REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

CONFLITO OU COMPLEMENTARIDADE? A GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA NO SETOR DE TECNOLOGIA

CONFLICT OR COMPLEMENTARITY? AGE DIVERSITY MANAGEMENT IN THE TECHNOLOGY SECTOR

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 25/02/2026

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.18778095

Bárbara Luqueti Tavares[1]

Taciana Maria Lemes de Luccas[2]

RESUMO

A intensificação das transformações tecnológicas no mundo do trabalho tem ampliado a convivência entre diferentes gerações no setor de Tecnologia da Informação (TI), tornando a diversidade etária um elemento central para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Nesse contexto, este estudo investiga de que modo a presença simultânea de profissionais de distintas faixas etárias pode se constituir como fonte de tensão ou como possibilidade de complementaridade no ambiente profissional. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica sistematizada e orientada pela Análise Dialógica do Discurso, buscando compreender como os sentidos sobre idade, experiência e competência são construídos nas relações de trabalho. Os resultados indicam que a diversidade etária não opera de forma linear: ao mesmo tempo em que pode potencializar a inovação, a circulação de saberes e a aprendizagem intergeracional, também pode revelar tensões simbólicas atravessadas por estereótipos e práticas etaristas. Assim sendo, a análise evidencia que o impacto dessas diferenças depende, em grande medida, das formas de gestão e das condições de diálogo estabelecidas nas organizações.

Palavras-chave: Diversidade etária. Gestão de pessoas. Tecnologia da Informação. Relações intergeracionais. Etarismo.

ABSTRACT

O The intensification of technological transformations in the world of work has expanded the coexistence of different generations within the Information Technology (IT) sector, making age diversity a central element in understanding contemporary organizational dynamics. In this context, this study investigates how the simultaneous presence of professionals from different age groups

may constitute either a source of tension or a possibility for complementarity in the professional environment. The research adopts a qualitative approach, grounded in a systematized literature review and guided by Dialogical Discourse Analysis, seeking to understand how meanings related to age, experience, and competence are constructed within workplace relations. The results indicate that age diversity does not operate in a linear manner: while it can enhance innovation, the circulation of knowledge, and intergenerational learning, it may also reveal symbolic tensions permeated by stereotypes and ageist practices. Thus, the analysis shows that the impact of these differences largely depends on management practices and on the conditions for dialogue established within organizations.
Keywords: Age diversity. Ageism. Human resource management. Information Technology. Intergenerational relations.

1. INTRODUÇÃO

As profundas transformações tecnológicas que marcaram o final do século XX e o início do século XXI alteraram de maneira significativa as formas de produzir, comunicar e trabalhar (Drucker, 1999; Castells,2019; Chiavenato, 2020) . No setor de Tecnologia da Informação (TI), essas mudanças assumem um ritmo ainda mais acelerado, exigindo constante atualização técnica, capacidade de adaptação e interação contínua entre profissionais com diferentes formações, experiências e trajetórias de vida. Nesse contexto, a diversidade etária emerge como um elemento central para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas (Colet; Mozzato, 2021; De Souza; Pinatti; Junior, 2025).

Atualmente, o ambiente de trabalho em TI caracteriza-se pela convivência entre múltiplas gerações. Os baby boomers, primeira geração, em geral, carregam um capital simbólico associado à experiência acumulada, à estabilidade profissional e à construção de trajetórias de longo prazo nas organizações. Já a geração X tende a ocupar uma posição intermediária, marcada pela adaptabilidade, pelo equilíbrio entre valores tradicionais e pela incorporação gradual das inovações tecnológicas (Bortoluzzi et al., 2016).

A geração Y, por sua vez, costuma ser associada à valorização da flexibilidade, da autonomia e do crescimento profissional acelerado, além de apresentar maior familiaridade com as tecnologias digitais no cotidiano do trabalho. Lampkowski et al. (2016) destacam que a presença dessa geração no setor de TI impacta diretamente a cultura organizacional e os processos de gestão de pessoas, exigindo modelos mais participativos e menos hierarquizados. Em continuidade, em ambientes inovadores como startups e empresas de base tecnológica, os profissionais da geração Y e Z tendem a atribuir novos sentidos ao trabalho, relacionando-o à identidade, ao propósito e à realização pessoal (Melo et al., 2019).

A geração Z, que ingressou mais recentemente no mercado de trabalho, apresenta uma relação ainda mais intensa com as tecnologias digitais e com os ambientes virtuais de aprendizagem e comunicação. Essa geração manifesta expectativas distintas em relação à carreira, ao tempo de permanência nas organizações e às formas de interação profissional, o que pode gerar tanto oportunidades de inovação quanto tensões intergeracionais no cotidiano das equipes (Novaes et al, 2016).

Essas diferenças geracionais repercutem diretamente nos processos de comunicação, aprendizagem e cooperação no ambiente de trabalho.

De acordo com De Paula Faria et al. (2020), as percepções sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação variam significativamente entre as gerações, influenciando os modos de aprender e de compartilhar conhecimentos no contexto corporativo. Quando tais diferenças não são reconhecidas e mediadas, tendem a emergir conflitos que fragilizam o trabalho coletivo.

A literatura recente tem demonstrado que o assunto em questão pode representar um importante diferencial estratégico para as organizações, especialmente no setor de TI. Quando integrada a práticas de gestão de pessoas que incentivam a cooperação, a troca de conhecimentos e o fortalecimento das relações intergeracionais, essa pluralidade etária tende a impulsionar a inovação tecnológica. Em diálogo com essa perspectiva, Huang, Lu e Wang (2025) ressaltam que a composição diversificada em instâncias decisórias favorece os processos de transformação digital, desde que inserida em contextos organizacionais que promovam a integração e o reconhecimento entre as diferentes gerações.

Entretanto, a ausência de políticas institucionais, sensíveis às diferenças etárias pode favorecer a reprodução de estereótipos e práticas discriminatórias associadas ao etarismo (Perry et al., 2017). Consequentemente, as percepções negativas relacionadas à idade influenciam processos de seleção e contratação, afetando tanto profissionais mais jovens quanto trabalhadores com mais idade, considerados mais experientes. De modo semelhante, Schneider, Fritz e Goes (2024) apontam que o etarismo no mercado de trabalho

reforça desigualdades e compromete o reconhecimento das competências individuais, impactando o clima organizacional e o engajamento das equipes.

Consequentemente, sob a perspectiva da Análise Dialógica do Discurso, fundamentada nos pressupostos do Círculo de Bakhtin, compreende-se que tais conflitos não se manifestam apenas no plano das relações interpessoais, mas são atravessados por discursos socialmente construídos. Volóchinov (2017) compreende a linguagem como prática social e histórica, na qual os sentidos são produzidos na interação entre diferentes vozes. Assim, o ambiente organizacional configura-se como um espaço de diálogo, disputa e negociação de sentidos, no qual as identidades profissionais e geracionais são continuamente (re)construídas.

O debate sobre diversidade etária tende a se intensificar com a emergência da chamada geração beta, composta por indivíduos que crescerão em um ambiente profundamente marcado pela inteligência artificial, pela automação e pela hiperconectividade (Mothe; Nguyen-Thi, 2021; Strenitzerova; Komackova, 2023). Pelo mesmo viés, George (2024) argumenta que essa geração enfrentará desafios inéditos no mundo do trabalho, exigindo novas formas de liderança e gestão de talentos. Cunha (2025), por sua vez, destaca que a fusão entre o digital e o humano será um dos principais marcos desse novo contexto, ampliando a complexidade das relações intergeracionais nas organizações.

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira a diversidade etária no setor de Tecnologia da Informação se manifesta como conflito ou como complementaridade organizacional, e como a gestão de pessoas

pode atuar na mediação dessas relações?. Partindo dessa problemática, o estudo tem como propósito compreender e analisar, por meio de revisão bibliográfica, como a diversidade etária vem sendo abordada no contexto da TI, especialmente no que se refere às dinâmicas intergeracionais e aos seus impactos nas práticas de gestão.

Para alcançar esse objetivo, pretende-se identificar, na produção acadêmica recente, os principais desafios e potencialidades associados à convivência entre diferentes gerações no ambiente tecnológico, bem como examinar de que forma os discursos e representações sobre idade influenciam o desenvolvimento profissional, o reconhecimento e as oportunidades no setor. Ao articular diversidade etária, inovação e análise discursiva, o artigo busca contribuir para uma compreensão mais sensível e estratégica das relações intergeracionais, considerando-as não como um dado meramente demográfico, mas como um fenômeno relacional que atravessa práticas organizacionais, identidades profissionais e processos de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É A discussão acerca da diversidade etária no mundo do trabalho tem ganhado centralidade nas últimas décadas, sobretudo em razão das profundas transformações estruturais que marcaram a transição para a sociedade do conhecimento. Drucker (1995; 1999) já advertia que o capital intelectual se tornaria o principal ativo das organizações, deslocando o foco da produção para a capacidade humana de aprender, adaptar-se e inovar. Na mesma direção, Castells (2019) evidencia que a consolidação da sociedade em rede

reconfigurou as formas de interação, poder e identidade, impactando diretamente os modos de organização do trabalho.

Ao tratar da inovação gerencial, Hamel (2003; 2007) defende que a sustentabilidade organizacional depende da integração de diferentes perspectivas e experiências, elemento que se torna ainda mais evidente em contextos marcados pela heterogeneidade geracional. Complementarmente, Malachias (2024) observa que as mudanças tecnológicas alteraram não apenas as exigências técnicas do mercado, mas também os comportamentos, expectativas e trajetórias profissionais, ampliando a convivência entre sujeitos formados em contextos históricos distintos.

No setor de Tecnologia da Informação, esse cenário assume complexidade adicional, uma vez que a própria essência do trabalho está vinculada à inovação contínua, à transformação digital e à constante atualização de conhecimentos. Chiavenato (2020) sustenta que a gestão contemporânea de pessoas deve reconhecer o capital humano como dimensão estratégica, considerando suas múltiplas competências e experiências.

Em consonância, Mothe (2021) demonstra que a diversidade etária pode potencializar a inovação tecnológica quando acompanhada por práticas de gestão que favoreçam cooperação e troca de saberes. Huang (2025) acrescenta que equipes compostas por diferentes faixas etárias tendem a contribuir de forma mais consistente para processos de transformação digital, especialmente quando inseridas em ambientes organizacionais inclusivos. Nesse contexto, como argumenta Camilo (2020), gerir a diversidade implica desenvolver políticas estruturadas que promovam diálogo, reconhecimento e equidade entre os profissionais.

Sob essa perspectiva, as diferenças entre gerações não podem ser compreendidas de maneira homogênea ou determinista. Bortoluzzi (2016) evidencia que os modos de aprender e atuar no trabalho são influenciados por experiências formativas e contextos históricos específicos. Lampkowski (2016) demonstra que a presença de diferentes gerações impacta diretamente a cultura organizacional, exigindo ajustes nas práticas de liderança e comunicação. Colet (2021) e De Souza (2025) reforçam que as dinâmicas intergeracionais são socialmente construídas, sendo atravessadas por valores culturais, transformações econômicas e mudanças tecnológicas. Melo (2019) e Oliveira (2025) acrescentam que as identidades profissionais são continuamente (re)configuradas nas interações cotidianas, o que evidencia que idade, por si só, não determina comportamentos, mas dialoga com fatores simbólicos e organizacionais.

A literatura especializada em gestão da diversidade e relações intergeracionais aponta, portanto, que a diversidade etária pode se manifestar tanto como fonte de tensão quanto como possibilidade de complementaridade. Camilo (2020) e Sabbag (2021) destacam que práticas organizacionais sensíveis às diferenças favorecem a integração e o desempenho coletivo.

Por outro lado, Perry (2017) e Schneider (2024) demonstram que discursos associados à idade podem influenciar processos de contratação, promoção e reconhecimento, revelando a persistência do etarismo no ambiente profissional. Em contraponto, estudos sobre inovação e desempenho organizacional, como os de Mothe (2021) e Huang (2025), evidenciam que a articulação entre distintas trajetórias pode fortalecer a capacidade adaptativa das organizações. Assim, o impacto da diversidade etária não reside na

diferença em si, mas nas formas como ela é interpretada, valorizada e gerida no interior das organizações.

2.1. Entre Tempos e Experiências

A coexistência de diferentes gerações no ambiente profissional reflete transformações profundas nas formas de organização do trabalho e nas expectativas em relação à carreira. Os baby boomers, por exemplo, construíram suas trajetórias em um contexto marcado pela valorização da estabilidade, da permanência organizacional e do reconhecimento progressivo ao longo do tempo (Da conceição, 2019; Melo, 2019; Oliveira, 2025). De acordo com Conceição e Bifano (2019), essa geração desenvolveu sua relação com as tecnologias digitais de maneira gradual, o que influencia seus processos de aprendizagem e sua atuação profissional, especialmente em contextos de intensa digitalização.

A geração X emerge em um período de transição, vivenciando a consolidação das tecnologias da informação e a flexibilização das relações de trabalho. Esses profissionais apresentam maior capacidade de adaptação, conciliando experiência acumulada e abertura às inovações (Bortoluzzi, 2016). Dessa forma, essa geração ocupa frequentemente posições estratégicas nas organizações, atuando como elo entre profissionais mais experientes e aqueles que ingressaram em contextos já digitalizados (Bortoluzzi et al., 2016).

Em continuidade, com a intensificação da conectividade e da globalização, a geração Y passa a ocupar espaço significativo no mercado de trabalho, especialmente no setor de Tecnologia da Informação (Lampkowski et al., 2016). A presença dessa geração

impacta diretamente os processos de gestão de pessoas e a cultura organizacional, exigindo modelos mais horizontais e participativos. Melo et al. (2019) acrescentam que, para esses profissionais, o trabalho está fortemente associado à construção da identidade, ao propósito e à possibilidade de inovação constante.

A geração Z, por sua vez, ingressa no mundo do trabalho já imersa em ambientes digitais, apresentando familiaridade com tecnologias, plataformas colaborativas e múltiplas linguagens (Novaes et al., 2016). Essa geração manifesta expectativas diferenciadas em relação à carreira, ao tempo e às relações profissionais, o que pode gerar tensões intergeracionais, mas também impulsionar novas formas de organização do trabalho e vantagem competitiva (Dias et al., 2023).

Mais recentemente, a literatura passa a considerar a emergência da geração beta, cuja formação social tende a ocorrer em um ambiente profundamente atravessado pela inteligência artificial e automação. George (2024) e Cunha (2025) ressaltam que essa geração ampliará ainda mais os desafios para a gestão de pessoas, exigindo modelos organizacionais capazes de integrar tecnologia, ética e sustentabilidade humana.

2.2. Tecnologia Como Território de Disputas

A tecnologia não se apresenta como elemento neutro no ambiente organizacional, mas como um campo de disputas simbólicas e discursivas. As diferentes gerações constroem percepções distintas sobre o uso das tecnologias digitais, o que impacta diretamente os processos de aprendizagem, comunicação e inovação no trabalho. De Paula Faria et al. (2020) demonstram que essas percepções estão relacionadas às experiências formativas e profissionais de cada

geração, influenciando a forma como o conhecimento é produzido e compartilhado nas organizações.

No setor da TI, a diversidade etária pode assumir caráter estratégico. Isto é, equipes compostas por profissionais de diferentes idades tendem a apresentar maior potencial inovador quando apoiadas por práticas de gestão voltadas à cooperação e à valorização da diversidade (Mothe; Nguyen-Thi, 2021). Em consonância, Huang, Lu e Wang (2025) apontam que a diversidade etária em instâncias decisórias contribui para processos mais eficazes de transformação digital.

Entretanto, quando as diferenças etárias não são reconhecidas e mediadas, emergem conflitos associados à resistência às mudanças, à desvalorização de determinados saberes e à reprodução de estereótipos. Tridapalli et al. (2017) destacam que esses conflitos podem comprometer o desempenho das equipes e limitar a inovação. Schneider, Fritz e Goes (2024) reforçam que o etarismo no mercado de trabalho atua como barreira à inclusão, afetando tanto profissionais mais jovens quanto os de idade mais avançada.

Importante ressaltar que construção da identidade profissional varia entre gerações, influenciando expectativas de liderança, reconhecimento e desenvolvimento de carreira.

2.3. Pela Ótica Discursiva

A compreensão das relações intergeracionais no setor de Tecnologia da Informação exige ultrapassar análises exclusivamente demográficas ou estruturais, demandando uma abordagem que considere a linguagem como elemento constitutivo das práticas sociais. Nesse sentido, a Análise Dialógica do Discurso,

fundamentada nos pressupostos do Círculo de Bakhtin (Volóchinov, 2017), oferece um aporte teórico consistente para compreender como os sentidos sobre idade, experiência e inovação são produzidos nas interações organizacionais (Volóchinov, 2017).

Para Volóchinov (2017), o signo é essencialmente ideológico, pois reflete e refrata a realidade social. Assim, os discursos que circulam nas organizações não são neutros: eles participam ativamente da construção das relações de poder, dos processos de reconhecimento e das hierarquias simbólicas. No contexto organizacional, enunciados sobre competência, adaptação tecnológica ou capacidade inovadora produzem efeitos concretos na forma como os sujeitos são percebidos e posicionados. Perry et al. (2017) demonstram, por exemplo, que tais discursos influenciam percepções em processos de contratação, evidenciando como a linguagem pode legitimar desigualdades associadas à idade.

Sob essa perspectiva, o diálogo ultrapassa a comunicação verbal imediata e envolve a circulação de múltiplas vozes sociais que se encontram, se tensionam e se ressignificam no cotidiano do trabalho. As relações entre profissionais de diferentes idades configuram-se, portanto, como espaços de negociação de sentidos, nos quais conflitos e complementaridades são continuamente produzidos (Nguyen-Thi, 2021).

A linguagem passa a ser compreendida não apenas como instrumento de comunicação, mas como espaço de produção e disputa de significados que estruturam as relações sociais no ambiente organizacional (Volóchinov, 2017). Os enunciados que circulam nas equipes, explícitos ou implícitos, constroem percepções sobre quem é considerado competente, experiente,

inovador ou adaptável. Discursos aparentemente cotidianos, como comentários sobre “facilidade com tecnologia” ou “experiência acumulada”, contribuem para moldar identidades profissionais e influenciar o modo como os sujeitos se posicionam e são posicionados no coletivo (Colet; Mozzato, 2021).

A partir dessa perspectiva, as diferenças etárias deixam de ser compreendidas como características fixas e passam a ser analisadas como construções discursivas em constante movimento (Camilo; Fortim; Aguerre, 2020). Cada geração é também narrada, interpretada e representada no interior das organizações. Essas representações, muitas vezes naturalizadas, podem reforçar aproximações ou distanciamentos simbólicos entre os sujeitos, afetando a cooperação, o reconhecimento e a construção de vínculos profissionais (Schneider; Fritz; Goes, 2024).

Além disso, a dinâmica dialógica evidencia que os sentidos não são estáticos, mas continuamente produzidos e transformados nas interações. O encontro entre profissionais de diferentes idades cria um espaço no qual experiências, valores e expectativas se cruzam, gerando tanto tensões quanto possibilidades de aprendizagem mútua. Nesse processo, a escuta e o reconhecimento do outro assumem papel central, pois é por meio da interação que novos significados podem ser construídos coletivamente.

Dessa forma, analisar a diversidade etária sob a ótica discursiva permite compreender o ambiente organizacional como um espaço vivo, constituído por múltiplas vozes que se influenciam continuamente. Ao reconhecer que os discursos têm o poder de produzir inclusão ou exclusão, valorização ou invisibilização, torna-se possível pensar em práticas de gestão mais sensíveis às diferenças

(Wainstock, 2023). O diálogo, portanto, deixa de ser apenas uma estratégia comunicacional e passa a ser entendido como elemento estruturante na construção de relações profissionais mais éticas, colaborativas e integradoras.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, desenvolvido exclusivamente por meio de revisão bibliográfica. O trabalho fundamenta-se na articulação entre a Análise Dialógica do Discurso (Volóchinov, 2017), e os estudos de gestão de pessoas no setor de Tecnologia da Informação, buscando compreender como a diversidade etária é discutida, interpretada e problematizada na produção acadêmica recente.

Parte-se do pressuposto de que as relações intergeracionais no ambiente profissional não podem ser compreendidas apenas a partir de dados quantitativos, pois envolvem dimensões simbólicas, sociais e discursivas que atravessam o cotidiano organizacional. Nesse sentido, a pesquisa volta-se à análise de produções teóricas que discutem como diferentes gerações se relacionam com o trabalho, com a tecnologia e com os processos de gestão, considerando os sentidos construídos nos discursos sobre experiência, inovação, aprendizagem e reconhecimento profissional.

3.1. Natureza da Pesquisa

Trata-se de uma investigação qualitativa centrada na revisão bibliográfica como procedimento metodológico principal. O objetivo consiste em reunir, organizar e interpretar estudos que abordam a diversidade etária no contexto da Tecnologia da Informação, com

ênfase nas relações intergeracionais e nos desafios contemporâneos para a gestão de pessoas (Gil, 2021; Lakatos; Marconi, 2005; Flick, 2005).

A natureza descritiva do estudo permite mapear as principais abordagens teóricas sobre o tema, enquanto o caráter interpretativo possibilita compreender como a literatura constrói sentidos sobre idade, competência, inovação e convivência no ambiente organizacional (Gil, 2021). A pesquisa, portanto, busca produzir um panorama crítico e reflexivo a partir do diálogo entre diferentes autores.

3.2. Levantamento Bibliográfico

A construção do corpus teórico foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases acadêmicas reconhecidas, como Google Acadêmico, SciELO e ScienceDirect. Foram priorizadas publicações entre os anos de 2015 e 2025, disponíveis em português e inglês, com acesso integral e relação direta com o tema da diversidade etária no trabalho.

Os critérios de seleção consideraram a pertinência temática, o rigor científico das produções e sua contribuição para a compreensão das relações entre gerações. Foram incluídos artigos científicos, dissertações, teses e obras de referência que discutem aspectos como identidade profissional, transformações tecnológicas, dinâmicas intergeracionais e práticas organizacionais voltadas à valorização da diversidade. Foram descartados estudos que não estavam ligados ao tema proposto nesse trabalho.

Por tratar-se de um estudo baseado exclusivamente em revisão bibliográfica, não houve coleta de dados empíricos com participação

de sujeitos. Assim, a pesquisa concentra-se na análise e interpretação de produções acadêmicas já consolidadas, buscando articular contribuições da análise discursiva e da gestão de pessoas para compreender a diversidade etária como fenômeno social e organizacional.

3.3. Procedimentos de Análise

A análise do material selecionado foi orientada pelos pressupostos da Análise Dialógica do Discurso, que compreende a linguagem como prática social e considera que os sentidos são produzidos nas interações e nos contextos históricos em que os enunciados circulam. A partir dessa perspectiva, os textos foram lidos de modo interpretativo, buscando identificar recorrências temáticas, aproximações teóricas e diferentes formas de compreender a diversidade etária no ambiente organizacional.

O processo analítico concentrou-se na interpretação dos discursos presentes na literatura, especialmente aqueles relacionados à experiência profissional e às práticas de gestão. Dessa forma, a análise não se restringiu à descrição dos conteúdos, mas procurou compreender os significados construídos pelos autores sobre as relações intergeracionais e seus impactos no setor de Tecnologia da Informação.

4. RESULTADOS

A análise do material teórico e das evidências discutidas na literatura permitiu identificar um conjunto de sentidos recorrentes associados à convivência entre diferentes faixas etárias no setor de Tecnologia da Informação. Ainda que os dados empíricos possam aprofundar tais percepções, os resultados obtidos a partir da revisão crítica

indicam que a diversidade etária se manifesta como um fenômeno complexo, marcado simultaneamente por tensões e processos contínuos de negociação simbólica.

De modo geral, os estudos analisados convergem ao evidenciar que a presença de profissionais de diferentes idades não pode ser compreendida apenas como um dado demográfico. Trata-se de um elemento que impacta diretamente a comunicação, os processos de aprendizagem, a construção da identidade profissional e as práticas de gestão de pessoas.

4.1. Experiência e Inovação

Um dos resultados mais recorrentes na literatura refere-se à relação entre experiência acumulada e inovação tecnológica. Profissionais com trajetórias mais longas tendem a carregar conhecimentos consolidados, repertório técnico e visão estratégica, enquanto profissionais mais jovens demonstram maior familiaridade com tecnologias emergentes e ambientes digitais dinâmicos. (Lampkowski, 2016).

Esse encontro entre diferentes formas de conhecimento pode favorecer processos de aprendizagem coletiva e troca de saberes. Estudos indicam que a complementaridade entre experiência e atualização tecnológica amplia a capacidade das equipes de resolver problemas complexos e de responder às demandas de um setor em constante transformação (Melo, 2019). Nesse cenário, a diversidade etária revela-se como um fator potencialmente positivo para a construção de soluções inovadoras.

Entretanto, os resultados também apontam que essa interação nem sempre ocorre de maneira harmoniosa. Em alguns contextos, a

experiência pode ser interpretada como resistência à mudança, enquanto a familiaridade tecnológica pode ser associada à falta de maturidade profissional (Mothe, 2021). Tais interpretações, quando cristalizadas em discursos organizacionais, tendem a produzir distanciamentos simbólicos entre os sujeitos (Volóchinov, 2017).

4.2. Percepções Sobre Tecnologia e Aprendizagem

Outro eixo relevante diz respeito às diferentes percepções sobre o uso da tecnologia e os processos de aprendizagem no trabalho. A literatura indica que as trajetórias formativas e profissionais influenciam a maneira como os sujeitos se relacionam com novas ferramentas (Faria, 2020).

Profissionais mais experientes tendem a valorizar processos de aprendizagem estruturados, baseados na prática e na repetição, enquanto profissionais mais jovens demonstram maior abertura para ambientes digitais, aprendizagem autônoma e atualização constante (Novaes, 2016). Essas diferenças não indicam superioridade de um grupo sobre o outro, mas refletem contextos históricos distintos de formação (Bortoluzzi, 2016).

Desse modo, a aprendizagem intergeracional passa a ocorrer de forma bidirecional, permitindo que conhecimentos técnicos, práticos e tecnológicos circulem entre os sujeitos. Por outro lado, na ausência de mediação adequada, tais diferenças podem gerar ruídos comunicacionais e dificultar a integração das equipes (Oliveira, 2025).

4.3. Estereótipos Que Silenciam

Os estudos analisados também evidenciam a presença de discursos que reforçam estereótipos associados à idade. Profissionais com mais idade (considerados mais velhos ou mais experientes) são, por vezes, representados como resistentes à inovação ou menos adaptáveis às mudanças tecnológicas (Perry, 2017). Em contrapartida, profissionais mais jovens podem ser percebidos como inexperientes ou pouco comprometidos com a estabilidade organizacional (Schneider, 2024).

Essas representações, ainda que muitas vezes sutis, influenciam relações de reconhecimento, processos de contratação e oportunidades de crescimento profissional. Os resultados indicam que tais discursos contribuem para a construção de tensões silenciosas no cotidiano do trabalho, que nem sempre se manifestam em conflitos explícitos, mas impactam a forma como os sujeitos se percebem e são percebidos (Colet, 2021).

Nesse contexto, o etarismo emerge como um elemento relevante, atravessando práticas organizacionais e afetando tanto profissionais mais jovens quanto mais experientes (Schneider, 2024). A reprodução desses sentidos tende a limitar a colaboração e a enfraquecer vínculos profissionais.

4.4. Quando as Diferenças Se Tornam Potência

Apesar das tensões identificadas, os resultados também apontam para a diversidade etária como uma importante fonte de complementaridade. A convivência entre diferentes trajetórias profissionais favorece a circulação de saberes, o desenvolvimento de competências e a ampliação das perspectivas sobre o trabalho (Mothe, 2021).

Quando mediadas por práticas de gestão sensíveis às diferenças, as relações intergeracionais podem fortalecer o sentimento de pertencimento, a cooperação e o engajamento. A escuta ativa, o reconhecimento das experiências e a valorização das múltiplas formas de aprender e produzir revelam-se elementos centrais para a construção de ambientes mais colaborativos (Wainstock, 2023).

Nesse sentido, a diversidade etária deixa de ser percebida apenas como um desafio e passa a ser compreendida como um recurso estratégico para o setor de Tecnologia da Informação, contribuindo para a inovação, a sustentabilidade das equipes e o desenvolvimento organizacional (Camilo, 2020).

5. DISCUSSÃO

A interpretação dos resultados à luz do referencial teórico evidencia que a diversidade etária no setor de Tecnologia da Informação não pode ser compreendida de forma simplificada, seja como um fator exclusivamente gerador de conflitos, seja como uma solução imediata para a inovação organizacional.

Trata-se, na verdade, de um fenômeno complexo, atravessado por experiências históricas, discursos e relações simbólicas que moldam a forma como os sujeitos percebem a si mesmos e aos outros no ambiente profissional. Nesse contexto, Oliveira (2025) afirma que a convivência entre diferentes trajetórias etárias impacta diretamente a dinâmica organizacional e a construção das relações de trabalho, exigindo leituras mais sensíveis e integradas sobre o tema.

Os achados relacionados ao diálogo entre experiência e inovação reforçam a ideia de que a convivência entre gerações pode constituir um espaço fértil de aprendizagem mútua. Em mesmo

sentido, Bortoluzzi (2016) destaca que os processos de aprendizagem no ambiente profissional são fortemente influenciados pelas trajetórias formativas e pelas experiências acumuladas ao longo do tempo. Assim, profissionais com maior tempo de atuação tendem a contribuir com repertório técnico e visão estratégica, enquanto profissionais mais jovens introduzem novas formas de lidar com tecnologias emergentes e ambientes digitais. Quando reconhecida e valorizada, essa complementaridade fortalece o potencial inovador das equipes e amplia as possibilidades de desenvolvimento coletivo (Lampkowski, 2016).

Entretanto, as diferenças de percepção entre gerações também podem produzir tensões no cotidiano organizacional. Deste modo, Tridapalli (2017) ressalta que expectativas distintas em relação à liderança, à carreira e ao reconhecimento profissional tendem a gerar conflitos sutis, muitas vezes associados a mudanças nas formas de organização do trabalho. Nesse sentido, tais tensões não devem ser interpretadas apenas como desentendimentos interpessoais, mas como reflexos de transformações mais amplas que atravessam o mundo do trabalho e a relação dos sujeitos com a tecnologia (Colet, 2021).

A discussão sobre as diferentes percepções de aprendizagem e uso da tecnologia reforça a ideia de que os modos de interação com o conhecimento são socialmente construídos (Faria, 2020). Consequentemente, as gerações se relacionam com os processos formativos a partir de experiências distintas, o que influencia a maneira como aprendem, compartilham informações e se adaptam às mudanças. No contexto da Tecnologia da Informação, essas diferenças tornam-se particularmente relevantes, uma vez que a

atualização constante se configura como uma exigência permanente para a atuação profissional (Da conceição, 2019).

Sob essa perspectiva, os resultados dialogam com Mothe (2021), que evidencia que a diversidade etária pode impulsionar a inovação quando acompanhada por práticas de gestão que valorizem a cooperação e a circulação de saberes. De modo semelhante, Huang (2025) aponta que a integração entre diferentes trajetórias profissionais favorece processos mais consistentes de transformação digital, sobretudo quando há incentivo ao compartilhamento de conhecimentos e ao trabalho colaborativo no ambiente organizacional.

Outro aspecto relevante diz respeito à presença de estereótipos associados à idade, que atravessam as relações profissionais e influenciam práticas organizacionais (Perry, 2017). Além disso, percepções relacionadas à idade podem impactar processos de contratação, promoção e reconhecimento, revelando que o etarismo ainda se manifesta de forma significativa no mundo do trabalho. Assim sendo, Schneider (2024) reforça que tais discursos contribuem para a exclusão simbólica e para a construção de barreiras invisíveis à participação plena dos sujeitos nas dinâmicas institucionais.

A partir da perspectiva da Análise Dialógica do Discurso, esses estereótipos podem ser compreendidos como produções discursivas que circulam socialmente e influenciam a forma como os sujeitos são percebidos e se percebem. Volóchinov (2017) afirma que os signos são ideológicos e que os sentidos são produzidos nas interações sociais. Sendo assim, expressões e narrativas sobre idade, competência e adaptação tecnológica não são neutras, mas

participam ativamente da construção das identidades profissionais e das relações de poder no ambiente organizacional.

Nesse cenário, a convivência entre diferentes gerações pode ser compreendida como um espaço de negociação de sentidos, no qual experiências, valores e expectativas se encontram e se transformam mutuamente. As tensões identificadas nos resultados não devem ser vistas apenas como obstáculos, mas como indícios da presença de múltiplas vozes que disputam significados no interior das organizações, revelando a complexidade das relações sociais que constituem o trabalho contemporâneo (Camilo, 2020).

Logo, a emergência de novas gerações, como a geração Z e, futuramente, a geração beta, amplia ainda mais essa complexidade. George (2024) destaca que o avanço da inteligência artificial e das tecnologias digitais tende a redefinir continuamente as formas de trabalhar e aprender, enquanto Cunha (2025) aponta que esse cenário exigirá maior sensibilidade organizacional para lidar com diferentes temporalidades, expectativas e experiências profissionais.

À vista disso, a gestão da diversidade etária no setor de Tecnologia da Informação deve ser compreendida como um processo relacional e discursivo, que envolve não apenas a administração de diferenças, mas a construção de espaços de diálogo, reconhecimento e cooperação (Huang, 2025). Ao considerar a pluralidade de experiências como um recurso e não como um problema, torna-se possível transformar tensões em oportunidades de aprendizagem, inovação e desenvolvimento organizacional sustentável (Wainstock, 2023).

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a diversidade etária se manifesta no setor de Tecnologia da Informação, buscando compreender se essa convivência entre diferentes gerações se configura predominantemente como fonte de conflito ou como possibilidade de complementaridade no ambiente de trabalho.

A partir da articulação entre revisão bibliográfica, análise interpretativa e fundamentação na Análise Dialógica do Discurso, foi possível evidenciar que as relações intergeracionais constituem um fenômeno complexo, atravessado por experiências históricas, transformações tecnológicas e processos contínuos de produção de sentidos.

Os resultados indicam que a presença simultânea de profissionais de diferentes faixas etárias no setor da TI não deve ser compreendida como um obstáculo em si, mas como um campo dinâmico de interação, aprendizagem e construção coletiva de conhecimento. Isto posto, a convivência entre experiência acumulada e atualização constante tende a favorecer a inovação, a circulação de saberes e o fortalecimento das equipes, especialmente quando mediada por práticas organizacionais que valorizam o diálogo e a cooperação.

Entretanto, o estudo também evidencia que essa convivência é atravessada por tensões simbólicas e por discursos que, muitas vezes, reforçam estereótipos associados à idade. O etarismo, manifestado tanto na desvalorização da experiência quanto na deslegitimação da juventude, revela-se como um fator que pode comprometer o reconhecimento profissional, a integração das equipes e a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

Sob a perspectiva dialógica, compreende-se que tais tensões não são naturais ou inevitáveis, mas resultam de sentidos socialmente construídos nas interações cotidianas. Nesse contexto, a linguagem assume papel central na produção e na transformação das relações profissionais, uma vez que é por meio do diálogo que identidades, valores e expectativas são continuamente negociados.

Portanto, a pesquisa permite responder à questão norteadora ao indicar que a diversidade etária no setor de Tecnologia da Informação não se reduz a um cenário de conflito, tampouco se configura automaticamente como complementaridade. Seu potencial depende das formas como as organizações reconhecem, interpretam e gerenciam as diferenças, criando ou não condições para o diálogo intergeracional e para o compartilhamento de experiências.

Como contribuição teórica, o estudo reforça a importância de compreender a diversidade etária a partir de uma perspectiva discursiva, ampliando o debate para além de classificações cronológicas.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que práticas de gestão voltadas à escuta ativa, à valorização das trajetórias profissionais e à promoção de ambientes colaborativos podem favorecer a transformação de tensões em oportunidades de aprendizagem e inovação. Nesse sentido, a diversidade etária pode ser compreendida como um recurso estratégico para o setor de Tecnologia da Informação, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a sustentabilidade das equipes.

Por fim, destaca-se que o estudo não esgota as possibilidades de análise sobre o tema. Pesquisas futuras podem aprofundar a investigação empírica por meio da ampliação do número de participantes e da análise de diferentes contextos organizacionais, contribuindo para a compreensão mais ampla das relações intergeracionais no mundo do trabalho contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORTOLUZZI, Fernanda Rocha et al. Aprendizagem e Geração X e Y: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 64-89, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/361690875_aprendizagem_e_geracao_x_e_y_uma_revisao_sistematica_da_literatura/links/62c48b6e721b9c41cc30985e/aprendizagem-e-geracao-x-e-y-uma-revisao-sistematica-da-literatura.pdf. Acesso em: 19/03/2025.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020. Disponível em: https://books.google.com/books?hl=pt-br&lr=&id=2cppdwaaqbaj&oi=fnd&pg=pt3&dq=a+gest%c3%a3o+da+diversidade+et%c3%a1ria+no+setor+de+tecnologia&ots=vvdl_qtlkf&sig=b1qf9f2_01qzjc4ozbn1labbmvu. Acesso em: 24/01/2026.

CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicasos. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 01-16, 2021. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/8059. Acesso em: 23/05/2025.

DA CONCEIÇÃO, Leydiane Ribeiro; BIFANO, Amelia Carla Sobrinho. Geração veterano ou tradicional e geração baby boomers: refletindo sobre a relação entre o envelhecimento e as tecnologias digitais. **Oikos: Família e sociedade em debate**, v. 30, n. 2, p. 322-342, 2019. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/1573/3faf1e13b2a16f992302e19269d40dec418d.pdf. Acesso em: 06/10/2025.

DA CUNHA, Nilton Pereira et al. O meio ambiente humano digital e os desafios à geração beta. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 17, p. 1-12, 2025. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/o-meio-ambiente-humano-digital-e-os-desafios-a-geracao-beta. Acesso em: 24/01/2026.

DA SILVA DIAS, Jorge Edivan; SANTOS, Nycolle Oliveira Souza; DA COSTA SOUZA, Francisco Fernandes. A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 3, p. 81-90, 2023. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8702. Acesso em: 03/05/2025.

DE PAULA FARIA, Raquel et al. A percepção de aprendizado por parte das gerações baby boomers, X, Y, Z no uso das novas tecnologias de informação e comunicação: Desafios e interesses

para a educação corporativa na atualidade. **Ufmg.br**, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/58754. Acesso em: 12/11/2025.

DE SOUZA, Ana Alice; PINATTI, Carla; JUNIOR, Clóvis. Diferenças Geracionais nas Organizações: desafios e possibilidades da convivência de diferentes faixas etárias nas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 22, n. 1, p. 248-259, 2025. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2224. A cesso em: 24/01/2026.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2005.

GEORGE, A. Shaji. A Geração Beta: Como a IA, as Mudanças Climáticas e a Tecnologia Moldarão a Próxima Onda de Humanos. **Partners Universal International Innovation Journal** , v. 2, n. 6, p. 1-8, 2024. Disponível em: https://puiij.com/index.php/research/article/view/158. Acesso em: 23/05/2025.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

HAMEL, G. Inovação sistêmica e radical! **HSM Management**, São Paulo, p. 72-78, jan./fev. 2003.

HAMEL, G.; BREEN, B. **O futuro da administração**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HUANG, Heshu; LU, Yuchen; WANG, Liukai. Board age diversity and digital transformation: Evidence from China. **International Review of Economics and Finance**, v. 100, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104106. Acesso em: 20/06/2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAMPKOWSKI, Marcelo et al. Impacto da geração Y nos processos de gestão de pessoas e na cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de Tecnologia da Informação. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 2016. Disponível em: https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/68. Acesso em: 19/03/2025.

MALACHIAS, Celso. Procurando emprego na década de 1990 e em 2024. Mudanças tecnológicas e comportamentais. **Notícias CIELO**, n. 6, p. 7, 2024. Disponível em: https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2024/06/malachias_noticias_cielo_n6_2024.pdf. Ace sso em: 24/01/2026.

MELO, Ariana De Oliveira et al. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4777/477761524005/477761524005.pdf. Acesso em: 19/03/2025.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; FARIA, Vilma Santos Pereira De; LOPES, Ana Lúcia. A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y.

Cadernos EBAPE. BR, v. 17, p. 832-843, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/?lang=pt&format=html. Acesso em: 24/01/2026.

MOTHE, Caroline; NGUYEN-THI, Thuc Uyen. Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. **European Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 829-843, 2021. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s0263237321000268?casa_token=yjmb78cjaheaaaaa:ytf_vc5nerkwncblx1ejehouroa_hmmcod6sywflezrvb2athilmmpthxnh_2yys2hkhusc4bw4. Acesso em: 23/05/2025.

NOVAES, Tiago et al. Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. **Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, v. 16, p. 1-16, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/download/89704409/1569.pdf. Acesso em: 30/06/2025.

OLIVEIRA, Alice Santos et al. Dos Baby Boomers À Geração Z: Diferentes Gerações Moldam O Ambiente De Trabalho. **Advances in Global Innovation & Technology**, v. 3, n. 3, p. e33348-e33348, 2025. Disponível em: http://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/348. Acesso em: 06/10/2025.

OLIVEIRA, Mauro; ZHANG, Shage. The trends and determinants of board gender and age diversities. **Finance Research Letters**, v. 46, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102798. Acesso em: 20/06/2025.

PERRY, Elissa L. et al. Talking about your generation: The impact of applicant age and generation on hiring-related perceptions and outcomes. **Work, Aging and Retirement**, v. 3, n. 2, p. 186-199, 2017. Disponível em: https://academic.oup.com/workar/article-abstract/3/2/186/2623823. Acesso em: 29/03/2025.

SABBAG, ECPA. **Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação**. 2024. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2021. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/b59f8d5f-a335-4442-94b3-782858d14aa6. Acesso em: 06/10/2025.

SCHNEIDER, Dayane Adrielli; FRITZ, Monika; GOES, Evelin Cristina. Gestão da diversidade: o etarismo no mercado de trabalho. **Caderno Acadêmico Unina de Tecnologia, Sociedade e Negócios**, v. 1, n. 2, 2024. Disponível em: https://elibrary.ru/item.asp?id=79253992. Acesso em: 06/10/2025.

STRENITZEROVA, Mariana; KOMACKOVA, Stanislava. The impact of age diversity on employee turnover and loyalty in the postal sector. **Transportation Research Procedia**, v. 74, p. 172–179, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.127. Acesso em: 28/06/2025.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al.Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, v. 7, n. 20, 1 ago. 2017. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849. Acesso em: 28/06/2025.

VOLÓCHINOV, V. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. Rio de Janeiro: 34, 2017. Disponível em:

https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Bakhtin-Marxismo_filosofia_linguagem.pdf. Acesso em: 01/04/2025.

WAINSTOCK, M. Ageless: Desafios e oportunidades na integração de gerações. **Revista Exame**, bússola, publicado em 7 de agosto de 2023. Disponível em: https://exame.com/bussola/ageless-desafios-e-oportunidades-na-integracao-de-geracoes/. Acesso em: 01/04/2025.

WAINSTOCK, M. Intercâmbio geracional: vamos mudar o mindset? **Revista Exame**, bússola, publicado em 4 de março de 2024. https://exame.com/bussola/intercambio-geracional-vamos-mudar-o-mindset/. Acesso em: 01/04/2025.

---

[1] Discente do Curso Superior de Gestão da Tecnologia da Informação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - FATEC Assis. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2561159529541492

[2] Profa. Dra em Ciência da Informação. Docente de Ensino Superior do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - FATEC Assis. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. Lattes: http://lattes.cnpq.br/0378259852427444