínculos distintos, contribui para o surgimento de eventuais tensões no cotidiano profissional. Nessa senda, Sousa e Gomes (2018) apontam que a maior parte dos conflitos nesse contexto advém da forma como as atividades são executadas e das adversidades de relacionamento interpessoal entre os diferentes grupos.

No âmbito da esfera pública internacional, os autores Park e Park (2024), constataram através de uma pesquisa com servidores públicos sul-coreanos, que os profissionais da geração Y tendem a valorizar o trabalho colaborativo, a inovação e a flexibilidade nas relações laborais. Com isso, nota-se que essa perspectiva contrapõe-se com a de gerações anteriores, mais acostumadas à uma rigidez na hierarquia e à estabilidade institucional, o que pode dificultar o alinhamento de expectativas e comprometer o equilíbrio entre as equipes. Esse cenário revela o quanto é indispensável que os gestores públicos se esforcem para compreender as diversas formas como cada geração enxerga o trabalho e se posiciona diante dele, pois ignorar essas diferenças pode fragilizar as relações interpessoais e comprometer a cooperação no ambiente organizacional.

Ademais, em uma pesquisa realizada em uma empresa privada do Amazonas, Silva (2024) identificou que a geração Z apresenta baixa tolerância à rigidez e à comunicação verticalizada, características que impactam diretamente no clima organizacional. O estudo destaca a necessidade de estratégias de gestão que sejam adaptadas às características dessa geração, sob pena de aumento do *turnover* e a queda no engajamento.

Embora a diversidade geracional possa ser uma fonte de inovação e aprendizagem mútua, ela exige um gerenciamento intencional. Quando mal administradas, as diferenças entre as gerações tendem a generalizar estereótipos e gerar atritos que afetam tanto a produtividade quanto a saúde emocional das equipes (Araujo, 2024).

Diante disso, é essencial que instituições públicas reconheçam a importância de lidar estrategicamente com os conflitos geracionais. A implementação de políticas que promovam a escuta ativa, a valorização da diversidade etária e o estímulo à convivência colaborativa pode transformar potenciais tensões em oportunidades para fortalecer a cultura organizacional e melhorar o desempenho coletivo (Tolbize, 2008; Araujo, 2024; Robbins, 2010).

O referencial teórico apresentado fornece as lentes analíticas necessárias para interpretar os dados empíricos coletados. A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa propôs-se a analisar como as diferenças geracionais afetam as relações entre servidores efetivos e terceirizados de um órgão público estadual do Amazonas. Tratou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo apresentar características de determinado fenômeno ou população, permitindo compreender relações existentes entre variáveis. Já a abordagem qualitativa favorece a interpretação aprofundada das percepções dos participantes e dos significados atribuídos às suas experiências (Vergara, 2016; Gil, 2017).

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, que possibilitou investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, considerando suas particularidades e contexto específico (Yin, 2015), e a pesquisa de campo, considerou a presença da pesquisadora no ambiente onde os fenômenos ocorrem (Vergara, 2016).

A pesquisa foi realizada em um órgão público estadual do Amazonas, cuja identidade institucional será preservada por razões éticas. Trata-se de uma organização com mais de 130 anos de existência, composta por servidores efetivos, comissionados, magistrados, estagiários e terceirizados. Sua estrutura inclui secretarias e divisões administrativas, como os setores de gestão de pessoas, compras e logística.

Os participantes do estudo foram 23 indivíduos, sendo 13 servidores efetivos e 10 terceirizados. A seleção foi realizada por meio de amostragem por acessibilidade (Vergara, 2016), considerando critérios como disponibilidade dos participantes, exercício de atividades administrativas e experiência em um ambiente de diversidade geracional. O perfil sociodemográfico dos participantes está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil Sociodemográfico

Entrevistado	Ano de Nascimento	Sexo	Geração	Vínculo		Função	Unidade Administrativa	Tempo de Serviço Público (anos)
				Empregatício	S - Servidor T - Terceirizado			
E1	1987	M	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 1	18
E2	2002	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	2
E3	1998	M	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	1
E4	2002	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	1
E5	1987	F	Geração Y	S		Função Administrativa	Unidade 1	2
E6	1977	F	Geração X	S		Função Administrativa	Unidade 1	10
E7	1989	M	Geração Y	S		Função Administrativa	Unidade 1	1
E8	1997	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	4
E9	1980	F	Geração Y	T		Função Administrativa	Unidade 2	1
E10	1988	M	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 1	3
E11	2001	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 2	3
E12	1979	M	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 2	11
E13	1999	M	Geração Z	S		Função Administrativa	Unidade 1	3
E14	1987	F	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 1	19
E15	1994	M	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 1	8
E16	1967	F	Geração X	S		Função de Gestão	Unidade 2	19
E17	1981	F	Geração Y	S		Função de Gestão	Unidade 3	11
E18	2000	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	4
E19	1996	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 2	3
E20	2000	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 2	1
E21	1997	F	Geração Z	S		Função de Gestão	Unidade 2	2
E22	1993	F	Geração Y	S		Função Administrativa	Unidade 1	1
E23	2000	F	Geração Z	T		Função Administrativa	Unidade 1	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente e por videoconferência (*Google Meet*), no período compreendido entre outubro e novembro de 2025. O roteiro de entrevistas conteve 13 perguntas subjetivas distribuídas em cinco dimensões: (i) dados sociodemográficos; (ii) convivência intergeracional; (iii) comunicação; (iv) conflitos; e (v) influência das diferenças geracionais na dinâmica de trabalho.

Outrossim, foi elaborado um desenho ilustrativo sobre a evolução das gerações, contendo os períodos históricos característicos de cada grupo geracional. Esse material foi utilizado antes das entrevistas como recurso de apoio, com o objetivo de auxiliar os participantes a identificar sua geração de pertencimento e contextualizar as perguntas relativas às percepções e interações intergeracionais.

As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado pela autora, garantindo a confidencialidade, voluntariedade e explicitação dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas com apoio da plataforma *TurboScribe* e revisadas manualmente para assegurar fidedignidade. Em seguida, o conteúdo foi organizado em planilhas no *Google Sheets*, compondo o corpus de análise.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com foco na abordagem temática. As etapas seguintes foram: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Após a sistematização dos achados, os dados foram agrupados em eixos temáticos, que deram origem às categorias e subcategorias apresentadas na seção de análise e discussão dos resultados. A quantidade de participantes mostrou-se suficiente para alcançar saturação temática, uma vez que, após as entrevistas finais, não foram identificadas novas informações relevantes, conforme orientam Flick (2022) e Minayo (2017).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados teve início com a leitura detalhada das respostas dos participantes, seguida pelos procedimentos de classificação, agrupamento e organização das temáticas mais recorrentes, conforme orienta a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). A partir deste processo, foi possível identificar padrões de sentido, convergências, divergências e nuances importantes nas percepções dos servidores efetivos e terceirizados sobre a convivência intergeracional no ambiente laboral.

Antes de apresentar as categorias analíticas, torna-se relevante contextualizar o perfil dos participantes da pesquisa, uma vez que suas características sociodemográficas contribuem para a compreensão das experiências relatadas. Conforme demonstrado no Quadro 1, a amostra é composta majoritariamente por mulheres (16), com predominância de adultos jovens, quanto as gerações nota-se que existe uma maior presença da Geração Z (11) e da Geração Y (10), sendo a Geração X (2), além de maior proporção de servidores efetivos (13) em relação aos terceirizados (10). Essa composição reforça a presença de múltiplas gerações e diferentes vínculos empregatícios no cotidiano organizacional, elementos centrais para a interpretação dos resultados.

Após a análise preliminar das entrevistas, as respostas foram agrupadas em três categorias principais, que sintetizam os eixos temáticos identificados: i) convivência e percepções intergeracionais; ii) comunicação e conflitos geracionais; e iii) influência das diferenças geracionais no ambiente de trabalho. Essas categorias foram estruturadas a partir da recorrência de temas nas narrativas e da profundidade das percepções apresentadas pelos participantes.

O Quadro 2 apresenta a síntese das categorias e subcategorias identificadas no processo analítico, constituindo o mapa conceitual que orienta a discussão dos resultados desta pesquisa.

Quadro 2 - Categorias e Subcategorias

<p>Convivência e Percepções Intergeracionais Formas como as diferentes gerações percebem e convivem, considerando valores, expectativas e modos de interação.</p>	Convivência e Respeito Mútuo	Refere-se ao reconhecimento das diferenças geracionais e adoção de atitudes de respeito, diálogo e convivência saudável.
	Compartilhamento de saberes e Aprendizagem Mútua	Refere-se a troca de experiências e saberes que promovem a colaboração e o crescimento conjunto entre as gerações.
	Acolhimento e Relacionamento Interpessoal	Refere-se a construção de vínculos positivos, empatia e integração entre pessoas de idades diferentes.
	Visões Geracionais	Refere-se às percepções sobre cada geração que interferem nas expectativas e interações no convívio.
<p>Comunicação e Conflitos Geracionais Explora como meios e estilos de comunicação variam entre gerações, podendo gerar tensões e mal-entendidos.</p>	Estilos de Comunicação e Interpretação Digital	Refere-se às diferenças no grau de formalidade, ritmo de resposta, linguagem utilizada e a interpretação de mensagens verbais ou por escrito.
	Sensibilidade Emocional e Mal-entendidos	Refere-se a interferência de emoções e percepções pessoais na comunicação, como em ambientes digitais ou tom de voz.
	Conflitos por Assédio, Brincadeiras e Limites Pessoais	Refere-se a problemas decorrentes de comportamentos inadequados, invasão de limites pessoais ou brincadeiras desrespeitosas.
<p>Influência das Diferenças Geracionais no Ambiente de Trabalho Trata de como características específicas de cada geração afetam rotinas, produtividade, relações hierárquicas e adaptação às mudanças.</p>	Tecnologia e Resistência à Mudança	Refere-se às diferenças na familiaridade com tecnologias e nos níveis de resistência ou abertura a mudanças.
	Prazos, Metas e Ritmo de Trabalho	Refere-se às variações na forma de organizar tarefas, velocidade de execução e priorização de metas entre gerações.
	Hierarquia e Vínculo Empregatício	Refere-se às percepções sobre autoridade, estabilidade e importância dada ao “tempo de casa” e posição hierárquica.
	Valores e Postura Profissional	Refere-se ao conjunto de atitudes profissionais essenciais, como ética, colaboração, autonomia e responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025

A seguir, cada categoria é apresentada e interpretada considerando os dados coletados. As seções seguintes, estabelecem o diálogo das falas dos participantes norteado pelas categorias em face ao referencial teórico utilizado.

4.1 CONVIVÊNCIA E PERCEPÇÕES INTERGERACIONAIS

Os depoimentos dos entrevistados trouxeram à tona elementos marcantes quanto a convivência no ambiente de trabalho e as percepções construídas nas interações cotidianas entre diferentes gerações. A partir da análise das falas, emergiram quatro aspectos predominantes que estruturam esta categoria: (i) convivência e respeito mútuo; (ii) compartilhamento de saberes e aprendizagem mútua; (iii) acolhimento e relacionamento interpessoal; e (iv) visões geracionais. Esses elementos refletem a forma como servidores efetivos e terceirizados constroem sentidos sobre a convivência, articulando expectativas, valores e modos de interação distintos que convivem no mesmo espaço organizacional.

4.1.1 Convivência e Respeito Mútuo

A convivência intergeracional foi destacada como um aspecto positivo pelos participantes, especialmente pela ênfase no respeito mútuo. Entre os relatos, observa-se que, apesar das diferenças de idade, trajetória e vínculo empregatício, a relação cotidiana tende a ser marcada por cordialidade, reconhecimento e consideração pelas diferenças existentes. Um participante relata:

“Eu acredito que a convivência aqui é boa, independente das gerações [...] Muitos terceirizados aqui vêm de estágio, ou seja, estão cursando faculdade [...] a convivência acaba se tornando boa, porque ainda que a diferença de gerações seja grande, de idades, elas acabam se encontrando, de alguma forma, tanto os novos como os mais antigos [...] eu acredito que a diversidade aqui é boa.” (E2)

Essa percepção sugere que a convivência harmoniosa se constrói a partir de práticas de reconhecimento e abertura às diferenças, permitindo que a pluralidade geracional seja percebida como um recurso para o trabalho coletivo. Outro entrevistado reforça a importância do respeito como elemento estruturante das relações:

“[...]o convívio em si, ele é muito bom. Eu acredito que o respeito assim que existe no ato de se falar, de se chegar para demandar alguma atividade, no gesto de pedir, sabe? Acho que esse detalhe em específico é um detalhe assim muito grande que eu percebo no setor [...], existe sempre um respeito tanto das pessoas mais velhas, com a gente assim da geração dos mais novos, quanto da gente dos mais novos em relação aos mais velhos. Existe esse respeito mútuo.” (E3)

Essas falas indicam que o respeito não está apenas relacionado à idade, mas à forma como os indivíduos se posicionam nas interações e na resolução das atividades cotidianas. Essa dinâmica também se manifesta na valorização das experiências diferenciadas entre gerações. Como afirma um dos entrevistados:

“Penso que é muito saudável você conviver com pessoas de diferentes idades, com diferentes culturas, de diferentes gerações, de diferentes criações, porque você age como uma esponja, você pode absorver o que é bom de cada geração. Cada geração tem coisas boas [...].” (E1)

Do ponto de vista analítico, esses relatos sugerem que as relações intergeracionais, quando pautadas por respeito, podem contribuir para ambientes mais cooperativos e integradores. Esse achado dialoga com Tolbize (2008), ao destacar que a compreensão das diferenças geracionais tende a reduzir ruídos na comunicação e favorecer a convivência produtiva. Robbins (2010) complementa que as gerações podem contribuir para o

desempenho organizacional quando suas particularidades são reconhecidas e trabalhadas adequadamente pelos gestores

Entretanto, é importante observar que a percepção de convivência positiva convive com tensões e desafios que serão aprofundados em subseções posteriores. Ainda assim, a predominância do discurso de respeito demonstra que, no órgão analisado, há uma base relacional que sustenta a interação cotidiana entre servidores efetivos e terceirizados, mitigando possíveis conflitos decorrentes das diferenças geracionais.

4.1.2 Compartilhamento de saberes e Aprendizagem mútua

A troca de conhecimentos entre gerações emerge como um dos aspectos mais valorizados pelos entrevistados, sendo percebida como complementar e enriquecedora. Contudo, a análise das falas revela que essa reciprocidade é atravessada por assimetrias de poder relacionadas tanto à geração quanto ao vínculo empregatício.

O entrevistado 4 (E4) observa que os mais velhos *“não chegam a recusar conhecimento para quem está chegando ou para quem é mais novo”*, essa afirmação, feita por uma terceirizada da Geração Z, sugere que o compartilhamento de saberes não é percebido como ameaçador pelos mais velhos. Tal disposição alinha-se com o argumento de Chiuzi et al. (2011), segundo o qual as interações intergeracionais produzem influências mútuas que transcendem ambientes educacionais, manifestando-se também no trabalho. Entretanto, a própria formulação negativa da frase *“não chegam a recusar”* indica que existe uma expectativa de que o conhecimento poderia ser retido, revelando que a transmissão de saberes não é automática, mas contingente à boa vontade dos mais experientes.

Já o entrevistado 6 (E6) relata sua experiência pessoal, afirmando que: *“Apesar das dificuldades com tecnologia, encontro nos colegas da geração Z apoio constante e até satisfação em ajudar, o que torna o convívio sensacional e favorece a aprendizagem prática no dia a dia.”* essa fala, de uma servidora efetiva da Geração X, evidencia a reciprocidade da troca: enquanto gerações mais antigas oferecem experiência institucional, as mais jovens contribuem com habilidades tecnológicas. Essa complementaridade reforça a ideia de Tolbize (2008), que destaca como diferentes socializações geracionais podem enriquecer o desempenho coletivo quando adequadamente articuladas.

No entanto, o entrevistado 7 (E7), servidor efetivo da Geração Y, enfatiza: *“O intercâmbio de conhecimento é extremamente enriquecedor [...] tanto servidores quanto terceirizados e estagiários contribuem para a dinâmica coletiva, em um processo de ensinar e aprender que se dá de forma recíproca.”*, sua posição institucional lhe permite uma percepção mais igualitária do que a vivenciada por terceirizados. Como argumentam Dutra e Filgueiras (2021), a terceirização no setor público intensifica desigualdades que afetam não apenas condições materiais, mas também o reconhecimento simbólico do trabalho. Assim, enquanto o discurso da troca mútua é valorizado por todos, sua vivência concreta pode ser assimétrica.

Por fim, a entrevistada 21 ressalta que a geração Z traz rapidez e busca por inovação, enquanto a geração X oferece atenção aos detalhes e propósito, o que resulta em uma troca *“muito boa”*, marcada pelo respeito às diferenças. Essa percepção, de uma servidora efetiva da Geração Z, reforça que a aprendizagem mútua é valorizada quando as diferenças são reconhecidas como recursos complementares, e não como déficits, conforme apontam Chiuzi et al. (2011) e Negrão de Lemos e Paes (2022). Contudo, essa harmonia discursiva não elimina as tensões estruturais entre vínculos, que se manifestarão de forma mais explícita em outras dimensões da análise.

4.1.3 Acolhimento e Relacionamento Interpessoal

A qualidade das relações interpessoais foi destacada como facilitadora da convivência intergeracional, sendo o acolhimento percebido como elemento que favorece a

integração e o sentimento de pertencimento. Entretanto, a análise das falas revela que esse acolhimento é vivenciado de forma diferenciada conforme o vínculo empregatício.

"Você acolher, ensinar, fazer com que o ambiente seja saudável, é muito importante. [...] Todos os profissionais, independente se você tem 20 ou se você tem 40." (E1)

Essa fala, de um servidor efetivo em posição de gestão, reflete uma perspectiva inclusiva que valoriza o acolhimento independentemente da idade. Tal postura dialoga com Maffesoli (1998), para quem as relações sociais se sustentam em vínculos de convivência e pertencimento. Contudo, a ênfase no papel de "ensinar" e "acolher" revela uma assimetria implícita: quem acolhe ocupa uma posição de poder, e quem é acolhido encontra-se em situação de dependência inicial.

Outro entrevistado reforça a importância do clima organizacional:

"Nós temos um ótimo relacionamento interpessoal [...] por você estar com pessoas que são alegres e tornam o ambiente saudável. As coisas fluem, né, contagiam." (E6)

Essa percepção positiva, de uma servidora efetiva da Geração X, sugere que o ambiente laboral transcende a execução de tarefas, funcionando também como espaço de socialização e suporte emocional. Chiuzi *et al.* (2011) argumentam que a interação entre gerações coopera para a construção de práticas coletivas, o que se evidencia nessa fala. Além disso, Dias *et al.* (2018) postulam que ambientes colaborativos e acolhedores são especialmente valorizados pelas gerações mais jovens, para quem a qualidade das relações é tão importante quanto as condições materiais de trabalho.

No entanto, é necessário questionar se esse acolhimento é vivenciado simetricamente por servidores efetivos e terceirizados. Costa (2009) evidencia que a convivência entre trabalhadores de regimes diferentes cria desigualdades percebidas e reais no ambiente de trabalho, afetando a cooperação, confiança e pertencimento. Embora os entrevistados não tenham explicitado tensões nessa dimensão, a literatura sugere que terceirizados podem experimentar o acolhimento de forma mais condicional, uma vez que sua permanência no órgão é temporária e seu reconhecimento institucional é limitado.

Assim, embora o acolhimento seja valorizado discursivamente por todos, sua efetividade como mecanismo de integração depende de práticas institucionais que reconheçam e reduzam as desigualdades entre vínculos. Caso contrário, o acolhimento pode funcionar como estratégia de gestão emocional que ameniza tensões sem transformar as condições estruturais que as produzem.

4.1.4 Visões Geracionais

Esta subcategoria reúne as percepções dos entrevistados sobre as características atribuídas a cada geração, revelando como as expectativas moldam as interações cotidianas. A análise evidencia que essas visões, embora baseadas em experiências concretas, frequentemente reproduzem generalizações que podem reforçar tensões intergeracionais.

Os entrevistados descrevem a Geração Z como ágil tecnologicamente, mas menos resiliente:

"Os mais jovens adaptam-se rapidamente a novos sistemas, mas têm dificuldade em lidar com situações imprevistas." (E14)

Essa percepção, de uma servidora efetiva da Geração Y em posição de gestão, articula-se com Dias *et al.* (2018), que caracterizam a Geração Z pela conectividade permanente e habilidade multitarefa. Contudo, a ênfase na dificuldade de lidar com

imprevistos sugere uma visão que associa juventude à fragilidade emocional, perspectiva que será explorada de forma mais crítica nas seções seguintes.

A comunicação emerge como ponto sensível:

"A geração Z não gosta de escutar o não e exige explicações constantes, com muita ansiedade e pressa por resultados." (E16)

Essa fala, de uma servidora efetiva da Geração X em posição de gestão, revela tensões relacionadas à autoridade e à aceitação de decisões hierárquicas. Como observam Park e Park (2024), profissionais mais jovens no serviço público tendem a valorizar transparência e participação nas decisões, o que pode ser interpretado pelas gerações anteriores como questionamento indevido da autoridade. Essa diferença de expectativas confirma o argumento de Santos (2014), segundo o qual a Geração X valoriza o mérito individual e pode interpretar demandas por explicações como interferência em sua autonomia decisória.

As diferenças de valores também são destacadas:

"Os jovens querem mais qualidade de vida do que estabilidade, preferindo modelos flexíveis como o teletrabalho, em contraste com gerações anteriores que viam o emprego como centro da vida." (E17)

Essa percepção, de uma servidora efetiva da Geração Y, corrobora Comazzetto et al. (2016), para quem os Millennials e a Geração Z demonstram maior orientação para a carreira do que para a organização, valorizando ambientes que promovam liberdade e flexibilidade. No contexto do serviço público, onde a estabilidade é historicamente valorizada, essa mudança de valores pode gerar incompreensões mútuas: o que gerações anteriores percebem como falta de comprometimento pode representar, para os mais jovens, uma redefinição legítima das prioridades profissionais.

Por outro lado, a resistência da Geração X também é mencionada:

"A geração X tende a acreditar que 'só a ideia dela é melhor', mostrando dificuldade em aceitar contribuições dos mais novos." (E23)

Essa fala, de uma terceirizada da Geração Z, evidencia que a resistência à mudança não é exclusiva das gerações mais antigas, mas pode se manifestar como rigidez diante de propostas inovadoras. Araujo (2024) aponta que a Geração X prioriza estabilidade e competência comprovada, o que pode dificultar o reconhecimento de contribuições de profissionais mais jovens, especialmente quando estes ocupam posições de menor prestígio institucional, como é o caso dos terceirizados.

Essas visões geracionais revelam que as diferenças entre gerações não são apenas etárias, mas envolvem disputas simbólicas sobre autoridade, competência e legitimidade. Como alertam Migueles et al. (2022) e Weller (2010), é fundamental evitar que essas diferenças sejam essencializadas, reconhecendo que comportamentos atribuídos a gerações são também moldados por contextos institucionais, trajetórias pessoais e posições hierárquicas.

4.2 Comunicação e Conflitos Geracionais

A seção a seguir trata a respeito da comunicação e dos conflitos geracionais entre as gerações que podem acarretar em tensões e mal-entendidos. Quando indagados a respeito da comunicação intergeracional, conflitos entre gerações e a causa desses conflitos geracionais, as respostas levaram à criação de três fatores: os estilos de comunicação e a interpretação

digital, a sensibilidade e mal-entendidos e os conflitos gerados por assédio, brincadeiras e limites pessoais.

4.2.1 Estilos de Comunicação e Interpretação Digital

Os estilos de comunicação de cada geração torna-se um aspecto característico quando se tem um ambiente com várias gerações em coexistência. As diferenças no grau de formalidade, bem como o ritmo de resposta e as linguagens utilizadas. Como expressam os entrevistados:

“A comunicação atualmente da geração Z é uma comunicação muito mais rápida [...]. A gente usa muitas redes sociais para se comunicar, mesmo no ambiente de trabalho [...]. E as pessoas mais velhas, elas já usam a comunicação mais verbal, sabe?” (E3)

“O WhatsApp é uma ferramenta complicada, porque [...] para essa galera mais nova, se você coloca um ponto final, ele acha que está sendo ríspido [...]. Já para o mais velho, é só um ponto final. [...] Letras garrafais fazem diferença para eles. Quando para o mais velho, é só que ele esqueceu o caps lock ligado [...]” (E14)

Conforme os depoimentos dos participantes, a diferença das comunicações não está apenas no meio utilizado, mais na interpretação atribuída às mensagens, como pequenos sinais gráficos (ponto final, caixa alta ou exclamação) são incorporados significados distintos entre as gerações, gerando ruídos que transbordam para a convivência diária.

Dialogando com Silva (2024), percebe-se que a geração Z tende a preferir comunicações rápidas e mediadas por aplicativos de mensagens como o WhatsApp, evidenciando menor adesão à comunicação presencial ou verbal. Esse fenômeno se articula com as falas dos entrevistados, respectivamente da geração Z e Y, que apontam a leitura emocional atribuída pelos mais jovens às mensagens escritas, muitas vezes interpretadas como ríspidas ou frias, ao tempo que para gerações mais antigas, trata-se de elementos neutros de pontuação.

Esse dado converge com Robbins (2010), ao afirmar que estilos de comunicação divergentes em ambientes intergeracionais tendem a desencadear tensões que podem evoluir para conflitos. De forma complementar, De Sousa e De Gomes (2018) defendem que grande parte desses conflitos surge não apenas da forma como as atividades são executadas, mas também das adversidades no relacionamento interpessoal entre diferentes grupos geracionais.

Portanto, observa-se que a comunicação entre gerações ultrapassa a simples escolha de canais, lidando com perspectivas, percepções e entendimentos variados, os quais, se não houver compreensão mútua, geram conflitos significativos no ambiente em questão.

4.2.2 Sensibilidade Emocional e Mal-entendidos

Esses aspectos foram amplamente destacados pelos entrevistados. Nota-se a percepção das diferentes gerações quanto à comunicação, em específico aos conflitos que surgem por meio de falas mal interpretadas, seja pelo modo de falar ou pelo assunto comentado. Isso se refere aos diálogos cotidianos que podem conter piadas em momentos de socialização. Além disso, observa-se um comparativo a respeito de como as gerações anteriores versus as gerações atuais encaram essas práticas no ambiente de trabalho. Ainda, segundo as declarações dos entrevistados, percebe-se que a fonte de conflitos gerados através da comunicação, a sensibilidade emocional para ouvir ou escutar e os mal-entendidos podem ter força para gerar conflitos maiores que apenas um desentendimento. Entre os relatos, destacam-se:

“Você passar uma mensagem e não saber receptá-la. Existe muito isso, de tipo, às vezes, é a agressividade também. Você, por já ter um perfil mais, como é que se fala, mais forte, chegar e falar com alguém que é de uma geração diferente da sua, que tem uma sensibilidade maior, e aí a pessoa se sente [...] encurralada numa situação, sabe? Então, eu acho que é um fator que gera conflito, a forma como você deve

passar aquela mensagem [...] como se transmite [...] Acho que isso é a principal origem dos conflitos que tem aqui, é como você fala.” (E2)

“Parece que às vezes algumas pessoas, eu preciso pisar um pouco pra poder conversar, porque senão parece que aquela pessoa vai levar pro coração, uma coisa que não é pra levar.” (E8).

“Olha, eu já presenciei conflitos. E os conflitos para mim, adviram dessa situação, de que a geração atual é muito cheia de mimimi [...] A minha geração classifica isso como mimimi. Porque para a gente era tudo tranquilo. A gente aceitava bullying, o politicamente incorreto, ria do bullying e das músicas politicamente incorretas. A gente não concordava, mas também não defendia totalmente o racismo. Então parece que na nossa geração era tudo muito permitido. E hoje a sensação que eu tenho é que nada é permitido [...]. A sensação que tenho é que hoje em dia a gente tem que pensar 10 milhões de vezes antes de falar alguma coisa, antes de expor a sua opinião. Hoje as pessoas não são tolerantes” (E17)

Os depoimentos convergem com a perspectiva de Tolbize (2008) segundo a qual diferentes vivências históricas, princípios e formas de socialização produzem repertórios comunicacionais distintos que, ao se encontrarem no ambiente organizacional, geram choques cujos efeitos podem ser neutros, negativos ou simplesmente imperceptíveis. Contudo, é relevante observar que nem todos os entrevistados atribuem os mal-entendidos exclusivamente a diferenças geracionais. O entrevistado 12 (E12), por exemplo, enfatiza dimensões individuais: *“os mal-entendidos que eu já vi aqui não são tanto por questão de idade. É por falta de senso crítico da pessoa, [...] que não depende muito da idade, né? [...]”*. Essa percepção, embora válida, não invalida a dimensão geracional dos conflitos, uma vez que Robbins (2010) postula que conflitos emergem quando uma parte percebe interferência de outra em algo considerado relevante e os padrões do que é considerado "interferência" ou "desrespeito" são, em grande medida, moldados geracionalmente.

É fundamental, contudo, problematizar criticamente o discurso recorrente que caracteriza gerações mais jovens como "cheia de mimimi" ou excessivamente sensíveis. Essa narrativa, embora presente nas percepções dos entrevistados, pode refletir resistências de gerações mais antigas em reconhecer transformações legítimas nas expectativas sobre respeito, dignidade e limites pessoais no ambiente de trabalho. O que gerações anteriores naturalizaram como "brincadeiras inofensivas" ou "jeito direto de falar" pode, sob perspectivas contemporâneas informadas por debates sobre assédio moral, diversidade e saúde mental, configurar práticas inadequadas que violam direitos e prejudicam o bem-estar laboral.

A própria fala do entrevistado 17 (E17) evidencia essa tensão: ao afirmar que sua geração "aceitava *bullying*" e "ria do politicamente incorreto", revela-se não uma superioridade em termos de tolerância, mas a naturalização de práticas hoje reconhecidas como prejudiciais. Assim, antes de classificar sensibilidades como "excessivas", cabe questionar se não estariam, na verdade, as gerações mais antigas operando com padrões relacionais que necessitam ser revistos à luz de valores organizacionais mais inclusivos e respeitosos. O que é percebido como "intolerância" pelas gerações mais antigas pode representar, na realidade, a recusa legítima de gerações mais jovens em aceitar comportamentos que comprometem sua dignidade e bem-estar psicológico no trabalho.

4.2.3 Conflitos por Assédio, Brincadeiras e Limites Pessoais

Considerando as respostas dos entrevistados, é possível compreender que os atritos entre gerações no ambiente de trabalho vão muito além da simples diferença de idade. Eles nascem de um choque de valores e de visões de mundo, indicando que certos conflitos não surgem por acaso, mas da forma como cada geração aprendeu a interpretar respeito, limites e convivência. Como destaca Maffesoli (1998), as gerações compartilham

experiências comuns que moldam modos de pensar e agir; por isso, não surpreende que alguns episódios sejam percebidos como tensões emocionais, ruídos comunicacionais e percepções subjetivas de desrespeito ou incompatibilidade.

As falas dos entrevistados evidenciam que a principal fonte de atrito reside na confusão quanto aos limites interpessoais e na interpretação da comunicação verbal, física ou digital. O entrevistado 1 (E1) observa que a tensão surge quando se tenta “*brincar, tirar uma piadinha, chegar mais próximo, com aquelas pessoas que te dão essa liberdade*”, concluindo que “*muita gente confunde isso, confunde o limite das relações*”. Essa falta de tato aparece, especialmente, nas interações físicas carregadas de significados culturais. O entrevistado 3 (E3) aponta que, enquanto a “*geração mais velha tem o costume de abraço, de beijo, em pessoas com quem não têm tanta aproximação*”, essa prática é percebida como “*algo estranho*” pelas gerações mais novas, podendo ser interpretada, inclusive, como “*assédio*”.

A natureza do conflito também é ampliada pelo contexto estrutural do serviço público, onde a coexistência de servidores efetivos e terceirizados cria um cenário de desigualdade (Lopes e Neto, 2022). O entrevistado 2 (E2) relata que o “*assédio velado*”, manifestado em piadas sobre aparência como: “*falar da sua roupa, falar do seu cabelo*” e outras situações de desconforto, ocorre com maior frequência por parte dos servidores efetivos. Este grupo, composto majoritariamente por gerações mais antigas, possui estabilidade e maior poder institucional, o que contribui para a percepção de que suas ações dificilmente resultam em penalidades.

Por fim, a baixa tolerância da Geração Z a modelos hierárquicos rígidos e a formas de comunicação percebidas como agressivas (Silva, 2024) faz com que aquilo que, para gerações anteriores, é visto como “*uma coisa mais leve*”, seja percebido como ofensa grave. O entrevistado 17 (E17) ilustra as consequências dessa disparidade, mencionando que “*um comentário, uma piada feita gerou quase uma demissão ou uma troca de setor*”. Piadas, mesmo ditas em tom de brincadeira, podem ser facilmente mal interpretadas, sobretudo em interações digitais, como grupos de WhatsApp, onde ruídos e a ausência de linguagem corporal ampliam a ambiguidade. Como sintetiza o entrevistado 17 (E17), “*a geração atual é muito cheia de mimimi*”, expressão usada por membros das Gerações X e Y para descrever essa sensibilidade, o que impõe aos gestores o desafio de lidar com uma linha cada vez mais tênue sobre o que configura “*assédio moral*”.

4.3 Influência das Diferenças Geracionais no Ambiente de Trabalho

Entre os aspectos que possuem influência no ambiente de trabalho por consequência das diferenças geracionais, têm-se a percepção dos entrevistados em um panorama geral. A seguir, são apresentados os fatores latentes que tiveram predominância nas declarações dos entrevistados e a sua influência no ambiente de trabalho.

4.3.1 Tecnologia e Resistência à Mudança

As falas dos entrevistados retratam os maiores embates mostrados na literatura, as pessoas mais jovens com o uso da tecnologia mais facilmente, enquanto as gerações mais velhas são mais cautelosas. Essa diferença clara aparece nas declarações e confirma o que os autores dizem sobre a diversidade e conflitos entre gerações.

A declaração do entrevistado 5 (E5) ao mencionar que os “*mais novos [...] eram adeptos ao uso da inteligência artificial*” enquanto os mais velhos preferiam “*práticas manuais*” confirmam os achados de Comazzetto et al. (2016) e Dias et al. (2018), segundo os quais as gerações mais jovens tendem a valorizar inovação, dinamismo e acesso rápido à informação, enquanto trabalhadores, mais antigos priorizam previsibilidade, prudência e métodos já estabelecidos. A resistência tecnológica mencionada pelo entrevistado também se articula com a análise de Park e Park (2024) que observam que gerações mais antigas

costumam ter menos disposição para adotar ferramentas digitais, especialmente quando elas alteram rotinas já definidas.

A declaração do entrevistado 3 (E3) reforça esse contraste ao mencionar sobre as dificuldades dos servidores efetivos mais antigos com tarefas digitais mais simples, o que articula-se com Flach *et al.* (2022) a respeito dos jovens terem sido socializados em ambientes altamente digitalizados, facilitando seu aprendizado. O que corrobora com a perspectiva de Tolbize (2008) de que tais diferenças derivam de trajetórias culturais distintas, e não apenas a idade em si.

Por derradeiro, a fala do entrevistado 6 (E6), ao preferir “escrever no papel”, exemplifica o que Kanaane (2018) descreve como hábitos de trabalho moldados em contextos menos digitais, alinhando se também à visão de Cortella e Bial (2018) sobre como as transformações tecnológicas intensificaram contrastes entre gerações.

Em contribuição, as falas dos entrevistados 10 e 14 reforçam a tendência ao afirmar que os mais velhos têm dificuldade com a inteligência artificial (IA) e são mais conservadores diante das mudanças. Essa percepção se articula com Araujo (2024) ao afirmar que tensões surgem quando as diferenças são vistas como incompatibilidades, e com Robbins (2010) que destaca que divergências de ritmo e métodos ajudam a explicar conflitos de processo e tarefa.

Em geral, as colocações convergem com o referencial teórico e reforçam que a resistência tecnológica entre funcionários mais antigos não é individual, mas resultado de trajetórias socioculturais, como alerta Migueles *et al.* (2022) e Rangel (2020). No cenário da administração pública, onde rotinas são historicamente mais estáveis, esses contrastes tornam-se ainda mais visíveis.

4.3.2 Prazos, Metas e Ritmo de Trabalho

Na perspectiva dos entrevistados, as diferenças geracionais na forma de lidar com prazos e demandas são muito perceptíveis. Nota-se o comparativo de esferas, entre o setor público e privado. A geração Z demonstra busca por rapidez e imediatismo, mas também dificuldades em cumprir prazos de forma consistente, ao passo que as gerações anteriores revelam disciplina e responsabilidade intrínseca com as entregas.

A comparação setorial realizada pelo entrevistado 1 (E1): “[..]na iniciativa privada, a pessoa tem que estar constantemente em evolução e acompanhando, produzindo e mostrando serviços, o que não acontece no serviço público. O serviço público, justamente por o cara não poder ser demitido, alguns ficam numa situação confortável. Não digo de acomodamento, mas de pouca evolução”, valida o pressuposto de Chiuzi *et al.* (2011) e Cortella e Bial (2018). Estes autores salientam que a convivência de culturas organizacionais distintas implica na variação do ritmo operacional, sendo as gerações mais jovens, frequentemente, impulsionadas pelas transformações tecnológicas a operar de forma mais acelerada.

A declaração do entrevistado 2 (E2): “Os servidores se alongam mais as demandas, minha própria chefia trabalha final de semana, trabalha depois do expediente.. terceirizados não” sobre a lentidão de alguns servidores dialoga com Lopes e Neto (2022) e Dutra e Filgueiras (2021), que afirmam que o tipo de vínculo (efetivo ou terceirizado) influencia a percepção de urgência. No serviço público, rotinas mais estáveis moldam um ritmo institucional próprio, como também apontam Negrão de Lemos e Paes (2022).

Já o entrevistado 3 (E3), reforça o contraste entre o imediatismo da geração Z e a cautela das gerações anteriores: “Eu acredito muito que a nossa geração Z, ela que as coisas tudo muito rápido. [...] A gente quer começar aquele ofício... e a gente já quer entregar em minutos, da forma mais rápida possível. Já as gerações anteriores, eles entendem que eles precisam analisar, eles precisam verificar como que eles podem proceder da melhor forma.”, alinhando-se a Comazzetto *et al.* (2016) e Dias *et al.* (2018). Da mesma forma, o depoimento do entrevistado 8 (E8) sobre dificuldades da geração Z em cumprir prazos confirma

tendências, mas também reflete o alerta de Migueles *et al.* (2022) e Weller (2010) sobre as generalizações sobre as gerações.

Em adição, a fala do entrevistado 15 (E15): *“As anteriores tinham muita preocupação e responsabilidade em relação a prazo, é uma coisa que está intrínseca na pessoa. Ela foi criada para o ambiente de trabalho... então ela tem que entregar”*, ao sugerir que as gerações mais antigas possuem uma “responsabilidade intrínseca”, reforça valores de disciplina descritos por Kanaane (2018) Santos (2014), mas acaba caindo no essencialismo criticado por autores com Rangel (2020).

Por fim, na visão do entrevistado 14 (E14) :*”a equipe mais jovem consegue atender os prazos, mas ao longo do processo... eles ainda nem pegaram na demanda. Então, eles deixam mais lá pra próximo do vencimento do prazo pra resolver”* sobre os jovens cumprirem prazos, mas deixarem tarefas para a última hora, se articula com Tolbize (2008) e Araujo (2024), que explicam que rotinas e ritmos de trabalho são construídos de forma cultural e não por características naturais.

4.3.3 Hierarquia e Vínculo Empregatício

Os relatos dos entrevistados evidenciam como a hierarquia e o tipo de vínculo empregatício influenciam diretamente as relações de trabalho, revelando diferenças de postura, engajamento e reconhecimento entre servidores efetivos, terceirizados e estagiários. De modo geral, destacam-se percepções sobre a necessidade de provar desempenho, a acomodação decorrente da estabilidade e as desigualdades salariais que reforçam distinções entre os vínculos. Essas questões aparecem nas falas a seguir, que ilustram como tais fatores moldam comportamentos e percepções no ambiente laboral.

Posto isto, o entrevistado 1 (E1) declara: *”terceirizados, muitos, em geral, têm a necessidade de mostrar serviço sempre”. “O serviço público, justamente por o cara (estatutário) não poder ser demitido, alguns ficam numa situação confortável. Os funcionários mais antigos têm um senso de hierarquia maior. Que os funcionários mais jovens, algumas vezes, não têm”* a afirmação confirma o argumento de Dutra e Filgueiras (2021) de que os terceirizados enfrentam maior pressão por desempenho e menor reconhecimento organizacional.

Essa percepção também se articula com Lopes e Neto (2022), para quem o tipo de vínculo impacta diretamente as expectativas e o engajamento no serviço público. Além disso, a declaração descreve que servidores efetivos possuem o chamado “situação confortável” devido à estabilidade, o que reforça o pensamento de Kanaane (2018) e Santos (2014) sobre a valorização da previsibilidade, da segurança e do respeito às normas por parte de trabalhadores com trajetória institucional consolidada. A estabilidade, portanto, molda comportamentos e reforça a distinção simbólica entre vínculos, como também aponta Rangel (2020) ao discutir como instituições criam identidades diferenciadas para grupos internos.

As desigualdades salariais mencionadas pelo entrevistado 2 (E2): *“terceirizado ganha nem um terço do que os servidores ganham”* reforçam a análise de autores como Costa (2009) e Caminha (2024). Estes autores sustentam que a terceirização no setor público produz assimetrias estruturais que impactam diretamente o senso de pertencimento, a motivação e a percepção de justiça organizacional. Essas disparidades também são lembradas por Negrão de Lemos e Paes (2022), que destacam efeitos ambíguos da terceirização, sobretudo quando trabalhadores de vínculos distintos executam funções semelhantes, como relatado por E5: *“fazem a mesma atividade, porém ganham muito menos”*.

Os depoimentos dos entrevistados 5 e 6 acerca da premissa de que o cargo efetivo *“torna alguém melhor”* ilustram o processo de construção simbólica detalhado por Migueles *et al.* (2022) e Rangel (2020). Estes autores argumentam que as identidades profissionais são primariamente moldadas pelas estruturas institucionais, e não por atributos pessoais ou etários. Essa superioridade institucionalizada corrobora a crítica de Weller (2010) sobre como

as categorias (de vínculo e coorte) são empregadas para estabelecer e justificar hierarquias e generalizações.

Por fim, a fala do entrevistado 17 (E17) “*O que percebo é que a garantia do cargo, para certos colegas, parece levar a uma baixa produtividade. A mentalidade, no fim, é: 'Por que me esforçar se o meu vínculo não está em risco?'*” revela uma percepção que se aproxima da crítica estrutural discutida por Dutra e Filgueiras (2021) e por Negrão de Lemos e Paes (2022), para quem a estabilidade pode ser socialmente interpretada como margem para menor responsabilização, intensificando tensões entre os diferentes vínculos. Contudo, essa leitura precisa ser tratada com cautela, como apontam Migueles *et al.* (2022) e Tolbize (2008), que alertam que comportamentos individuais não devem ser convertidos em características generalizáveis a todo o grupo de servidores efetivos.

4.3.4 Valores e Postura Profissional

Os relatos apontam diferenças geracionais na forma de compreender valores e práticas profissionais. Entre os mais antigos, destacam-se disciplina, resiliência e valorização da rotina como fonte de segurança, além de maior capacidade de separar relações pessoais das demandas de trabalho. Já entre os mais jovens, observa-se maior flexibilidade, mas também excesso de emoção, impaciência diante de tarefas complexas e dificuldade em manter constância, aspectos que se refletem na postura profissional e na forma de lidar com responsabilidades. Essas percepções ficam evidentes nas falas dos entrevistados.

A percepção do entrevistado 2 (E2), sobre jovens “*levarem tudo para o pessoal*”, dialoga com Comazzetto *et al.* (2016) e Dias *et al.* (2018), que apontam maior abertura emocional e comunicação menos formal entre gerações recentes, porém, como alerta Weller (2010), essa interpretação reforça generalizações que simplificam trajetórias distintas. A fala do entrevistado 6 (E6), que evita vincular resistência ao aprendizado a uma geração específica, confirma a crítica de Migueles *et al.* (2022) e Rangel (2020) de que tais comportamentos derivam mais de fatores individuais e institucionais do que da idade.

A visão do entrevistado 14 (E14) sobre maior resiliência entre trabalhadores mais velhos encontra respaldo em Santos (2014) e Kanaane (2018), que associam essa postura à socialização em contextos mais estáveis, enquanto a menor tolerância dos jovens a tarefas longas reflete ambientes marcados pela digitalização (Carneiro *et al.*, 2018). A observação do entrevistado 8 (E8) sobre “*excesso de emoção*” entre jovens retoma o argumento de Cortella e Bial (2018) sobre formas contemporâneas de expressão afetiva, embora Chiuzi *et al.* (2011) ressaltam que isso depende do contexto de socialização.

A fala do entrevistado 17 (E17), ao afirmar que a geração Z é “*cheia de direitos e poucos deveres*”, exemplifica estereótipos criticados por Weller (2010) e Migueles *et al.* (2022), pois transforma diferenças socioculturais em julgamentos moralizantes. Já a preferência do entrevistado 22 (E22) pela rotina confirma o que Santos (2014) e Kanaane (2018) apontam sobre gerações socializadas em ambientes de maior previsibilidade, algo especialmente reforçado pela cultura institucional do serviço público (Dutra e Filgueiras, 2021).

No contexto geral, as falas mostram que, embora algumas percepções confirmem padrões discutidos pelos autores, outras revelam tensões e distorções baseadas em estereótipos, reforçando a necessidade de interpretar diferenças geracionais de forma crítica e contextualizada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar como as diferenças geracionais afetam as relações de trabalho entre servidores efetivos e terceirizados em um órgão público estadual no Amazonas. A partir da análise de conteúdo das entrevistas, conforme orientado por Bardin (2016), foi possível identificar padrões de convivência, percepções compartilhadas, tensões

comunicacionais e formas distintas de interpretar limites sociais, elementos que configuram a convivência intergeracional no serviço público estudado.

De modo geral, os resultados indicam que a convivência entre gerações é predominantemente percebida como positiva, marcada por respeito mútuo, harmonia cotidiana e disposição para o acolhimento de novos integrantes do setor. Independentemente do vínculo empregatício (servidor ou terceirizado) os participantes destacaram que o ambiente de trabalho favorece relações interpessoais saudáveis e colaborativas, tornando-se, em muitos casos, espaço de suporte emocional e construção de pertencimento.

Outro achado central refere-se ao compartilhamento de saberes e à aprendizagem mútua. Por um lado, as narrativas demonstram que as trocas intergeracionais são vistas como enriquecedoras, permitindo que a experiência das gerações mais antigas se una à agilidade tecnológica e ao dinamismo trazido pelos mais jovens. Essa complementaridade sustenta uma percepção de cooperação e reciprocidade, ainda que inserida em um contexto de vínculos laborais distintos, dada a coexistência entre servidores efetivos e terceirizados.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou pontos de tensão significativos, especialmente relacionados aos estilos de comunicação e às interpretações emocionais atribuídas às mensagens. Pequenos sinais em mensagens nas conversas digitais, como ponto final, caixa alta ou *emojis*, ganham significados diferentes para cada geração, gerando potenciais ruídos, mal-entendidos e até conflitos mais amplos. Observou-se igualmente que a sensibilidade emocional atribuída aos mais jovens foi frequentemente citada pelos entrevistados mais velhos, enquanto estes últimos foram descritos como mais diretos, pouco flexíveis e resistentes às mudanças. Tais percepções reforçam como as diferenças de socialização e valores moldam a maneira como cada grupo compreende o respeito, o limite e o tom adequado das interações profissionais.

A pesquisa revelou situações de assédio velado, brincadeiras interpretadas como invasivas e dificuldades relacionadas à imposição de limites pessoais, principalmente quando ações consideradas comuns ou “inofensivas” pelas gerações mais antigas foram interpretadas como desrespeitosas por integrantes mais jovens. Essas tensões tornam-se mais evidentes no contexto do serviço público, onde a estabilidade dos servidores efetivos e a condição transitória dos terceirizados podem acentuar desigualdades percebidas no exercício do poder institucional.

Por fim, constatou-se que as diferenças geracionais influenciam diretamente a adoção de tecnologias e a abertura à mudança. Enquanto os trabalhadores mais jovens demonstram maior familiaridade e interesse por ferramentas digitais, incluindo inteligência artificial, as gerações mais antigas revelam maior cautela, preferindo práticas consolidadas, ou seja, o “sempre foi assim”. Tal contraste reflete não apenas questões geracionais, mas também modos distintos de lidar com inovação, risco e autonomia no trabalho.

Com base nesses achados, entende-se que a convivência intergeracional no órgão analisado é marcada simultaneamente por cooperação e tensões, construindo um cenário que exige atenção contínua dos gestores públicos. O potencial de troca e enriquecimento mútuo se mostra evidente, contudo, práticas de gestão mais sensíveis às diferenças de comunicação, limites pessoais e expectativas profissionais podem reduzir conflitos e fortalecer relações. Assim, recomenda-se que o órgão adote ações que promovam espaços de diálogo, sensibilização e formação sobre diferenças geracionais, além de estratégias que valorizem práticas inclusivas tanto para servidores efetivos quanto para terceirizados.

Apesar da relevância dos achados, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A principal refere-se ao número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados para outros setores ou órgãos públicos, além disso, tratar-se de uma pesquisa qualitativa, os relatos refletem entendimentos subjetivos que podem variar conforme experiências individuais e contextuais. Assim, para pesquisas futuras recomenda-se

que os estudos ampliem o escopo da investigação, incluindo diferentes órgãos públicos, e instituições privadas ou comparando esferas administrativas com diferentes aspectos que relacionam a interação entre servidores efetivos e terceirizados. Sugere-se a adoção de métodos quantitativos ou mistos, capazes de mensurar com maior exatidão o impacto das diferenças geracionais na produtividade, na cooperação e no clima organizacional, a fim de contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no setor público. De forma complementar, propõe-se que estudos futuros investiguem como as próximas gerações posteriores da geração Z, tendem a se comportar e a se integrar em ambientes burocráticos, caracterizados por estruturas hierárquicas formais e valores institucionais consolidados no setor público.

Por fim, considera-se, portanto, que o estudo alcançou seu objetivo ao evidenciar como as gerações se relacionam no ambiente laboral e como suas diferenças, estruturam percepções, dinâmicas e desafios no serviço público contemporâneo. Espera-se que estas reflexões possam contribuir para debates futuros sobre convivência intergeracional, gestão de pessoas e práticas organizacionais mais integrativas no âmbito do setor público.

6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, P. B. L. P. A Geração Z e o Conflito de Gerações no Mercado de Trabalho. In: AFONSO, H.S.Z.; WEILER, T. K. R; BARROS, V. S. M. D. L. (org.) **Administração em Foco - Gestão e Subjetividades**. 2024. Editora Manual. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5396137>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2016.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba. Juruá. 1ª Edição. 2012.

CARLONI, Alessandro Ramos; SILVA, Celso Cardoso; OLIVEIRA, Geverson Oliver de Assis; BRANCO, Francisca Amália Castelo; MARQUES, Ieso Costa. Os Desafios de Liderar a Geração Z na Gestão Pública: DOI do capítulo: 10.29327/5443866.1-9. **Editora Manual**, 2024.

CARNEIRO, A. B.; ULBANERE, R. C.; JESUS, B. S. (2014). Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas. **RCI- Revista científica Integrada**, v.1, n. 4.

CAMINHA, Alana Alves. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/6840>. Acesso em 30 nov. 2025.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. Entidades criticam o avanço de contratação de temporários no serviço público. **CUT**, 21 maio 2025. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/entidades-criticam-o-avanco-de-contratacao-de-temporarios-no-servico-publico-69e8>. Acesso em: 08 jun. 2025.

CONFEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL. Com 212 milhões de habitantes, apenas 12 milhões são servidores públicos no Brasil. **CONDSEF**, 16 set. 2024. Disponível em: https://www.condsef.org.br/noticias/com-212-milhoes-habitantes-apenas-12-milhoes-sao-servidores-publicos-brasil?utm_source=. Acesso em: 08 jun. 2025.

COMAZZETTO, L. R.; PERRONE, C. M.; VASCONCELLOS, S. J. L.; GONÇALVES, J. A. Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CORTELLA, Mario Sergio; BIAL, Pedro. **Gerações em ebulição: o Passado do Futuro e o Futuro do Passado**, Editora Papirus, 2018.

COSTA, Cláudia Arêda. **Terceirização no Serviço Público: o caso DER/MG**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais. 2009. Disponível em <https://www.der.mg.gov.br/files/335/Trabalhos-Academicos/2238/Terceirizacao-no-servico-publico:-O-caso-DER/MG.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751438018>. Acesso em: 18 jun. 2025.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 16. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora LTr, 2017. 1691 p ISBN 9788536191041.

DUTRA, Renata; FILGUEIRAS, Vitor. A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, [S. l.], v. 4, 2021. DOI: 10.33239/rjtdh.v4.93. Disponível em: <https://rjtdh-prt15.mpt.mp.br/Revista-TDH/article/view/93>. Acesso em: 11 jun. 2025.

FLACH, R. O.; PINHEIRO, S. M. F.; KLUNK, A.; OTÍLIA, M. D.; FLACH, D. Mercado de trabalho multigeracional: um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. **Revista Conexão**, v. 10, p. 1-35, 2022. ISSN 2357-9196. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/54/249>. Acesso em: 25 jun. 2025

FLICK, Uwe. *An introduction to qualitative research*. **SAGE Publications**. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

HANSEN, Gustav Egede. *Why is outsourcing good for some employees and bad for others? How demands and resources moderate the outcome*. **Review of Public Personnel Administration**, v. 45, n. 2, p. 285-308, 2025. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X231214967?casa_token=IotTN1dQGHEAAAAA:gG4fsFsuUuMaeNkPi3cy79bfxoSR7doztxKUsA2B8I9nuoZ0VqeLeKe8S7GAgtEUSfqVkJVis-Q6Fdg. Acesso em: 09 jun. 2025

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. 2006. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Rio de Janeiro: LTC.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. São Paulo: Atlas, 2018.

LOPES, L. S.; NETO, M. A. R. Os efeitos da terceirização nas relações de trabalho para os funcionários terceirizados da administração pública. **ID on Line Revista de Psicologia**, [S.

I.], v. 16, n. 60, p. 385–403, 2022. DOI: 10.14295/online.v16i60.3437. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3437>. Acesso em: 20 jun. 2025

MAFFESOLI, Michel. O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. **Forense- universitária**, 1998.

MIGUELES, Carmen Pires; ZANINI, Marco Tulio Fundão; CARVALHO, Juliana; FILARDI, Fernando. O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 932-945, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200218>. Acesso em: 19 mai. 2025

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017.

NEGRÃO DE LEMOS, J. F.; PAES, R. V. O. Perspectivas sobre a terceirização das funções de Secretariado Executivo em instituições federais de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 196–218, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i1.1279. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1279>. Acesso em: 26 mai. 2025.

PARK, Sohee; PARK, Sunyoung. *Generational differences in work values in the Korean Government sector*. **European Journal of Training and Development**, v. 48, n. 1/2, p. 149-161, 2024. Disponível em: <https://doi-org.ez2.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EJTD-05-2022-0057>. Acesso em 26 mai. 2025.

RANGEL, Maysa Fagundes Pereira. Comportamento infantil contemporâneo: características da geração Alpha da perspectiva dos pais. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) . **Repositório digital da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**. São Paulo, 24 dez. 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/23350>. Acesso em 19 mai. 2025

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. Dumping social e terceirização na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 76, n. 3, p. 391-416, 2025. DOI: 10.21874/rsp.v76i3.11288. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11288>. Acesso em: 30 nov. 2025.

NETO, Elydio dos Santos; FRANCO, Edgar Silveira. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do COGEIME**, Belo Horizonte, v. 19, n. 36, p. 9-25, 2010. Disponível em: <http://www.cogeime.org.br/wp-content/uploads/2011/11/36Artigo01.pdf>. Acesso em : 30 nov. 2025

SANTOS, I. C. DOS; CIPULLA, J.D.; CESTARO, J. H.; AUGUSTO, R. B. B. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, n. 11, p. 26-46, 2014. DOI: <https://doi.org/10.21710/rch.v11i0.132>. Acesso em: 25 mai. 2025

SINGULANO, Yara Lopes; CASTELARI, Michelle Cristina Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Terceirização de Serviços Públicos: Reflexões de um Metaestudo. **Revista**

Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 1041-1073, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/BKLDWkNkxZMBMfGYPJgnDKD/>. Acesso em: 09 jun. 2025.

SILVA, Tharzio Wanderson de Souza da. Comportamento humano e clima organizacional: a influência da geração Z na equipe de relacionamento e qualidade do shopping Z Mall em Manaus. **Repositório digital da Universidade Federal do Amazonas**. Manaus. 2024. Disponível em: <http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8372>. Acesso em: 25 mai. 2025

SOUSA, R. F. de; GOMES, A. de O. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2018. DOI: 10.21902/jbslawrev.foco.v11i2.157. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/157>. Acesso em: 18 jun. 2025.

TOLBIZE, Anick. *Generational differences in the workplace*. **Research and training center on community living**, v. 5, n. 2, p. 1-21, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2016.

VIEIRA, Almir Antônio, SILVA, Ângelo Rosa da, MAGNO, Júlio César; TOLEDO, Luara Lacerda de Matos. 2020. *Generations Y and Z and their perceptions of occupational safety and health*. **Research, Society and Development**, 9(7):1-21, e297973767. DOI:<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3767>. Acesso em : 01 dez. 2025

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, p. 205-224, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/pYGppjZyvTjJH9P89rMKHMv/?format=html&lang=pt>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZAGHI, Davi Batista; VALLE, Fernanda Baselli; OLIVEIRA, José Agnelo Cândido de; SILVA, Marcia da. O Impacto da Diversidade Intergeracional nas Organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 5902–5917, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i5.19382. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19382>. Acesso em: 25 mai. 2025.

ZANINELLI, Thais; CALDEIRA, Giseli; FONSECA, Diego Leonardo de Souza. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das Bibliotecas Universitárias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, SP, v. 16, p. e02143, 2022. DOI: 10.36311/1981-1640.2022.v16.e02143. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12991>. Acesso em: 29 mai. 2025.

ZONTA, K.; BERNARDI, F.; BIEGELMEYER, U.; POZZO, D.; DA SILVA, M. Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 20, p. 21-21, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i20.391>. Acesso em: 27 jun. 2025