



BCAST

Grupo Brasileiro de
Segurança Operacional
da Aviação Comercial

Safety Enhancement

BCAST – Fatores Humanos
SE 03 rev. 1

Conflitos Geracionais

Empresas associadas ao desenvolvimento do Safety Enhancement

Azul Linhas Aéreas, LATAM Airlines, Gol Linhas Aéreas, ANAC, CENIPA.

Nomes dos envolvidos na elaboração do Safety Enhancement

Audrey Savini, Augusto Dalazen, Angélica Escabora, Aline Galdino, Camila Ribeiro, Cristina Bender, Isabela Rocha, Izabela Tissot, João Pedro Campos, José Eliézio de Aguiar, Juliana Trentino, Mônica Lavoyer, Renata Pavanello.

Ações do Safety Enhancement

Este documento foi elaborado em colaboração entre empresas, agência reguladora e órgão de investigação, com o objetivo de trazer à luz eventuais situações que podem ocorrer a bordo de aeronaves, causadas pela grande divergência de idade e de gerações às quais pertencem nossos tripulantes. Estas gerações apresentam mudanças e evoluções que são peculiares à cada uma, e refletem a constante e acelerada evolução por qual vivencia a humanidade atualmente.

Responsáveis pela implementação

- | | |
|--|--|
| ☒ Empresas aéreas | ☐ Sindicatos |
| ☒ Associações da indústria | ☐ Fabricantes |
| ☒ BCAST | ☒ ANAC |
| ☐ DECEA | ☐ Outros (especificar): |
| ☐ Organizações de pesquisa | |

Descrição do Safety Enhancement

1. Introdução

A aviação comercial é um setor altamente técnico, regulamentado e colaborativo, em que a comunicação eficaz, a padronização de procedimentos e a sinergia entre profissionais são

essenciais para garantir a segurança operacional. Nesse ambiente, a interação entre diferentes gerações — especialmente entre comandantes e copilotos — pode gerar conflitos que impactam diretamente o desempenho das equipes e a mitigação de riscos.

Este documento analisa o conflito geracional sob a ótica da segurança operacional, destacando os impactos potenciais nas operações aéreas e propondo estratégias para transformar essas diferenças em oportunidades de fortalecimento da cultura de segurança.

2. O que é conflito geracional?

O conflito geracional refere-se às divergências de valores, comportamentos, expectativas e estilos de trabalho entre grupos de diferentes faixas etárias. Essas diferenças são moldadas por contextos históricos, sociais e tecnológicos distintos, influenciando a forma como cada geração se comunica, aprende, lidera e colabora.

Na aviação, essas divergências podem afetar diretamente a dinâmica de cabine, a comunicação em situações críticas, a aceitação de novas tecnologias e a interpretação de normas e procedimentos.

3. Gerações atuais na aviação comercial

As gerações mais presentes hoje na aviação comercial brasileira e global são:

- **Baby Boomers (1947-1963):** Geração ao qual pertencem a maioria dos comandantes mais antigos. Maioria próximo da aposentadoria, com hábitos e vícios trazidos de outras empresas, frotas e ambientes de trabalho. Costumam ser resilientes às mudanças e possuem bastante adesão à hierarquia;
- **Geração X (1964–1983):** Muitos comandantes pertencem a essa geração. São profissionais experientes, valorizam a autonomia, a competência técnica e a estabilidade. Adaptaram-se à tecnologia, mas tendem a preferir métodos tradicionais de comunicação e treinamento. Costumam adotar uma postura mais pragmática e cética;
- **Geração Y/Millennials (1984–1994):** Representam uma parcela significativa dos copilotos e comandantes mais jovens. São colaborativos, buscam propósito no trabalho, têm alta proficiência digital e valorizam feedback constante. Preferem ambientes flexíveis, comunicação horizontal e oportunidades de crescimento rápido;
- **Geração Z (1995–2009):** Já presente entre copilotos recém-formados e profissionais em formação. São nativos digitais, pragmáticos, empreendedores e valorizam autenticidade, inclusão e saúde mental. Demonstram facilidade com novas tecnologias, mas menor tolerância a estruturas hierárquicas rígidas;

4. Impactos na segurança operacional

As diferenças geracionais podem se manifestar de forma crítica em ambientes de alta complexidade como a aviação. Entre os principais riscos associados estão:

- Ruídos na comunicação entre tripulantes, especialmente em situações de alta carga de trabalho ou emergência;
- Resistência à adoção de novos procedimentos ou tecnologias, por parte de profissionais mais experientes;

- Desvalorização da experiência ou da inovação, dependendo da geração predominante na equipe;
- Dificuldades na aplicação eficaz do CRM (Crew Resource Management), especialmente quando há desequilíbrio na escuta ativa ou na assertividade;
- Redução da consciência situacional, quando há falhas de alinhamento entre os membros da tripulação.

5. A tecnologia como catalisadora

A tecnologia é um dos principais amplificadores do conflito geracional. Enquanto gerações mais jovens dominam ferramentas digitais, aplicativos e sistemas de automação, as gerações mais antigas podem apresentar resistência ou dificuldade de adaptação.

Além disso, há diferenças marcantes na forma de buscar e validar informações: enquanto os mais jovens recorrem a fontes digitais (Google, YouTube, redes sociais), os mais experientes tendem a confiar na experiência acumulada e em fontes tradicionais. Isso pode gerar conflitos sobre credibilidade, autoridade e tomada de decisão.

Estilos de comunicação também divergem: mensagens instantâneas, emojis e informalidade são comuns entre os mais jovens, enquanto os mais velhos valorizam a formalidade e o contato direto. Essas diferenças podem gerar mal-entendidos operacionais e afetar a eficácia da comunicação em voo, por exemplo, devido a falhas no uso da fraseologia padrão pela geração mais nova.

6. Estratégias de mitigação

A questão não é recente; o treinamento Cockpit Resource Management (CRM) já identificou problemas relacionados à interação entre comandantes e copilotos nas décadas de 1970 e 1980. Técnicas de comunicação eficaz foram incorporadas a esses treinamentos para que comandante e copiloto operassem a aeronave em equipe, reduzindo a “power distance” característica daquela época.

O CRM foi implementado para que a tripulação pudesse se comunicar de forma eficaz em todas as situações, sejam elas normais, anormais ou de emergência. Isso inclui a prática da escuta ativa, assertividade, indagação (inquiry), briefings e debriefings, além da adesão à fraseologia aeronáutica e aos procedimentos padronizados, com o uso adequado de checklists, callouts e outros recursos disponíveis para um trabalho em equipe eficiente nesse ambiente operacional complexo.

Todos os pilotos passam por avaliações regulares ao longo de suas carreiras, e os exames de proficiência analisam tanto habilidades técnicas quanto não técnicas. De acordo com a IS00-002H (NTS1.5 - Manter comunicações e relações interpessoais efetivas), um dos critérios a serem analisados é “estabelecer e manter comunicações e relações interpessoais eficazes com todos os participantes da operação”.

Portanto, todo e qualquer membro da tripulação deve utilizar métodos de comunicação efetiva sob condições normais e não normais e atuar como membro efetivo de uma tripulação, interagindo com os demais tripulantes de uma maneira construtiva.

Especificamente quanto ao conflito geracional, para transformá-lo em uma vantagem estratégica, é necessário adotar ações estruturadas e contínuas. Boas recomendações e estratégias incluem treinamentos e comunicações que abordem os perfis geracionais, com foco em segurança operacional e simulações de falhas de comunicação, além de ambientes inclusivos e adaptáveis: valorização da diversidade geracional como ativo estratégico, com políticas que respeitem diferentes estilos de trabalho e aprendizagem.

7. Quadro comparativo das características das gerações

Geração	Nascimento	Características positivas	Características negativas
<i>Baby boomers</i>	1947-1963	Lealdade, comprometimento e experiência profissional.	Resistencia às mudanças tecnológicas e rigidez hierárquica.
Geração X	1964-1983	Independência, capacidade de adaptação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Ceticismo quanto às novas tendências, desconfiança do digital.
Geração Y (Millenials)	1984-1994	Inovadores, flexíveis e engajados com propósito.	Propensos ao <i>burnout</i> , ansiosos e menos leais às empresas
Geração Z	1995-2009	Habilidades digitais, diversidade e preocupação social.	Impaciência, dificuldades com hierarquia e baixa resiliência às críticas.

Tabela 1: Comparativo de características operacionais entre Geração X, Y e Z. Fonte: REVISTA EDUCAÇÃO. Geração Z. Revista Educação, 13 maio 2025. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2025/05/13/geracao-z/>. Acesso em: 22 dez. 2025.

8. Estudo de caso: A influência da diversidade geracional nos conflitos em ambiente de trabalho: Um estudo de caso do setor da aviação na Guiana.

A Flight Safety Foundation, organização internacional sem fins lucrativos com foco na melhoria contínua da segurança na aviação, em 2025, publicou um estudo realizado na aviação comercial na Guiana. Sulaman demonstra que o setor de aviação na Guiana oferece evidências concretas sobre como a diversidade geracional influencia diretamente os conflitos no ambiente de trabalho. A presença simultânea de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z cria um cenário complexo onde diferentes valores, estilos de comunicação e expectativas profissionais coexistem. Essa diversidade, embora traga potencial para inovação e criatividade, também gera barreiras significativas à colaboração e à produtividade, especialmente quando não há estratégias de gestão adequadas. O artigo destaca que fatores como diferenças de ética de trabalho, resistência à adoção de novas tecnologias e divergências nas expectativas de liderança são os principais gatilhos para tensões entre gerações.

Além disso, a pesquisa evidencia que a falta de políticas estruturadas para lidar com a diversidade geracional agrava os conflitos e aumenta a rotatividade de funcionários. Dados coletados mostram que mais de 80% dos participantes já vivenciaram conflitos decorrentes dessas diferenças, e cerca de 38% consideraram deixar seus empregos por conta delas. Estratégias como programas de mentoria reversa, treinamentos de conscientização sobre gerações e políticas de trabalho flexível são apontadas como eficazes para reduzir tensões e melhorar a coesão das equipes. Esses achados reforçam que a gestão proativa da diversidade geracional não é apenas uma questão de clima organizacional, mas também de sustentabilidade operacional.

Por fim, o estudo de caso demonstra que a adoção de abordagens adaptativas de liderança e a criação de uma cultura organizacional inclusiva são elementos-chave para transformar a diversidade geracional em vantagem competitiva. Organizações que investem em comunicação clara, integração tecnológica e valorização das contribuições de todas as faixas etárias conseguem diminuir conflitos e aumentar o engajamento. Assim, este caso da aviação na Guiana serve como suporte robusto para artigos que abordam conflitos geracionais, oferecendo dados

empíricos, causas identificadas e soluções práticas que podem ser aplicadas em outros setores que enfrentam desafios semelhantes.

Como complemento ao estudo de caso anterior, o documento *Bridging the Generation Gap* aborda a importância de compreender e administrar as diferenças entre gerações no ambiente de trabalho, destacando que essas distinções não devem ser vistas apenas como desafios, mas também como oportunidades para fortalecer equipes e impulsionar resultados. O texto enfatiza que cada geração traz consigo valores, experiências e estilos de comunicação próprios, e que a ausência de estratégias para integrar esses perfis pode gerar conflitos, reduzir o engajamento e prejudicar a produtividade.

A literatura sugere que a chave para superar essas barreiras está na promoção de um ambiente inclusivo, onde o respeito mútuo e a valorização das contribuições individuais sejam princípios centrais. A criação de programas de mentoria cruzada, treinamentos de sensibilização sobre diferenças geracionais e políticas que incentivem a flexibilidade são apontadas como práticas eficazes para aproximar colaboradores de diferentes idades. Essas iniciativas não apenas reduzem tensões, como também ampliam a capacidade de inovação das equipes.

O documento também reforça que líderes e gestores precisam adotar abordagens adaptativas e investir em comunicação clara e bidirecional, combinando métodos tradicionais e digitais para atender às preferências de todos. Ao transformar a diversidade geracional em um ativo estratégico, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, criativo e resiliente, preparado para enfrentar os desafios de um mercado em constante mudança.

9. Conclusão

O conflito geracional na aviação, longe de ser apenas um desafio, é uma realidade inevitável em um setor que reúne profissionais com diferentes experiências, formações e visões de mundo. Essa diversidade, quando bem administrada, pode se transformar em um ativo estratégico capaz de ampliar a inovação, enriquecer processos decisórios e fortalecer a cultura de segurança operacional. Reconhecer e compreender as particularidades de cada geração é o primeiro passo para transformar divergências em complementaridade.

Para que esse potencial seja plenamente aproveitado, é essencial que as organizações implementem políticas estruturadas e contínuas de integração, investindo em treinamentos específicos, comunicação clara e liderança adaptativa. A prática de métodos colaborativos, como programas de mentoria cruzada e simulações de cenários críticos, contribui para reduzir barreiras, aumentar a confiança mútua e promover a troca de conhecimentos entre diferentes faixas etárias. Ambientes inclusivos e respeitosos, que valorizem estilos variados de trabalho e aprendizagem, tornam-se fundamentais para mitigar riscos e garantir operações mais eficientes.

Ao gerir proativamente o conflito geracional, o setor aéreo não apenas preserva sua segurança e eficiência, mas também se posiciona de forma mais resiliente e competitiva diante das constantes mudanças do mercado global. A diversidade de perspectivas e competências, quando canalizada de forma construtiva, fortalece a capacidade de adaptação das equipes e assegura que a aviação esteja preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro com excelência.

10. Bibliografia

1. ASSAKA et al. – Conflito de Gerações: Conceitos, Causas e Soluções.

2. CHIUZI, R. M. et al. – Conflito de Gerações nas Organizações: Um Fenômeno Social Interpretado a partir da Teoria de Erik Erikson;
3. FLIGHT SAFETY FOUNDATION. *Bridging the generation gap*. Disponível em: <https://flightsafety.org/asw-article/bridging-the-generation-gap/>. Acesso em: 22 dez. 2025.
4. REVISTA EDUCAÇÃO. Geração Z. Revista Educação, 13 maio 2025. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2025/05/13/geracao-z/>. Acesso em: 22 dez. 2025
5. RIBEIRINHO, L C - Deslumbrados x Desiludidos: O Conflito de Gerações na Aviação - Canal Piloto – Acessado em 25 de novembro de 2025;
6. SILVA, W. P. de O. – Desenvolvimento Geracional: Um Estudo sobre as Gerações Baby Boomer, X, Y e Z e os Conflitos Existentes entre elas;
7. SULAMAN, Saheed; SANTHI, N. S. *The Influence of Generational Diversity on Workplace Conflict: A Case Study of the Aviation Sector in Guyana*. Texila International Journal of Management, v. 11, n. 2, Art013, 2025. ISSN 2520-310X. DOI: 10.21522/TIJMG.2015.11.02.Art013.

Total de recursos financeiros

Não aplicável.

Relações com outras iniciativas da comunidade aeronáutica

Não aplicável.

Indicadores de performance

Não aplicável.

Etapas fundamentais

Entregável 1: Divulgação imediata entre os gestores, instrutores, facilitadores e tripulantes de voo.

Potenciais obstáculos

Não aplicável.

Notas detalhadas de implementação

Não aplicável.

Código CICTT

Conflitos Geracionais

ENTREGÁVEL 1

Descrição

Compete às empresas aéreas, seus gestores, facilitadores e instrutores:

- a) Reconhecer as diferentes nuances de cada geração, permitindo uma melhor interface de interação instrucional com cada uma delas;
- b) Orientar seus tripulantes quanto à esta pauta, favorecendo sempre um ambiente de diálogo e acolhimento;
- c) Conhecer e respeitar as características de cada geração presente em seu escopo de trabalho;
- d) Promover a pluralidade cultural em seu ambiente de trabalho, respeitando as diferentes faixas etárias e suas idiossincrasias;
- e) Treinar e capacitar seu quadro de instrutores, examinadores e facilitadores de modo a torná-los capazes de ministrar treinamentos entre as diversas gerações com menos impactos trazidos pela diferença de idade entre os presentes.

Compete aos tripulantes de voo:

- a) Conhecer e entender as diferentes características de cada geração envolvida no desenvolvimento de suas atividades diárias;
- b) Saber comunicar-se bem com os integrantes de diferentes gerações;
- c) Compor um ambiente culturalmente plural, com características de um grupo distinto, porém com atividades em comum e capacidade de diálogo construtivo;
- d) Ter flexibilidade para entender gerações distintas, e saber intervir de maneira assertiva quando necessário.

Organização líder

Não aplicável.

Organizações de suporte

Não aplicável.

Responsável(eis) pela implementação

☒ Empresas aéreas

☐ Sindicatos

☒ Associações da indústria

☐ Fabricantes

☒ BCAST

☒ ANAC

☐ DECEA

☐ Outros (especificar):

☐ Organizações de pesquisa

Ações

1. Desenvolver materiais de divulgação dos estudos aqui mencionados, garantindo o conhecimento de todos sobre as características presentes em cada geração;
2. Promover o diálogo amplo e irrestrito entre integrantes de diferentes gerações;
3. Elaborar treinamentos que foquem na inclusão das mais diversas gerações, facilitando a interação entre tripulantes de diferentes gerações;
4. Compreender e respeitar os limites de cada geração, sem etarismos, mantendo presente a pluralidade cultural que é característica da aviação.

Recursos financeiros

Não aplicável.

Detalhamento dos recursos

Não aplicável.

Notas

Não aplicável.

Cronograma

Prazo imediato após divulgação.

Data pretendida de implementação

Prazo imediato após divulgação.