



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -  
CCSA DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA -  
DGP CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO  
PÚBLICA**

**ELIEL UCHÔA SANTOS DE MORAIS**

**AS DIFERENTES GERAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: Desafios e  
Estratégias nas relações de trabalho**

**JOÃO PESSOA  
2025**

ELIEL UCHÔA SANTOS DE MORAIS

**AS DIFERENTES GERAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: Desafios e  
Estratégias nas relações de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

**Professora Orientadora:** Joyce Amâncio de Aquino Alves

**JOÃO PESSOA**

**2025**

**Catalogação na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação**

M827d Morais, Eliel Uchoa Santos de.  
As diferentes gerações no setor público: desafios e  
estratégias nas relações de trabalho / Eliel Uchoa  
Santos de Morais. - João Pessoa, 2025.  
32 f.

Orientação: Joyce Amancio de Aquino Alves.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gerações - relações interpessoais. 2. Serviço  
público. 3. Gestão de pessoas. 4. Conflito geracional.  
5. Modernização do Estado. I. Alves, Joyce Amancio de  
Aquino. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 035 (043)

ELIEL UCHÔA SANTOS DE MORAIS

**AS DIFERENTES GERAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: Desafios e  
Estratégias nas relações de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Graduação em  
Gestão Pública da Universidade Federal da  
Paraíba como requisito parcial à obtenção do  
grau de Bacharelado em Gestão Pública.

Aprovado em 16/09/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Joyce Amancio de Aquino Alves  
(Orientador - UFPB)

---

Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota  
(Examinador - UFPB)

---

Prof. Dr. Jaqueline G. Santos  
(Examinador - UFPB)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder a força, a fé e a perseverança necessárias para cada etapa desta jornada. A Ele toda a honra e toda a glória.

Expresso a minha mais profunda gratidão aos meus pais, Maria Aparecida e José Edson, pela base sólida e pelo apoio incondicional que sempre me ofereceram, não apenas na elaboração deste trabalho, mas ao longo de toda a minha vida. Ao meu avô, Severino, estendo o meu carinho e reconhecimento pela sua presença e suporte constantes.

Dedico um agradecimento especial e repleto de saudade à minha avó, Hilda (*in memoriam*). Embora não esteja mais aqui conosco, a sua crença inabalável no meu potencial e o seu amor continuam a ser uma fonte de inspiração. Levarei os seus ensinamentos e a sua memória para sempre no meu coração.

À minha tia Simone, um agradecimento especial por sempre ter me incentivado nos estudos e por acreditar em meu potencial. À Carlos, pelo apoio também..

À minha namorada, Anna Júlia, agradeço pelo amor, pela paciência, pelo companheirismo e por ser meu porto seguro nos momentos de maior desafio.

A todos os professores que partilharam os seus valiosos conhecimentos, e aos meus colegas de turma, pelas trocas de ideias e pela jornada partilhada que tornaram o caminho mais leve e estimulante, muito obrigado.

Por fim, agradeço de forma especial à minha orientadora, Professora Joyce, pela sua orientação segura, pela sua paciência e pela sua ajuda inestimável, que foram fundamentais para a concretização e o aprimoramento deste projeto.

## RESUMO

O presente ensaio teórico analisa o fenômeno da convivência de múltiplas gerações no serviço público brasileiro, identificando as características das coortes Baby Boomer, Geração X, Y (Millennials) e Z. A partir de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, exploratória e que promove o diálogo entre autores clássicos e contemporâneos, discutem-se os principais pontos de atrito decorrentes do choque geracional. A análise aprofunda-se em três eixos críticos: a cultura organizacional, a transferência de conhecimento e a eficiência na prestação de serviços. A investigação conclui que o conflito geracional personifica o embate entre o paradigma burocrático, valorizado pelas gerações mais experientes, e o gerencial, impulsionado pelos mais novos. Como resposta a estes desafios, são apresentadas e discutidas estratégias e boas práticas de gestão de pessoas, como a mentoria bidirecional e a modernização dos planos de desenvolvimento, visando mitigar conflitos, potencializar a colaboração e promover a modernização da administração pública, transformando a diversidade etária em um ativo estratégico.

Palavras-chave: Gerações; Serviço Público; Gestão de Pessoas; Conflito Geracional; Modernização do Estado.

## ABSTRACT

This theoretical essay analyzes the phenomenon of the coexistence of multiple generations in the Brazilian public service, identifying the characteristics of the Baby Boomer, Generation X, Y (Millennials), and Z cohorts. Based on a qualitative, exploratory bibliographic research that promotes a dialogue between classic and contemporary authors, the main points of friction arising from the generational clash are discussed. The analysis delves into three critical axes: organizational culture, knowledge transfer, and efficiency in service delivery. The investigation concludes that the generational conflict personifies the clash between the bureaucratic paradigm, valued by the more experienced generations, and the managerial paradigm, driven by the younger ones. In response to these challenges, strategies and best practices in people management, such as bidirectional mentorship and the modernization of development plans, are presented and discussed, aiming to mitigate conflicts, enhance collaboration, and promote the modernization of public administration, transforming age diversity into a strategic asset.

Keywords: Generations. Public Service. People Management. Generational Conflict. State Modernization.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CONCEITOS DE GERAÇÃO NA ATUALIDADE .....</b>	<b>12</b>
2.1	QUESTÕES GERACIONAIS NO TRABALHO .....	15
2.2	QUESTÕES GERACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL .....	18
<b>3</b>	<b>AS DIFERENÇAS GERACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>DESAFIOS E POSSIBILIDADES INTERGERACIONAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade tem testemunhado mudanças significativas em uma variedade de áreas, incluindo avanços tecnológicos e mudanças econômicas e sociais. Atitudes, valores e comportamentos de diferentes gerações foram influenciados por essas mudanças. Os Baby Boomers, a Geração X, os Millennials (Geração Y) e a Geração Z são distintas em suas características culturais e comportamentais, representando diferentes grupos de pessoas nascidas em períodos específicos. Cada geração tem a oportunidade de redefinir o mundo à sua maneira, trazendo novas ideias e soluções para os desafios contemporâneos (TULGAN, 2016).

Áreas do conhecimento, como a administração, dependem de uma compreensão das características e diferenças de cada geração. Por exemplo, empresas podem usar essa informação para criar estratégias de gestão mais eficazes e criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Além disso, entender as dinâmicas geracionais pode ajudar a criar políticas públicas que atendam às necessidades únicas de cada grupo. A chave para liderar diferentes gerações é reconhecer suas diferenças e encontrar formas de tirar proveito dessas diversidades para impulsionar a inovação e a produtividade (TULGAN, 2007).

Nesse contexto, as funções essenciais de uma sociedade são mantidas e desenvolvidas pela administração pública, que vai desde a criação e execução de políticas públicas até a oferta de serviços aos cidadãos. A administração pública busca promover a justiça social ao assegurar a distribuição equitativa de recursos e oportunidades (MATHIAS-PEREIRA, 2003). Em um mundo global em constante mudança e cada vez mais complexo, a efetividade da administração pública não depende apenas de suas estruturas e processos, mas também das pessoas que a compõem.

O ambiente de trabalho no setor público é marcado por uma diversidade geracional, que engloba Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z. Cada uma dessas gerações carrega consigo valores, expectativas e habilidades únicas, que são influenciadas por diferentes contextos históricos, econômicos e tecnológicos. Logo, investir em treinamento que aborde a diversidade geracional e ensine habilidades de comunicação e colaboração pode preparar melhor os funcionários para trabalhar eficazmente em equipes multigeracionais (POLLAK, 2019). Dentro desse cenário, é essencial investigar de que forma a gestão pública pode ajustar suas estratégias de administração e capacitação de funcionários para suprir as demandas e aproveitar as habilidades de cada geração. Este ensaio teórico parte da seguinte problemática: de que forma a gestão pública pode ajustar as suas estratégias para mitigar os

conflitos decorrentes da diversidade geracional e potencializar as habilidades de cada coorte, visando à modernização e ao fortalecimento do Estado? O objetivo principal é, portanto, analisar os desafios e as possibilidades da convivência intergeracional no serviço público brasileiro, buscando identificar táticas que possam aprimorar a colaboração e, assim, elevar a efetividade da gestão pública.

Para tanto, este estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e exploratória. O levantamento das fontes ocorreu em etapas: primeiramente, foram revisitados autores clássicos da sociologia e da administração, como Karl Mannheim e Max Weber, que estabelecem as bases teóricas para os conceitos de geração e burocracia. Em seguida, realizou-se uma busca em bases de dados como Google Acadêmico e SciELO por autores contemporâneos que se dedicam ao estudo das dinâmicas geracionais, como Don Tapscott, Jean M. Twenge e Sidnei Oliveira. Por fim, a pesquisa foi direcionada para conectar esses temas à realidade brasileira, com foco em teóricos da administração pública, como Luiz Carlos Bresser-Pereira, e em artigos de periódicos especializados da área, como a Revista de Administração Pública (RAP). O critério de seleção foi a relevância e a contribuição das obras para o debate sobre a gestão de pessoas no setor público.

Examinar as diversas gerações - Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z - pode proporcionar conhecimentos valiosos para a gestão pública em diversos aspectos. Primeiramente, no âmbito da elaboração de políticas públicas, compreender os traços, as exigências e as atitudes de cada geração contribui para a formulação de programas e serviços mais eficientes e abrangentes. Por exemplo, as políticas de capacitação e emprego podem ser mais eficazes ao considerar que Millennials e a Geração Z valorizam a flexibilidade e o desenvolvimento contínuo (Tapscott, 2010), enquanto os Baby Boomers podem priorizar a estabilidade e a segurança no emprego.

Em segundo lugar, e como foco central deste estudo, o conhecimento geracional impacta diretamente a gestão de pessoas no setor público. Um ambiente de trabalho que compreende e atende às diferentes necessidades geracionais tende a aumentar a produtividade e a satisfação dos servidores. Isso se reflete na criação de planos de carreira mais atrativos, na implementação de políticas de flexibilidade e bem-estar e, crucialmente, no desenvolvimento de estratégias de comunicação e colaboração que preparem melhor os funcionários para trabalhar de forma eficaz em equipes multigeracionais (POLLAK, 2019). A minha própria experiência de estágio no setor público evidenciou que os métodos de gestão que respeitam as diferenças geracionais são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Por fim, um terceiro aspecto é a modernização e inovação do próprio Estado. Ao combinar a experiência e o conhecimento institucional dos servidores mais antigos com a fluência digital e as novas perspectivas das gerações mais novas, a administração pública pode redesenhar os seus serviços, tornando-os mais eficientes e centrados no cidadão. Desta forma, o estudo das características geracionais fornece uma base sólida não apenas para a gestão de conflitos, mas para a criação de políticas públicas mais inclusivas e eficazes. Entender os traços, exigências e atitudes de cada geração pode contribuir para a elaboração de políticas públicas mais eficientes e abrangentes. Os programas de capacitação e emprego podem ser mais eficazes se entenderem as diferentes necessidades e expectativas de cada geração. Essa contribuição ocorre de modo prático e direto, uma vez que o conhecimento dos traços, exigências e atitudes de cada geração permite que o Estado desenhe políticas públicas mais assertivas e com maior ressonância social. No campo da saúde, por exemplo, as políticas para os Baby Boomers podem focar no envelhecimento ativo, enquanto para a Geração Z, a ênfase pode recair sobre programas de saúde mental e bem-estar digital, que dialogam com os desafios de uma geração hiperconectada, como aponta Twenge (2017). Da mesma forma, na área de trabalho e educação, as estratégias de capacitação profissional podem ser customizadas: os Millennials e a Geração Z respondem melhor a modelos flexíveis e de aprendizado contínuo, como microlearning e plataformas digitais (TAPSCOTT, 2010), enquanto programas de requalificação para a economia digital podem ser direcionados à Geração X e aos Baby Boomers. Até mesmo a comunicação governamental se torna mais eficiente, utilizando canais tradicionais para alcançar as gerações mais velhas e, ao mesmo tempo, investindo em plataformas digitais para engajar os mais jovens. A gestão eficaz dessa diversidade, como sugere Pollak (2019), é a chave para garantir que as mensagens e os serviços públicos cheguem a todos os segmentos da população.

Por exemplo, os Millennials e os Geração Z podem preferir flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo (Tapscott, 2010), enquanto os Baby Boomers podem apreciar a estabilidade no emprego. (ZENKE, 2000) A política educacional pode ser modificada para atender às necessidades educacionais de cada geração. Um ambiente de trabalho que atenda às gerações pode aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários. Isso inclui programas de bem-estar e políticas de flexibilidade no trabalho.

Ao estagiar no setor público, convivi com colegas de diferentes gerações, o que me forneceu uma visão prática das interações e das dificuldades enfrentadas por cada grupo. Essa experiência mostrou que os métodos de gestão que aceitam e respeitam as diferenças geracionais são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. O

estudo das características geracionais fornece uma melhor compreensão das dinâmicas sociais e uma base sólida para a criação de políticas públicas mais inclusivas e eficazes.

## 2. OS CONCEITOS DE GERAÇÃO NA ATUALIDADE

Atualmente, o termo "geração" vai além da simples questão etária, constituindo um complexo conjunto de identidades culturais moldadas por vivências, crenças e, especialmente, pelas tecnologias que ajudam a formar a relação com o mundo. Cada geração possui uma "herança" histórica e social que impacta sua perspectiva e interação com a realidade, moldando seus comportamentos, desejos e visões futuras. (MANNHEIM, 1928). Para Karl Mannheim no seu ensaio "O Problema das Gerações" (1928), uma geração não é definida apenas pela data de nascimento, mas por uma "unidade de experiência" compartilhada. Indivíduos que vivenciam os mesmos eventos históricos e sociais formativos durante a juventude desenvolvem uma consciência e uma visão de mundo comuns. Entender essas distinções é essencial para promover o diálogo e a harmonia em uma sociedade que se torna cada vez mais diversa. Na cultura contemporânea, essa partilha de experiências é intensificada pela globalização e pela rápida evolução dos meios de comunicação. A seguir, apresento as principais gerações presentes na sociedade atual e suas características culturais distintivas: Por exemplo, os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), constituem a "explosão de bebês" do pós-guerra, os Boomers foram o foco de inúmeras análises culturais. O período foi marcado por otimismo, mas também por profundas rupturas, como os movimentos pelos direitos civis e a contracultura.

Conforme aponta a pesquisadora Zemke em "Generations at Work" (2000) esta geração foi protagonista dos movimentos de contracultura dos anos 1960, rejeitando os valores convencionais de seus pais. O movimento hippie, por exemplo, é um símbolo culturalmente associado à juventude Boomer. Apesar da rebeldia juvenil, ao entrarem no mercado de trabalho, muitos Boomers se tornaram competitivos e focados na construção de uma carreira sólida e na busca por estabilidade financeira, um reflexo do crescimento econômico que testemunharam. Migraram para o mundo digital, mas não são "nativos digitais". A televisão foi o principal veículo de informação e entretenimento de sua juventude. (ZENKE, 2000).

Sobre a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) o termo foi imortalizado pelo romancista canadense Douglas Coupland em seu livro "Geração X: Contos para uma Cultura Acelerada" (1991). O livro retrata o sentimento de uma geração que cresceu sob a influência dos Boomers, em meio a um cenário de instabilidade econômica, aumento dos divórcios e

surgimento da crise da AIDS. Para Coupland (1991) trata-se de uma geração cética em relação às grandes narrativas e instituições. Tendo visto seus pais perderem empregos e casamentos, os membros da Geração X aprenderam a valorizar a autossuficiência e a desconfiar de promessas de longo prazo. Segundo Coupland (1991) são frequentemente creditados por popularizar a busca por um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a pessoal, em contraponto à cultura "workaholic" atribuída a muitos da geração Boomers. Para o autor, vivenciaram a transição do mundo analógico para o digital. Lembram-se da vida antes da internet, mas se adaptaram rapidamente aos computadores pessoais, videogames e ao início da web.

Acerca dos Millennials ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) Don Tapscott, em sua obra "A Hora da Geração Digital" (2010) (originalmente "Grown Up Digital"), foi um dos primeiros a analisar profundamente esta geração, chamando-a de "Geração Net". Ele os descreveu como os primeiros "nativos digitais", cuja imersão na internet desde cedo e moldou radicalmente sua forma de pensar, interagir e trabalhar.

Para Tapscott (2010), ao contrário das gerações anteriores, os Millennials estão acostumados a colaborar e a compartilhar informações em rede. Para eles, a hierarquia é menos importante que a conexão. Diversos pesquisadores apontam que esta geração valoriza o propósito no trabalho e prefere gastar dinheiro com experiências (viagens, shows) a bens materiais. Eles buscam alinhamento entre seus valores pessoais e os das marcas que consomem e das empresas onde trabalham. Nesse sentido, utilizam as redes sociais como ferramentas para mobilização e ativismo, transformando a forma como as causas sociais e políticas são debatidas e promovidas.

A Geração Z (nascidos a partir de 1997), na visão da psicóloga Jean M. Twenge, em seu livro "iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood" (2017), oferece uma das análises mais detalhadas desta geração. O "i" de "iGen" refere-se ao iPhone, simbolizando a geração que não conheceu um mundo sem smartphones. Twenge (2017) argumenta que a onipresença do smartphone e das redes sociais, embora conectando-os globalmente, pode estar ligada a níveis mais altos de ansiedade e depressão, pois a interação presencial foi parcialmente substituída pela digital.

Segundo Twenge (2017), tendo crescido observando as dificuldades econômicas dos Millennials e a instabilidade global, a Geração Z tende a ser mais pragmática e contrária ao risco, especialmente em relação a finanças e carreira. Na discussão de Twenge (2017) são nativos da cultura da internet, onde a identidade é fluida e a autenticidade é uma moeda de

alto valor. São mais abertos a discussões sobre diversidade, inclusão e identidade de gênero, e esperam que as marcas e figuras públicas sejam transparentes e genuínas.

Essas distinções geracionais não apenas enriquecem a tapeçaria social, mas também trazem à tona desafios e oportunidades no ambiente de trabalho. A forma como cada geração aborda a colaboração, a comunicação e a tecnologia influencia diretamente a cultura organizacional e a produtividade. Analisando em diálogo, percebem-se tanto pontos de forte distinção quanto nuances em comum. O ponto de maior contraste reside na comunicação e na relação com a hierarquia. Enquanto os Baby Boomers foram socializados numa cultura de comunicação mais formal e presencial, valorizando a autoridade posicional, os Millennials e a Geração Z operam numa lógica de rede, preferindo a comunicação digital, instantânea e uma liderança baseada na competência e na conexão, em vez do cargo (TAPSCOTT, 2010).

A Geração X, por sua vez, atua como uma ponte, pois vivenciou a transição do analógico para o digital e mantém uma postura pragmática e cética em relação à autoridade formal (COUPLAND, 1991). No que tange à relação com o trabalho, embora todas as gerações busquem alguma forma de segurança, a sua manifestação difere. Para os Baby Boomers, a segurança traduz-se em estabilidade e lealdade a uma única organização (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Para a Geração Z, marcada pela instabilidade económica que observou, a segurança assume um contorno mais pragmático e financeiro, não necessariamente atrelado à lealdade, mas à busca por um trabalho que ofereça solidez (TWENGE, 2017). Reconhecer essas nuances é o primeiro passo para desenvolver estratégias de gestão eficazes que promovam a sinergia e o respeito mútuo. Para sintetizar e visualizar essas distinções, o quadro a seguir resume as principais características de cada geração:

CARACTERÍSTICAS	BABY BOOMERS (1946-1964)	GERAÇÃO X (1965-1980)	GERAÇÃO Y (MILLENNIALS) (1981-1996)	GERAÇÃO Z (1997+)
Valores Principais	Lealdade, estabilidade, otimismo, trabalho árduo.	Autonomia, equilíbrio vida-trabalho, ceticismo, pragmatismo.	Propósito, colaboração, flexibilidade, desenvolvimento contínuo.	Autenticidade, diversidade, segurança financeira, impacto social.
Estilo de Comunicação	Formal, presencial, valoriza o contato pessoal.	Direta, funcional, transita entre o formal e o informal.	Digital, colaborativa, instantânea, prefere redes.	Visual (vídeos, imagens), multimédia, rápida e em múltiplas plataformas.
Relação com Hierarquia	Respeito à autoridade	Desconfiança de promessas, valoriza	Busca por mentoria e	Exige transparência e autenticidade da

	posicional e à experiência.	a competência sobre o cargo.	conexão, prefere ambientes horizontais.	liderança.
Relação com Tecnologia	Imigrantes Digitais. Adaptaram-se, mas não são nativos.	Transição Analógico-Digital. Adotaram a tecnologia na vida adulta.	Nativos Digitais. Cresceram com a internet e computadores.	Hiperconectados. O smartphone é uma extensão do seu corpo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mannheim (1928), Zemke et al. (2000), Coupland (1991), Tapscott (2010) e Twenge (2017).

Essa compreensão detalhada transcende o âmbito social e torna-se particularmente relevante no contexto profissional, onde as diversas gerações coexistem e interagem diariamente, podendo transformar e moldar as relações no mercado de trabalho e, especialmente, no serviço público.

## 2.1 QUESTÕES GERACIONAIS NO TRABALHO

A coexistência de até quatro gerações diferentes em um mesmo ambiente de trabalho é um fenômeno notável do século XXI, que gera consequências significativas para a dinâmica das organizações. As questões geracionais estão analisadas neste trabalho, uma vez que a crescente diversidade etária, especialmente no setor público brasileiro, apresenta novos desafios para a gestão de pessoas e a cultura organizacional. Estes desafios manifestam-se, primeiramente, no conflito de valores e expectativas: de um lado, gerações como os Baby Boomers valorizam a estabilidade e a lealdade organizacional (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000); do outro, Millennials e a Geração Z buscam propósito, flexibilidade e desenvolvimento acelerado, o que se choca com a tradicional progressão por antiguidade do setor público (TAPSCOTT, 2010; OLIVEIRA, 2010). Em segundo lugar, surgem barreiras na comunicação, opondo a preferência pela formalidade dos mais velhos à comunicação digital e instantânea dos mais novos. Por fim, o atrito entre "imigrantes" e "nativos digitais" gera um desafio tecnológico constante, que pode levar à subutilização de novas ferramentas e à frustração de ambas as partes (TWENGE, 2017). Esses desafios impactam diretamente a cultura organizacional de múltiplas formas. A tensão entre a prudência dos mais experientes e o desejo de inovar dos mais jovens tende a reforçar a cultura de aversão ao risco, dificultando a modernização e a implementação de uma gestão mais gerencial (BRESSER-PEREIRA,

1998). A cultura hierárquica tradicional, baseada na autoridade posicional, é questionada, criando tensões na liderança, que precisa adaptar-se a uma lógica onde a competência é mais valorizada que o cargo (TAPSCOTT, 2010). Como consequência, a cultura do serviço público torna-se pouco atrativa para os novos talentos, um facto evidenciado pelo baixo percentual de servidores da Geração Z (FENAFISCO, 2024), o que ameaça a capacidade de renovação e a própria legitimidade futura do Estado.

Considerando que cada geração tem valores, expectativas e formas de comunicação moldados por suas vivências históricas coletivas, é fundamental entender como essas distintas perspectivas de mundo se relacionam e, em alguns casos, entram em conflito no ambiente de trabalho.

Assim, o estudo aprofundado dessas características é essencial para discutir focos de conflito, oportunidades de sinergia e, finalmente, verificar estratégias que possam criar um ambiente de trabalho mais coeso, produtivo e capaz de enfrentar os desafios atuais. Aqui divido este tópico em duas seções: inicialmente, expondo as características gerais que definem cada recorte geracional no mercado de trabalho (2.1); posteriormente, aprofundando a investigação sobre como essas dinâmicas se manifestam especificamente no âmbito do serviço público brasileiro (2.2).

A análise das dinâmicas geracionais no ambiente de trabalho tem como pilar a concepção de Karl Mannheim (1928) de que uma geração é forjada por experiências históricas e sociais comuns, que moldam uma visão de mundo coletiva. Essa premissa é fundamental para compreender por que cada grupo etário exibe diferentes valores, ética de trabalho, expectativas de carreira e preferências de comunicação.

A inserção destas diferentes coortes geracionais no ambiente de trabalho da administração pública cria um complexo cenário de interações, onde as características de cada grupo não apenas coexistem, mas interferem diretamente na cultura e nos processos de uma estrutura com regras e valores historicamente consolidados. Analisar como os traços específicos das gerações mais novas – X, Y e Z – se chocam com a realidade do setor público é fundamental para compreender a origem dos desafios de gestão contemporâneos.

Os Baby Boomers, como alicerce experiente da força de trabalho, interferem no ambiente ao representarem a cultura organizacional tradicional. Sua lealdade, valorização da hierarquia e comunicação formal (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000) funcionam como a base sobre a qual a burocracia se sustenta. A sua interferência ocorre quando essa lógica entra em conflito com os novos modelos de trabalho, podendo ser percebida pelas gerações mais novas como resistência à mudança e apego excessivo a procedimentos que já não se mostram eficientes.

A Geração X, por sua vez, introduz no serviço público uma lógica de pragmatismo e autonomia. O seu ceticismo em relação a instituições, como aponta Coupland (1991), interfere na sua relação com a burocracia: em vez de a verem como uma salvaguarda necessária, muitos membros desta geração tendem a encará-la como um obstáculo à eficiência, reforçando a sua desconfiança. A sua valorização da autonomia e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal encontra um paradoxo no setor público. Por um lado, a estabilidade e os horários definidos são atrativos; por outro, a sua ética de trabalho pragmática é frustrada por uma cultura que nem sempre recompensa o desempenho e a meritocracia, levando a uma postura de menor engajamento e a um foco estrito no cumprimento das tarefas essenciais, sem o "sacrifício unilateral" que rejeitam.

Com os Millennials (Geração Y), a interferência torna-se ainda mais pronunciada, especialmente no que tange às expectativas de carreira e à comunicação. A busca por propósito, descrita por Tapscott (2010), alinha-se perfeitamente com a missão de "servir ao público". No entanto, a interferência ocorre quando a rigidez dos processos e a lentidão da máquina pública os impedem de ver o impacto real do seu trabalho, gerando um "choque de propósito" e desmotivação. As suas expectativas de uma carreira dinâmica, com desenvolvimento acelerado e feedback constante, chocam-se frontalmente com a progressão lenta, baseada na antiguidade, e com a cultura de avaliações anuais formais. Sendo os primeiros "nativos digitais", a sua preferência pela comunicação instantânea, informal e via plataformas colaborativas interfere diretamente na cultura do ofício, do memorando e da comunicação hierárquica, sendo frequentemente interpretada como uma quebra de protocolo ou falta de formalidade.

Por fim, a Geração Z potencializa e aprofunda estas interferências. A sua condição de hiperconectados, como analisa Twenge (2017), faz com que a sua tolerância a sistemas tecnológicos ineficientes ou a processos não digitalizados seja praticamente nula. A "digitalização da burocracia" — ou seja, a transposição de processos analógicos para um formato digital sem redesenhar a sua lógica — é particularmente frustrante para esta geração, que espera um ambiente de trabalho tecnologicamente fluido. Além disso, o seu profundo apreço pela autenticidade, diversidade e transparência interfere na cultura tradicional do serviço público. Eles não apenas esperam que a instituição tenha uma missão nobre, mas que a pratique de forma transparente no dia a dia. A opacidade em decisões, a falta de diversidade nos altos escalões ou a percepção de uma cultura que não é genuína podem levar a um rápido desengajamento. Embora o seu pragmatismo os leve a valorizar a segurança oferecida pelo setor, esta é condicionada à possibilidade de realizar um trabalho com impacto social visível e

num ambiente que considerem autêntico.

Ao traçar esse panorama geral, é importante destacar que, embora essas características sejam frequentemente observadas, elas são refratadas e ressignificadas quando colocadas em contextos organizacionais específicos, especialmente no serviço público. Isso ocorre de múltiplos modos: Primeiramente, um valor geracional pode ser simultaneamente atraído e frustrado pela cultura do setor. A busca por propósito dos Millennials e da Geração Z, por exemplo, encontra na missão de "servir ao público" um forte atrativo inicial. Contudo, essa mesma busca é ressignificada como frustração quando a rigidez burocrática e a lentidão dos processos impedem que o servidor veja o impacto real do seu trabalho, gerando um "choque de propósito" que pode levar ao desengajamento (OLIVEIRA, 2010).

Em segundo lugar, a cultura organizacional pode amplificar uma característica a ponto de transformá-la numa barreira. A valorização da estabilidade e da lealdade pelos Baby Boomers, por exemplo, é um traço que se alinha perfeitamente com a estrutura tradicional do serviço público (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). No entanto, dentro de um ambiente com baixa ênfase na meritocracia, essa característica é amplificada e pode ser ressignificada pelas gerações mais novas como resistência à mudança ou apego excessivo a procedimentos ultrapassados, tornando-se um obstáculo à inovação. Por fim, o contexto pode limitar o potencial de um traço geracional. A autonomia e o pragmatismo da Geração X, que poderiam ser um motor para a desburocratização e a eficiência, são frequentemente limitados por uma cultura de aversão ao risco e por uma hierarquia rígida (COUPLAND, 1991). O que seria uma força para a modernização acaba sendo ressignificado como um simples desejo de "fazer o seu trabalho sem complicações", inibindo o potencial transformador dessa geração.

É nesse complexo jogo de interações que se torna essencial examinar como essas dinâmicas se revelam no âmbito do serviço público brasileiro, um setor com características estruturais e culturais que o diferenciam do setor privado e que será o objeto de estudo da próxima secção.

## **2.2 QUESTÕES GERACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL**

A aplicação das características geracionais ao serviço público brasileiro revela um cenário de alta complexidade. Historicamente baseada no modelo da burocracia weberiana, a administração pública nacional se depara atualmente com o desafio de harmonizar seus princípios tradicionais com os valores e as demandas de uma força de trabalho cada vez mais diversa. Max Weber (2004), em seu trabalho clássico "Economia e Sociedade", descreve que o modelo ideal de burocracia se fundamenta na impessoalidade, em uma hierarquia rígida e na

previsibilidade das normas, visando assegurar a eficiência e combater o patrimonialismo. Esse modelo, que por décadas formou a cultura organizacional do Estado, chega hoje a um ponto de inflexão em relação às gerações mais jovens.

A estabilidade, principal atrativo do serviço público, é o núcleo da discussão geracional. Para os Baby Boomers e a Geração X, ela simboliza a segurança e a realização de um projeto de vida, alinhando-se de maneira perfeita à ética de trabalho weberiana, que enfatiza o cumprimento metódico do dever.(ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; WEBER, 2004). No entanto, a estabilidade é um paradoxo para os Millennials e a Geração Z. Segundo Sidnei Oliveira (2010), essas gerações procuram um propósito que vá além da segurança material. Quando examinada sob a perspectiva das reformas administrativas, a questão se torna mais complexa.

Em "Reforma do Estado para a Cidadania" (1998), Luiz Carlos Bresser-Pereira propõe a mudança de um modelo estritamente burocrático para uma gestão pública orientada a resultados, eficiência e serviço ao cidadão. Esse discurso gerencialista está diretamente ligado ao desejo das novas gerações de ter um trabalho que faça a diferença. O conflito surge da implementação parcial dessa reforma, na qual o servidor mais jovem é apresentado como inovador, mas acaba se deparando com práticas e rituais que continuam sendo extremamente burocráticos. Isso gera o que pode ser caracterizado como um "choque de legitimidade" entre o que foi prometido e o que é vivenciado.

As expectativas de carreira também representam um campo de atrito direto. A tradicional progressão funcional no serviço público, geralmente vinculada à antiguidade, entra em conflito com a mentalidade das gerações Y e Z. De acordo com Tapscott (2010), essas gerações foram socializadas na cultura da internet, gamificação e reconhecimento por mérito. A expectativa de crescimento rápido e feedback contínuo não é compatível com estruturas de carreira lentas e lineares. Ao abordar os desafios da governança e da profissionalização da administração pública no Brasil, autores como Francisco Gaetani (2008) destacam a dificuldade de desenvolver sistemas de gestão de desempenho e meritocracia que superem o corporativismo. A falta de trilhas de carreira dinâmicas pode causar desmotivação, o que pode levar ao fenômeno do "presenteísmo" onde o funcionário está fisicamente presente, mas mentalmente e emocionalmente desmotivado ou à procura de "voos mais altos" fora da organização, mesmo com a estabilidade assegurada.

A modernização é impulsionada pela transformação digital, materializada em plataformas como o SEI e o sistema Gov.br, que se tornou, paradoxalmente, um catalisador de tensões geracionais. Ciente deste desafio, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem

enfatizado a importância de aprimorar as habilidades digitais na burocracia por meio de um vasto catálogo de cursos e programas de formação. Contudo, uma análise crítica revela que muitas dessas iniciativas, embora necessárias, adotam uma abordagem de treinamento excessivamente mecanizada e pouco aderente às diferentes lógicas geracionais.

Para os servidores mais experientes, os "imigrantes digitais", muitos cursos focam no "como fazer" — os cliques, os menus, os procedimentos — mas falham em conectar a nova ferramenta aos seus modelos mentais de trabalho já consolidados. O treinamento torna-se um exercício de memorização de passos, em vez de uma transição de lógica, o que pode gerar insegurança e sobrecarga cognitiva, reforçando a percepção de que a tecnologia é um obstáculo e não um facilitador. Por outro lado, para os "nativos digitais" das Gerações Y e Z, a não aderência ocorre de forma inversa. Para eles, aprender a operar uma ferramenta é trivial; o que buscam é compreender o seu potencial estratégico e colaborativo para inovar e gerar impacto real (TAPSCOTT, 2010). Um treinamento que apenas digitaliza o fluxo de trabalho antigo, sem abrir espaço para o redesenho de processos ou para o uso criativo da tecnologia, é visto como limitador e frustrante, reforçando a sensação de que a instituição é resistente à verdadeira mudança.

Como resultado, temos um sistema que, apesar de digital, funciona com uma abordagem analógica. Essa implementação desigual da tecnologia, sustentada por uma capacitação que não respeita as diferentes formas de aprender e de se relacionar com o trabalho, gera um duplo impacto negativo. Por um lado, ela frustra as expectativas de agilidade dos mais jovens, como alertam autores como Tapscott (2010) e Twenge (2017). Por outro, sobrecarrega os mais velhos com ferramentas que não conversam com sua experiência acumulada, podendo acarretar desafios significativos para o fluxo de trabalho e a coesão no serviço público.

Um servidor experiente, ao longo de décadas, desenvolve modelos mentais e um profundo conhecimento tácito sobre como "fazer a máquina funcionar" — os atalhos, as exceções e as nuances dos processos que não estão descritas em manuais (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Quando uma nova ferramenta digital é implementada com uma lógica rígida, ela ignora e invalida essa experiência, gerando uma imensa fricção cognitiva: tarefas que antes eram automáticas agora exigem um esforço mental consciente e maior, aumentando o estresse.

Adicionalmente, no serviço público, onde o erro processual pode ter consequências sérias, um princípio derivado da precisão exigida pelo modelo burocrático (WEBER, 2004), ferramentas pouco intuitivas geram um profundo sentimento de insegurança. O medo de cometer um erro por não compreender a lógica de um sistema imposto pode levar a uma

paralisia decisória ou a uma deliberada lentidão no trabalho como forma de autoproteção. Essa sobrecarga individual rapidamente se torna um gargalo no fluxo de trabalho da equipe, afetando os colegas, incluindo os mais jovens que esperam agilidade (TAPSCOTT, 2010). Inicia-se, assim, um ciclo vicioso de tensões, onde os mais novos podem perceber os mais velhos como "lentos", e estes podem ver as novas ferramentas como imprudentes. Essa dinâmica mina a coesão da equipe, cria silos geracionais e impede a colaboração que seria fundamental para uma verdadeira modernização.

Em suma, o panorama do serviço público brasileiro reflete a transição do Estado no século XXI. Gerir a diversidade geracional, neste contexto, significa administrar o atrito entre a lógica do Estado burocrático de Weber e as demandas do Estado gerencial defendido por Bresser-Pereira. Conciliar a segurança e a experiência das gerações mais velhas com a energia inovadora e o desejo de propósito das gerações mais novas não é somente um desafio de gestão de pessoas, mas uma condição essencial para a legitimidade e eficácia da administração pública diante das demandas complexas da sociedade brasileira atual.

### **3. AS DIFERENÇAS GERACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO**

A administração pública brasileira, por sua natureza e estrutura, constitui um terreno fértil para a manifestação de conflitos e sinergias decorrentes da convivência de múltiplas gerações. A coexistência de servidores com diferentes bagagens históricas, valores e competências em um ambiente regido pela estabilidade, pela hierarquia e por uma forte cultura normativa gera impactos diretos em sua rotina e em sua capacidade de entrega à sociedade.(ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; WEBER, 2004). A seguir, discutem-se os principais pontos de atrito e suas consequências em três eixos centrais.

A cultura do serviço público é tradicionalmente moldada pelos princípios da burocracia, que, conforme analisado por Max Weber (2004), preza pela impessoalidade, pelo formalismo e pelo apego às normas como forma de garantir a isonomia. Essa cultura, internalizada por Baby Boomers e Geração X, entra em rota de colisão com os valores das gerações mais novas.

Os Millennials e a Geração Z valorizam a agilidade e a resolução de problemas de forma colaborativa e menos hierárquica, características de quem foi socializado em um ambiente de redes, como descreve Don Tapscott (2010). Essa mentalidade se choca com a cultura do "seguimento do rito processual" (WEBER, 2004), onde a obediência à forma muitas vezes se sobrepõe à eficiência. O resultado é um atrito constante: os mais novos, alinhados com a

busca por propósito e agilidade (OLIVEIRA, 2010), percebem a cultura como engessada, enquanto os mais velhos podem ver a informalidade como um risco à segurança jurídica dos atos.

A cultura burocrática é marcada por uma forte aversão ao risco, pois o desvio da norma é a fonte do erro no modelo weberiano. Servidores mais antigos, cuja experiência foi moldada por essa lógica, tendem a ser mais cautelosos. Em contrapartida, as gerações mais novas, especialmente a Z, são nativas de um ecossistema digital onde a experimentação e a atualização constante são a norma (TWENGE, 2017). Essa disposição para inovar colide com a cultura de cautela, dificultando a implementação de uma administração pública gerencial que seja, de fato, mais flexível e focada em resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A autoridade no serviço público é tradicionalmente posicional, um pilar da hierarquia descrita por Weber (2004) e valorizada pelas gerações mais antigas (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). As gerações mais novas, contudo, tendem a respeitar a autoridade baseada na competência e na colaboração, desafiando modelos de gestão "top-down". Tapscott (2010) argumenta que a "Geração Net" valoriza o conhecimento acima do cargo, o que gera conflitos de liderança onde gestores podem se sentir desafiados pelo conhecimento digital de seus subordinados.

A aposentadoria iminente de um grande contingente de servidores experientes, um fenômeno amplamente documentado por estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), representa um dos maiores desafios para a administração pública: a perda de conhecimento crítico.

O serviço público, que já compete com um setor privado mais dinâmico e com remunerações muitas vezes mais altas em áreas de ponta (como tecnologia), corre o risco de se tornar um "empregador de segunda opção" para as novas gerações. A percepção de uma cultura engessada, com pouca perspectiva de crescimento meritocrático e resistente à inovação, afasta os talentos mais ambiciosos e criativos. Essa dificuldade de atração é confirmada por dados recentes que revelam um envelhecimento acentuado da força de trabalho federal.

Um levantamento divulgado pela Federação Nacional do Fisco Estadual e Distrital (Fenafisco) em abril de 2024 aponta que apenas 6,7% dos servidores públicos federais pertencem à Geração Z. Este percentual alarmantemente baixo é um indicativo claro da baixa capacidade de renovação do setor e do imenso desafio de tornar a carreira pública atrativa para os novos talentos que ingressam no mercado de trabalho (FENAFISCO, 2024). A estabilidade, por si só, já não é um atrativo suficiente para quem busca propósito e impacto, como argumenta Sidnei Oliveira (2010). Estudos globais, como o "Gen Z and Millennial

Survey" da Deloitte (2023), e nacionais, como a pesquisa "Carreira dos Sonhos" da Cia de Talentos (2023), demonstram consistentemente que, embora a segurança no emprego continue a ser uma preocupação, fatores como o alinhamento com valores pessoais, a oportunidade de causar um impacto social positivo, a flexibilidade e o desenvolvimento contínuo tornaram-se critérios decisivos na escolha de um empregador. Portanto, a narrativa de que a estabilidade é o principal pilar de atração do serviço público mostra-se ultrapassada, o que ajuda a explicar a dificuldade do setor em renovar a sua força de trabalho.

Servidores das gerações Baby Boomer e X são detentores de um vasto conhecimento tácito, que não está em manuais. Essa experiência prática, acumulada ao longo de carreiras sólidas e leais à instituição (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), corre o risco de se perder. O atrito surge porque os métodos de transferência não são eficientes: os mais jovens estão acostumados a buscar conhecimento explícito em sistemas digitais, enquanto o conhecimento tácito dos mais velhos depende de uma interação e mentoria que a rotina apressada e as barreiras de comunicação nem sempre permitem.

A oportunidade de sinergia mais clara seria a mentoria reversa, onde os "nativos digitais" (TAPSCOTT, 2010; TWENGE, 2017) capacitariam os "imigrantes digitais". No entanto, a rigidez da hierarquia burocrática (WEBER, 2004) cria barreiras culturais significativas, como a resistência de um gestor em ser formalmente ensinado por um subordinado, impedindo essa troca virtuosa de conhecimento.

Sem uma transferência de conhecimento eficaz, a saída de servidores experientes – cuja longa permanência na organização é uma característica de sua geração (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000) – frequentemente leva à descontinuidade de processos e à perda da memória institucional. Isso gera uma grande ineficiência cíclica, onde erros antigos são repetidos por falta de acesso ao histórico de soluções e desafios já enfrentados.

Em última análise, os conflitos internos acabam afetando o atendimento, o que tem um impacto direto no cidadão e na eficácia do Estado.

O cidadão contemporâneo, com expectativas moldadas pela agilidade do setor privado digital, espera o mesmo do Estado. No entanto, o ritmo da máquina pública, ditado pelo conflito entre a cautela burocrática (WEBER, 2004) e a demanda por agilidade (TAPSCOTT, 2010), resulta em uma entrega lenta e desalinhada com a percepção de tempo da sociedade atual.

A pressão por digitalização de serviços muitas vezes resulta em uma "digitalização da burocracia". Em vez de redesenhar os processos com foco na eficiência e no usuário, como propõe o modelo de administração gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998), o fluxo de

trabalho antigo é apenas transposto para uma plataforma online. A lógica do processo se sobrepõe à lógica da experiência do usuário, um valor central para as gerações mais novas (OLIVEIRA, 2010).

Este é o impacto final mais crítico, onde o modelo burocrático e o gerencial se enfrentam diretamente. No entanto, a contribuição teórica deste ensaio reside em propor que este não é um confronto abstrato entre modelos, mas um conflito personificado e dinamizado pelas próprias gerações que compõem a força de trabalho do Estado. A construção teórica resultante desta análise é que cada modelo de administração pública encontra, em diferentes coortes geracionais, os seus principais guardiões e os seus principais agentes de mudança.

De um lado, o modelo burocrático clássico, focado na conformidade do processo, na previsibilidade e na isonomia através da norma, como descrito por Weber (2004), encontra os seus representantes culturais nos Baby Boomers e, em grande medida, na Geração X. As suas experiências formativas e valores, como a busca por estabilidade, o respeito à hierarquia e a lealdade organizacional (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), fazem com que a lógica do cumprimento metódico do dever seja vista como a própria definição de um serviço público de qualidade. Para estas gerações, o processo é o resultado.

Do outro lado, o modelo gerencial, que visa o resultado, a eficiência e a satisfação do "cidadão-cliente", como defendido por Bresser-Pereira (1998), tem como seus agentes catalisadores os Millennials e a Geração Z. A sua busca por propósito e impacto social, a sua fluência digital, a sua preferência por ambientes colaborativos e a sua exigência por agilidade e feedback constante (TAPSCOTT, 2010; TWENGE, 2017) são, em essência, os próprios pilares da administração pública gerencial. Para estas gerações, o resultado para o cidadão é o que valida o processo.

Portanto, o choque geracional no serviço público pode ser teoricamente enquadrado como o choque entre paradigmas de gestão personificados. O dilema manifesta-se no quotidiano: um serviço é considerado um sucesso sob a ótica do processo burocrático, mas um fracasso sob a ótica do cidadão, cuja experiência é o principal indicador de valor para as gerações Y e Z. A modernização do Estado, assim, depende fundamentalmente da capacidade da gestão pública em mediar este conflito, utilizando a tensão entre as gerações não como um problema a ser suprimido, mas como a principal alavanca para a transição de um modelo para o outro. A cultura burocrática tradicional foca na conformidade do processo (WEBER, 2004). Já a visão de uma administração pública moderna, focada no "cidadão-cliente", visa o resultado e a satisfação (BRESSER-PEREIRA, 1998). O choque geracional se manifesta nesse dilema: um serviço pode ser considerado um sucesso sob a ótica do processo, mas um fracasso sob a ótica

do cidadão, cuja experiência é o principal indicador de valor para as gerações Y e Z.

Após identificar as sérias implicações estratégicas que o atrito geracional traz para a administração pública e estabelecer as macrodiretrizes para uma gestão mais inclusiva, é essencial aprofundar a análise sob a perspectiva da gestão de pessoas. Para que sejam eficazes, as diretrizes gerais devem ser convertidas em ações práticas, políticas de recursos humanos e práticas diárias que afetam diretamente a rotina dos servidores.

É com este objetivo que o tópico a seguir, se propõe a investigar o nível tático e operacional dessa questão. A análise passará do "o que precisa ser feito" para o "como fazer", ao verificar os desafios, as estratégias e as boas práticas de gestão de pessoas que podem ser implementadas para mitigar os conflitos, harmonizar as relações e, sobretudo, potencializar a colaboração intergeracional. Busca-se, assim, passar do diagnóstico à proposição, explorando caminhos que visem à efetiva modernização e ao fortalecimento da administração pública brasileira.

#### **4. DESAFIOS E POSSIBILIDADES INTERGERACIONAIS**

A gestão eficaz da diversidade geracional no serviço público exige mais do que a simples compreensão das características de cada grupo; demanda a implementação de estratégias deliberadas e boas práticas de gestão de pessoas. A transição de um modelo burocrático para um mais gerencial e adaptativo, como propõe Bresser-Pereira (1998), passa necessariamente pela capacidade de harmonizar as relações e potencializar a colaboração em um quadro de servidores com lógicas e valores distintos. Para isso, o gestor público deve atuar em ações que vão desde a mediação das interações diárias até a revisão de políticas fundamentais para a gestão de pessoas.

O primeiro e mais imediato campo de atuação para mitigar conflitos está na gestão das interações diárias. A comunicação, por exemplo, é um ponto nevrálgico de atrito. A cultura burocrática, historicamente internalizada pelas gerações mais experientes, valoriza a comunicação formal, escrita e hierarquizada, essencial para a segurança jurídica e a padronização dos atos administrativos (WEBER, 2004).

Em contrapartida, as gerações Y e Z, socializadas em ambientes digitais, priorizam a comunicação instantânea, informal e em rede, vista como um catalisador da agilidade e da colaboração (TAPSCOTT, 2010). Uma gestão eficaz não busca impor um modelo sobre o outro, mas sim criar uma política de comunicação multicanal, onde o líder atua como um "tradutor" cultural. Na prática, isso significa legitimar o uso de plataformas de equipe para a

gestão ágil de projetos, ao mesmo tempo em que se reforça a necessidade dos canais formais para os atos que exigem registro e validade legal.

De maneira semelhante, é necessário repensar a cultura do feedback. Embora seja importante, o modelo tradicional de avaliações de desempenho anuais não atende às expectativas das gerações mais jovens, que buscam orientação e reconhecimento constantes para seu crescimento. (OLIVEIRA, 2010; TWENGE, 2017). Uma boa prática é complementar o ciclo formal com uma rotina de feedbacks constantes e adaptativos, como conversas de alinhamento rápidas (check-ins), avaliações 360º ao final de projetos e reconhecimento imediato de contribuições significativas.

Essa abordagem híbrida satisfaz a necessidade de estrutura dos mais velhos e o desejo de desenvolvimento ágil dos mais novos. Ao focar no diálogo e na orientação, o gestor desloca a energia do conflito para a aprendizagem mútua, fortalecendo a confiança e o respeito dentro da equipe. Após a etapa de harmonização, o próximo passo é converter a diversidade geracional em um recurso estratégico para a inovação e eficácia. A intencionalidade é o ponto crucial para isso. Uma gestão estratégica deve incentivar a colaboração e evitar a formação de barreiras geracionais, criando equipes de projeto diversificadas. (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; POLLAK, 2019).

A verdadeira força dessas equipes reside na sua diversidade cognitiva: a prudência e a visão sistêmica dos servidores mais experientes, moldadas por anos de navegação na complexidade da máquina pública (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), atuam como um contrapeso necessário à energia e à disposição para o risco dos mais jovens. Essa combinação de perfis tende a produzir soluções mais robustas, inovadoras e, ao mesmo tempo, exequíveis dentro das restrições do setor público. Essa colaboração se torna ainda mais poderosa quando aliada a programas formais de transferência de conhecimento. A institucionalização da mentoria bidirecional é, talvez, a ferramenta mais potente para combater a "amnésia institucional" causada pela aposentadoria em massa de servidores, um risco documentado por estudos do IPEA (2018). Este conceito cuja implementação como ferramenta de gestão estratégica é amplamente atribuída a Jack Welch, ex-CEO da General Electric (GE), no final da década de 1990. Naquela ocasião, Welch instituiu um programa no qual jovens funcionários, fluentes na emergente cultura da internet, foram designados para mentorar os principais executivos da companhia, com o objetivo de acelerar a alfabetização digital da alta liderança. O que se revelou, contudo, foi o seu valor intrinsecamente bidirecional: enquanto os líderes seniores adquiriram competências tecnológicas cruciais para a nova economia, os jovens mentores ganharam uma exposição sem precedentes à visão estratégica e aos processos

decisórios da cúpula da organização.

Portanto, a aplicação deste modelo no serviço público não é apenas uma ideia teórica, mas a adaptação de uma prática de gestão consolidada, que provou ser eficaz para promover a transferência de conhecimento e fortalecer a coesão entre diferentes gerações. Na mentoria tradicional, o servidor sênior transmite o inestimável conhecimento tácito de cultura, as redes informais e a memória de projetos ao recém-chegado. Na mentoria reversa, o jovem servidor capacita o colega mais experiente em novas tecnologias e metodologias, acelerando a transformação digital de dentro para fora. Ao tratar a mentoria não como uma atividade voluntária, mas como parte da estratégia de gestão de pessoas, a organização valoriza o conhecimento de todos e constrói uma ponte sólida entre o passado, o presente e o futuro da instituição.

As estratégias de convivência e colaboração precisam ser sustentadas por políticas de Recursos Humanos que sinalizem uma modernização real da instituição. Um dos pilares dessa modernização é a adoção de ferramentas que personalizam e valorizam a trajetória do servidor.

A implementação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), mencionada como boa prática, não é uma metodologia atribuída a um único autor, mas sim uma ferramenta de gestão consolidada que evoluiu a partir de diversas correntes do pensamento administrativo. Suas raízes podem ser traçadas desde a Escola das Relações Humanas, passando pela teoria motivacional de Abraham Maslow (1943), que aponta para a necessidade de autorrealização.

Posteriormente, a prática da Gestão por Objetivos, popularizada por Peter Drucker (1954) em sua obra "A Prática da Gerência", estabeleceu a cultura do alinhamento de metas entre gestores e colaboradores, um princípio central do PDI. Mais recentemente, o conceito de "Aprendizagem Organizacional", aprofundado por Peter Senge (1990) em "A Quinta Disciplina", posicionou o PDI como o principal instrumento para garantir que o desenvolvimento contínuo de cada servidor alimente a capacidade de aprendizado e adaptação da organização como um todo. Portanto, ao adotar o PDI, a administração pública não está apenas implementando uma ferramenta de RH, mas se alinhando a uma tradição de gestão que reconhece o desenvolvimento individual como um pilar para o sucesso e a modernização organizacional.

Além disso, é necessário repensar os sistemas de reconhecimento e valorização. Apesar da estrutura de carreiras no setor público ser rígida, a administração pode desenvolver formas alternativas de reconhecimento que não se baseiam apenas na antiguidade. Atribuições para comandar projetos de grande visibilidade, reconhecimento por inovação ou convite para

participar de programas de desenvolvimento avançados atuam como um "salário mental" que valoriza a habilidade e a contribuição. Essas práticas, alinhadas à busca por uma gestão focada em resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998), ajudam a criar uma cultura onde o mérito é reconhecido, atendendo a uma demanda central das gerações mais novas sem desrespeitar a trajetória dos mais experientes. Em conjunto, essas estratégias sistêmicas, que vão desde a gestão da comunicação até a modernização das carreiras, formam um roteiro para que a gestão pública possa navegar pela transição geracional de forma proativa. Elas representam a passagem de uma postura reativa, que apenas lida com os conflitos à medida que surgem, para uma postura estratégica, que enxerga a diversidade etária como uma alavanca para a modernização. As reflexões produzidas ao longo deste ensaio teórico, que conectam os desafios observados com as estratégias propostas, podem ser sintetizadas nos seguintes achados:

ACHADO / REFLEXÃO TEÓRICA	DESCRÍÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA
1. O Choque de Gerações como Personificação do Conflito entre Modelos de Gestão	A análise revelou que o atrito geracional não é apenas um conflito de costumes, mas a personificação do embate entre o paradigma burocrático (Weber) e o gerencial (Bresser-Pereira). Os Baby Boomers e a Geração X são os guardiões culturais do primeiro, enquanto os Millennials e a Geração Z são os agentes catalisadores do segundo. Implicação: O gestor público precisa mediar não apenas pessoas, mas paradigmas de gestão distintos.
2. A Crise de Atração da Geração Z como Sintoma Estratégico	O dado de que apenas 6,7% dos servidores federais são da Geração Z (FENAFISCO, 2024) não é um problema isolado de RH, mas um sintoma de que a cultura e a proposta de valor do serviço público estão desalinhadas com os anseios dos novos talentos. Implicação: A modernização da gestão de pessoas é uma questão de sobrevivência e relevância futura para o Estado.
3. O Risco da "Burocracia Digital"	A simples digitalização de processos, sem uma mudança cultural e sem considerar os diferentes modelos mentais de cada geração, cria uma "burocracia digital". Implicação: A transformação digital só é eficaz se for acompanhada de uma gestão da mudança que redesenhe os processos com foco no cidadão e capacite os servidores de forma aderente às suas lógicas de trabalho.

4. A Necessidade de uma Liderança Mediadora	A principal reflexão é que o papel do líder público precisa evoluir do tradicional "chefe" hierárquico para o de um "tradutor cultural" e "mediador intergeracional". Implicação: A capacitação de lideranças, como a promovida pela ENAP, deve focar no desenvolvimento de competências como a escuta ativa, a empatia e a capacidade de gerir a diversidade.
5. A Gestão da Diversidade como Ativo Intencional	A diversidade geracional só se torna uma vantagem competitiva quando é gerida de forma intencional através de práticas como a mentoria bidirecional e a criação de equipas heterogéneas. Implicação: A gestão pública precisa criar políticas e programas que formalizam e incentivem a colaboração, em vez de esperar que ela aconteça espontaneamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a implementação dessas estratégias permite que o serviço público não apenas sobreviva à transição geracional, mas que se fortaleça e se modernize através dela, transformando um dos seus maiores desafios contemporâneos na sua principal fonte de renovação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A convivência de múltiplas gerações no serviço público brasileiro é mais do que um dado demográfico; é um dos desafios de gestão mais complexos e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades para a modernização do Estado. Este ensaio teórico procurou demonstrar que a convivência de múltiplas gerações no serviço público brasileiro é mais do que um dado demográfico; é um dos desafios de gestão mais complexos e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades para a modernização do Estado. A análise da literatura permitiu concluir que as diferenças de valores, estilos de comunicação e expectativas de carreira não são meras idiossincrasias, mas reflexos de distintas experiências históricas que moldam profundamente a relação de cada servidor com o trabalho e com a instituição.

Entre os principais achados desta pesquisa, destaca-se a construção teórica de que o choque geracional no setor público pode ser compreendido como a personificação do conflito entre o paradigma burocrático de Weber e o gerencial de Bresser-Pereira. As gerações mais experientes, notadamente os Baby Boomers, atuam como guardiãs culturais da lógica

burocrática, enquanto os Millennials e a Geração Z emergem como os agentes catalisadores da mentalidade gerencial. Outro achado crítico é que a crise de atração de novos talentos, evidenciada pelo dado alarmante de que apenas 6,7% dos servidores federais pertencem à Geração Z (FENAFISCO, 2024), não é um problema isolado de RH, mas um sintoma estratégico de que a proposta de valor do serviço público está desalinhada com os anseios das novas gerações.

Neste sentido, este autor posiciona-se de que a simples digitalização de processos, sem uma mudança cultural que acolha as novas lógicas de trabalho, é uma estratégia fadada ao fracasso. O risco iminente é a criação de uma "burocracia digital", que frustra as expectativas de agilidade dos mais jovens e sobrecarrega os mais velhos com ferramentas que não dialogam com seus modelos mentais. A verdadeira modernização, portanto, não reside na tecnologia em si, mas na capacidade de a gestão pública mediar as tensões geracionais e construir um ambiente de trabalho híbrido, que saiba integrar a prudência e a memória institucional dos mais experientes com a agilidade e a fluência digital dos mais novos.

Como limitações, reconhece-se que este trabalho possui um cunho eminentemente teórico e bibliográfico. As análises, reflexões e estratégias propostas são derivadas da literatura existente e não foram submetidas a uma validação empírica. As conclusões, portanto, representam uma construção teórica que carece de verificação para observar, na realidade concreta, como as reflexões aqui produzidas se manifestam.

Diante disso, abrem-se caminhos para futuras pesquisas. Recomenda-se fortemente a realização de pesquisas empíricas para aprofundar e validar os achados deste ensaio. Estudos de caso qualitativos em órgãos públicos que já implementaram algumas das práticas aqui discutidas, como a mentoria reversa, seriam de grande valor para compreender os desafios práticos da sua aplicação. Adicionalmente, uma pesquisa quantitativa, por meio de inquéritos, poderia mapear em larga escala as percepções e os níveis de satisfação das diferentes gerações em diversas esferas do governo. Ao transformar o conflito em colaboração e a diversidade num ativo estratégico, a administração pública pode não apenas superar os seus desafios internos, mas também fortalecer a sua legitimidade e a sua capacidade de responder de forma eficaz às complexas demandas da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

APENAS 6,7% dos servidores públicos federais são da Geração Z. FENAFISCO, Brasília, 1 abr. 2024. Disponível em: <https://fenafisco.org.br/01/04/2024/apenas-67-dos-servidores-publicos-federais-sao-da-geracao-z/>. Acesso em: 22 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CIA DE TALENTOS. Carreira dos Sonhos 2023. São Paulo: Cia de Talentos, 2023. Disponível em: <https://carreiradossonhos.com.br/>. Acesso em: 22 set. 2025.

COUPLAND, Douglas. Geração X: contos para uma cultura acelerada. Tradução de Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DELOITTE. The Gen Z and Millennial Survey 2023: a call for accountability and action. [S. l.]: Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennial-survey.html>. Acesso em: 22 set. 2025.

DRUCKER, Peter F. A Prática da Gerência. São Paulo: Pioneira, 1954.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Previdência e reposição no serviço público civil federal do poder executivo: microssimulações. Texto para Discussão, n. 2368. Rio de Janeiro: IPEA, 2018.

MANNHEIM, Karl. O Problema das Gerações. In: MANNHEIM, Karl. Sociologia do Conhecimento. Organização de Maurício Tragtenberg. São Paulo: Zahar, 1982. p. 57-109.

MASLOW, Abraham H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MATHIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líder. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

POLAK, Lindsey. *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*. New York: Harper Business, 2019.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

TAPSCOTT, Don. *A Hora da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TULGAN, Bruce. *It's Okay to Be the Boss: The Step-by-Step Guide to Becoming the Manager Your Employees Need*. New York: HarperCollins, 2007.

TULGAN, Bruce. *Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent*. Hoboken: Wiley, 2016.

TWENGE, Jean M. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books, 2017.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia comprensiva*. v. 1 e 2. Brasília: Editora UnB, 2004.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM, 2000.

---

*Emitido em 11/12/2025*

**DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) N° 001/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)**  
**(Nº do Documento: 85)**

**(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 11/12/2025 11:54 )*

JULLY CRISTINA SOBESAK TELES

ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO

1695704

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **85**, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão: **11/12/2025** e o código de verificação: **5d5b357e24**