

RESPEITO

Guia sobre

DIVERSIDADE GERACIONAL NO TRABALHO

RESPEITO

É A NOSSA
VIA PRINCIPAL



MINISTÉRIO DOS
TRANSPORTES

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

RESPEITO

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES

RENAN FILHO

Ministro de Estado dos Transportes

GEORGE SANTORO

Secretário-Executivo

RONDINELLI MELO ALCÂNTARA FALCÃO

Corregedor

ROSANA DAHER VAN DER BROOKE

Ouvidora

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



REC

MENSAGEM DO MINISTRO DOS TRANSPORTES

Dando continuidade às ações estabelecidas no Plano de Prevenção e Combate aos Assédios e à Discriminação no âmbito do Ministério dos Transportes, divulgamos a presente Cartilha, que reflete, não apenas uma necessidade, mas também o nosso firme compromisso com a dignidade e o respeito mútuo entre todos que fazem parte deste Ministério.

Qualquer forma de assédio ou discriminação não pode – nem deve – ser ignorada. Este tipo de má conduta fere a integridade psicológica e emocional dos indivíduos, deteriora o clima organizacional e compromete a eficiência e a eficácia dos nossos serviços. Por isso, a prevenção e o combate a essas práticas nocivas são de suma importância para nós.

Nosso objetivo é criar um ambiente onde todos se sintam seguros para trabalhar

e prosperar, livre de qualquer forma de discriminação ou abuso.

Assim, encorajo cada um de vocês a ler e refletir sobre o conteúdo desta cartilha. Que ela sirva como um lembrete constante de que o respeito e a empatia são valores fundamentais que devem guiar nossas interações diárias. Juntos, podemos construir um local de trabalho mais saudável e harmonioso, onde a excelência não é apenas esperada, mas alcançada através do respeito mútuo e da colaboração.

Agradeço a todos pelo empenho e dedicação a esta causa e conto com o apoio de cada um para que façamos desta política uma realidade viva em nosso dia a dia.

José Renan Vasconcelos Calheiros Filho,
Ministro de Estado dos Transportes

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

APRESENTAÇÃO

A diversidade geracional nas organizações públicas é um tema essencial para promover ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos. Este guia tem como objetivo explorar como diferentes gerações podem colaborar e contribuir para o sucesso institucional, aproveitando suas características únicas.

Nas organizações públicas, convivem profissionais de várias faixas etárias, como **Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z**. Cada grupo traz perspectivas, experiências e habilidades distintas, que, quando bem integradas, enriquecem a tomada de decisão e impulsionam a inovação.

O guia abordará estratégias para superar desafios como o choque de valores, diferenças na comunicação e resistência à mudança. Além disso, destacará práticas para fomentar o respeito mútuo, a troca de conhecimento e a valorização das contribuições individuais de cada geração.

Ao investir na gestão da diversidade geracional, as organizações públicas não apenas promovem um ambiente mais harmônico, mas também aumentam sua capacidade de atender às demandas da sociedade com eficiência e criatividade. Este guia será uma ferramenta indispensável para líderes e equipes que desejam transformar essas diferenças em uma vantagem estratégica.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

**RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL**



RESPEITO

OBJETIVO DA CAMPANHA

O Guia sobre Diversidade Geracional nas organizações públicas promove a valorização e conscientização das diferentes gerações no ambiente de trabalho (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z).

O material orienta gestores e equipes a compreender características, necessidades e contribuições de cada grupo, incentivando o respeito mútuo, a colaboração e práticas inclusivas.

Focado em reduzir conflitos, melhorar a comunicação interna e estimular um ambiente produtivo, o guia destaca a diversidade geracional como fonte de aprendizado, inovação e integração. É uma ferramenta estratégica para construir uma cultura organizacional inclusiva e adaptável, impulsionando a excelência no setor público por meio da colaboração intergeracional.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

DIVERSIDADE GERACIONAL

O que é ?

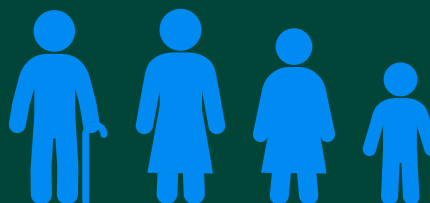
Atualmente temos cinco gerações convivendo no mundo, é um encontro intergeracional em um mesmo ambiente, como o mercado de trabalho, espaços educacionais e sociais. A este conjunto de pessoas de diferentes faixas etárias, com expectativas, características e bagagens próprias dá-se o nome de “diversidade geracional”.

Essa diversidade pode ser um desafio, devido às diferenças nos estilos de trabalho, no uso da tecnologia e na visão de mundo, mas também representa uma grande oportunidade. A troca de experiências entre gerações permite inovação, aprendizado mútuo e um ambiente mais equilibrado e produtivo.

GEN
BBXYZA

No contexto corporativo, a gestão eficaz da diversidade geracional envolve o respeito às particularidades de cada grupo, promovendo um ambiente colaborativo onde diferentes habilidades e experiências possam ser aproveitadas para o crescimento da organização.

1946 1985 1955
2010 1998 1967 2002
1965 2000



Guia sobre

DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO

RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL





ENTENDENDO AS GERAÇÕES

As gerações podem ser identificadas com base em características comuns, como linguagem, hábitos de consumo, valores, uso da tecnologia para aprendizado e expectativas sobre trabalho e vida.



GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS MARCANTES
BABY BOOMERS	1946 – 1964	Crescimento pós-guerra, valorizam estabilidade, trabalho duro, comunicação tradicional
GERAÇÃO X	1965 – 1984	Independência, surgimento da tecnologia, início da internet, equilíbrio entre vida e trabalho
GERAÇÃO Y Millennials	1985 – 1999	Digitalização, redes sociais, mobilidade, propósito no trabalho, adaptação ao mundo online
GERAÇÃO Z Centennials	2000 – 2009	Nativos digitais, multitarefa, diversidade, causas sociais, cultura de vídeo
GERAÇÃO ALFA	2010 – atual	Crescendo com IA e tecnologia avançada, hiperconectados, educação digital desde cedo

As datas de nascimento de cada geração podem variar conforme a fonte. Não há um consenso absoluto, e por isso, é comum encontrar pequenas diferenças nas delimitações entre elas.

As divisões por ano não determinam com exatidão o comportamento de uma geração. Alguém nascido no início de um período pode se identificar mais com os valores e hábitos da geração anterior.

Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

Compreender as diferenças e particularidades de cada geração pode influenciar diretamente nas estratégias de desenvolvimento dentro da organização. E para entender melhor vamos ver as características de cada uma dessas gerações.



BABY BOOMERS (1946-1964)

O emprego é visto como um compromisso de longo prazo, e a ascensão profissional é altamente valorizada. Essa geração preza a lealdade, o comprometimento, a competitividade e o foco em resultados.

Embora utilizem os avanços tecnológicos para atividades gerenciais, como realizar ligações ou navegar na Internet, seus hábitos permanecem pouco alterados, pois tiveram um contato tardio com o mundo digital.



Guia sobre
DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO

RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL



GERAÇÃO X (1965/1984)

Busca-se ascensão profissional. Como estão próximos da aposentadoria, procuram aprimorar suas habilidades para conseguir resultados efetivos.

Valorizam a independência, o empreendedorismo, a flexibilidade, a aprendizagem colaborativa, a dedicação, a ponderação e a estabilidade. Não são nativos digitais, mas adaptam-se rapidamente.

GERAÇÃO Y (1985/1999)

Millennials

Busca-se ascensão profissional. Como estão próximos da aposentadoria, procuram aprimorar suas habilidades para conseguir resultados efetivos.

Valorizam a independência, o empreendedorismo, a flexibilidade, a aprendizagem colaborativa, a dedicação, a ponderação e a estabilidade. Não são nativos digitais, mas adaptam-se rapidamente.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



Z

GERAÇÃO Z (2000/2009)

Centennials

Valorizam a empresa em que trabalham. Buscam por oportunidades melhores e tratamento igualitário, independentemente do nível hierárquico; procuram por remuneração competitiva, atrelada a metas e objetivos muito claros. Possuem uma grande criatividade e capacidade de inovar em suas carreiras.



A

GERAÇÃO ALFA (2010/...)

Recém-chegados ao mercado de trabalho, são desapegados das fronteiras geográficas, não gostam de burocracia e gostam de trabalhar de casa.

São populares nas redes sociais, independentes, nem sempre trabalham bem em grupo. Decidem rapidamente. Esperam ascensão profissional rápida.



Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE GERACIONAL



A mistura de gerações no trabalho proporciona uma troca de experiências valiosa. Os profissionais mais experientes trazem conhecimento acumulado e a habilidade de lidar com situações complexas, enquanto os mais jovens contribuem com novas ideias, familiaridade tecnológica e uma visão mais atualizada do mercado. Essa complementaridade pode impulsionar resultados excepcionais.

A diversidade geracional propõe construir um equilíbrio entre as diferentes gerações e estimular a colaboração entre elas, a partir de suas diferentes habilidades e vivências. No ambiente corporativo este conceito está sendo cada vez mais estudado e aplicado.

1946 1985 1955
2010 1998 1967 2002
1965 2000

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

DESAFIOS DA CONVIVÊNCIA ENTRE GERAÇÕES



A convivência entre diferentes gerações apresenta desafios que vão além das diferenças de idade, abrangendo também divergências de valores, perspectivas e formas de comunicação. Enquanto gerações mais antigas tendem a valorizar a experiência e a tradição, os mais jovens frequentemente priorizam inovação e adaptabilidade.

Essa disparidade pode gerar conflitos no ambiente familiar, profissional e social, especialmente quando há dificuldade em compreender e respeitar os pontos de vista uns dos outros. Além disso, o avanço tecnológico intensifica essas diferenças, já que as gerações mais novas geralmente têm maior familiaridade com ferramentas digitais, enquanto as mais velhas podem enfrentar barreiras nesse aspecto.

Esses choques podem ser agravados pela falta de comunicação ou preconceitos geracionais. Frases como “essa geração não entende o que é trabalho duro” ou “eles são ultrapassados e resistentes à mudança” criam barreiras que dificultam a colaboração.

No entanto, a convivência intergeracional também traz oportunidades valiosas, como o aprendizado mútuo e a troca de experiências. Para superar os desafios, é essencial promover o diálogo aberto, a empatia e a valorização das contribuições que cada geração pode oferecer.

Dessa forma, é possível construir relações mais harmoniosas e enriquecedoras, onde as diferenças se tornam complementares em vez de obstáculos.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

**RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL**



RESPEITO



PRECONCEITOS GERACIONAIS

Os preconceitos geracionais são uma forma de discriminação baseada na idade ou na geração à qual uma pessoa pertence. Muitas vezes, esses preconceitos surgem de estereótipos e generalizações que atribuem características específicas a grupos etários, como considerar os mais jovens menos experientes ou os mais velhos resistentes a mudanças.

É importante reconhecer que cada indivíduo tem suas próprias habilidades, experiências e perspectivas, independentemente da geração a que pertence. **Combater esses preconceitos exige empatia, diálogo e a valorização da diversidade entre as gerações, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo.**

Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



OS PRECONCEITOS GERACIONAIS DOS MAIS VELHOS EM RELAÇÃO AOS MAIS JOVENS NO AMBIENTE DE TRABALHO

1

Falta de comprometimento:

Muitos acreditam que os jovens não têm a mesma dedicação ao trabalho e que preferem priorizar a vida pessoal ou hobbies.

2

Dependência de tecnologia:

Há uma visão de que os jovens são excessivamente dependentes de ferramentas tecnológicas e não têm habilidades tradicionais ou interpessoais bem desenvolvidas.

3

Impaciência:

Os jovens podem ser vistos como impacientes, desejando resultados rápidos e promoções sem passar por processos mais longos de aprendizado.

4

Desrespeito à hierarquia:

Alguns mais velhos podem interpretar a postura mais informal dos jovens como falta de respeito ou desinteresse pelas normas da empresa.

5

Falta de experiência:

Existe a ideia de que os jovens não possuem maturidade suficiente para lidar com responsabilidades importantes ou tomar decisões estratégicas.

6

Resistência à autoridade:

Os jovens podem ser percebidos como menos receptivos a ordens e instruções, preferindo trabalhar de forma independente.

7

Foco excessivo em inovação:

Alguns mais velhos podem ver os jovens como obcecados por mudanças e inovação, desvalorizando métodos tradicionais que ainda podem ser eficazes.



Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



OS PRECONCEITOS GERACIONAIS DOS JOVENS EM RELAÇÃO AOS MAIS VELHOS NO AMBIENTE DE TRABALHO



1

Resistência à tecnologia:

Muitos jovens acreditam que os colegas mais velhos têm dificuldade em se adaptar a novas ferramentas e tecnologias, o que pode levar à percepção de que são menos eficientes ou atualizados.

2

Rigidez e resistência a mudanças:

Existe um estereótipo de que os trabalhadores mais velhos preferem manter processos antigos e são menos receptivos a inovações ou mudanças no ambiente de trabalho.

3

Desatualização em tendências do mercado:

Alguns jovens podem presumir que os colegas mais velhos não acompanham as tendências atuais do mercado ou as práticas modernas de trabalho.

4

Menor dinamismo:

Há uma ideia preconcebida de que os mais velhos têm menos energia ou capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos e rápidos.

5

Dificuldade em trabalhar com equipes jovens

Outro preconceito é pensar que os mais velhos têm dificuldade em se conectar ou colaborar com colegas mais jovens, devido a diferenças culturais ou geracionais.

Esses preconceitos podem surgir de uma falta de compreensão mútua entre as gerações e podem ser superados com diálogo, valorização das experiências e habilidades únicas de cada grupo e a promoção de um ambiente inclusivo no trabalho.

Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RESPEITO

ESTRATÉGIAS PARA LIDERAR EQUIPES MULTIGERACIONAIS



Promover a diversidade geracional nos órgãos públicos requer estratégias que incentivem a integração e valorização das diferentes faixas etárias. É essencial implementar programas de capacitação que atendam às necessidades específicas de cada geração, fomentando o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores mais jovens e os mais experientes.

A criação de ambientes colaborativos, onde o diálogo intergeracional seja estimulado, é fundamental para fortalecer a troca de ideias e promover a inovação.

Por fim, campanhas de conscientização sobre os benefícios da diversidade geracional podem ajudar a combater preconceitos e reforçar uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitosa.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



PONTOS ESTRATÉGICOS:

EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO:

Promova treinamentos sobre diversidade geracional para que todos entendam as características e contribuições únicas de cada grupo. Isso ajuda a reduzir preconceitos e aumentar o respeito mútuo.

MENTORIA REVERSA:

Crie programas onde profissionais mais jovens ensinem habilidades tecnológicas ou tendências modernas aos mais experientes, enquanto aprendem com eles sobre experiência e visão estratégica.

COMUNICAÇÃO ABERTA:

Incentive o diálogo entre equipes de diferentes idades. Reuniões colaborativas, grupos de discussão e feedback regular ajudam a quebrar barreiras geracionais construir um ambiente mais inclusivo.

CAPACITAÇÃO CONTÍNUA:

Oferecer treinamentos que atendam às necessidades de aprendizado de diferentes faixas etárias, promovendo atualização e inclusão.



VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA:

Criar políticas que reconheçam e aproveitem a experiência dos servidores mais antigos, integrando-a com novas ideias.

RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES:

Cada grupo traz perspectivas únicas, experiências e habilidades que podem beneficiar o time como um todo.

ADAPTAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA:

Atender às necessidades diversas é crucial. Enquanto alguns podem valorizar a estabilidade e o reconhecimento formal, outros podem preferir flexibilidade e feedbacks frequentes.

Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



RES
P
T

EQUIPES MULTIGERACIONAIS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho de uma equipe de servidores públicos com diversidade geracional exige uma abordagem sensível e adaptada para garantir que a avaliação seja justa, relevante e promova o desenvolvimento de todos.

As diferentes gerações trazem consigo experiências, habilidades, estilos de trabalho e expectativas distintas, que precisam ser consideradas no processo avaliativo.



Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

**RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL**



PONTOS ESTRATÉGICOS:

PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA

Avaliar conforme a função e não apenas pela velocidade (já que gerações mais antigas podem ter outro ritmo, mas muito rigor técnico, por exemplo).

TRABALHO EM EQUIPE:

Observar a capacidade de colaboração, independentemente da idade. A troca de experiências entre gerações deve ser incentivada.

ADAPTABILIDADE:

Considerar o esforço e o progresso na adaptação a novas tecnologias e mudanças, sem exigir perfeição imediata

COMUNICAÇÃO:

Avaliar clareza, empatia e respeito nas interações com colegas de diferentes idades.

INICIATIVA E INOVAÇÃO:

Observar ideias novas (muito comuns entre os mais jovens) e soluções baseadas na experiência (frequente nos mais antigos).

Ao implementar um sistema de avaliação de desempenho que leve em consideração a diversidade geracional, a gestão pública pode criar equipes mais engajadas, produtivas e inovadoras, aproveitando o melhor de cada geração para o alcance dos objetivos institucionais. É um processo contínuo que requer sensibilidade, comunicação aberta e um compromisso com a equidade e o desenvolvimento de todos os servidores.

Guia sobre
**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

RESPEITO É A NOSSA VIA PRINCIPAL



CONCLUSÃO

A diversidade geracional no serviço público representa um importante diferencial para a construção de equipes mais equilibradas, criativas e eficazes. Cada geração traz consigo experiências, habilidades e visões de mundo que, quando respeitadas e integradas, fortalecem a capacidade de resposta das instituições às demandas da sociedade.

Gestores e servidores públicos têm a oportunidade e a responsabilidade de cultivar ambientes onde o diálogo intergeracional seja valorizado, onde o aprendizado mútuo seja constante e onde todos se sintam parte ativa do processo de transformação e melhoria dos serviços prestados.

Reconhecer e promover a diversidade geracional é, portanto, mais do que uma questão de respeito: é uma estratégia de desenvolvimento institucional. Ao somar juventude, experiência, inovação e tradição, o serviço público se renova sem perder suas raízes, caminhando com mais equilíbrio em direção ao futuro.

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

**RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL**



RESPEITO

REFERÊNCIA

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). Guia ANS de Diversidade e Inclusão. Outubro 2023. Disponível em: https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-lanca-publicacao-sobre-diversidade-e-inclusao/copy_of_GuiaANSdediversidadeeincluso.pdf

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO DO INSTITUTO DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS - IRELGOV. Maio 2024. Disponível em: <https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Guia-de-Boas-Praticas-Diversidade-e-Inclusao-nas-Relacoes-Governamentais.pdf>

GUIA DE DIVERSIDADE & INCLUSÃO – SKY. Disponível em: <https://www.sky.com.br/guia-diversidade-e-inclusao>

GUIA PSAI DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO – SENAI. Junho 2023. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2023/6/guia-psai-de-diversidade-e-inclusao/>

“As gerações e suas formas de aprender”. DOT Digital Group. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/useful-content/as-geracoes-e-suas-formas-de-aprender>

Guia sobre

**DIVERSIDADE GERACIONAL
NO TRABALHO**

**RESPEITO É A NOSSA
VIA PRINCIPAL**



RESPEITO

GUIA SOBRE DIVERSIDADE GERACIONAL NO TRABALHO

Elaboração:

Ieda Maria Lopes Moreira

Nayara Martins Pereira

Marli Raspante Tavares Lima

Revisão:

Rondinelli Melo Alcantara Falcão - Corregedor

Rosana Daher Van Der Broocke - Ouvidora

Apoio:

Pedro Daniel Pinheiro de Queiroz

Mauricio Maia Carvalho

Gabriel Córdova Correia Fabião de Araújo

Realização:

Corregedoria do Ministério dos Transportes

Ouvidoria do Ministério dos Transportes