3

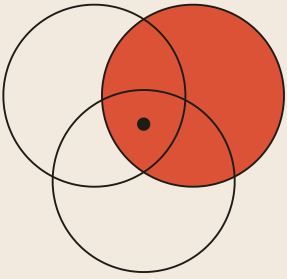
CAPÍTULO 03 / 05 ADMINISTRAÇÃO

Liderança intergeracional: estratégias para transformar conflitos geracionais em alto desempenho organizacional

MANOEL DA CRUZ ARAUJO NETO

Graduado em Ciências Contábeis. Especialista em Tecnologia em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. manoel.araujo3@gmail.com

DOI https://doi.org/10.18378/gvaa-978-65-82182-16-7.3



○ GESTÃO EM SAÚDE
● ADMINISTRAÇÃO
○ EDUCAÇÃO

RESUMO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se pela convivência simultânea de diferentes gerações, cada uma influenciada por contextos históricos, sociais e tecnológicos distintos. Essa diversidade amplia as possibilidades de inovação e compartilhamento de conhecimentos, mas também favorece o surgimento de conflitos relacionados à comunicação, aos estilos de trabalho, às expectativas profissionais e às formas de liderança. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar como a liderança intergeracional pode transformar conflitos decorrentes das diferenças entre gerações em estratégias capazes de promover colaboração, inovação e alto desempenho organizacional. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada em livros e artigos científicos nacionais e internacionais. A discussão evidencia que práticas como liderança transformacional, mentoring reverso, feedback contínuo, inteligência emocional e aprendizagem colaborativa favorecem a integração entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z. Conclui-se que líderes capazes de compreender as particularidades de cada geração desenvolvem equipes mais engajadas, resilientes e inovadoras, fortalecendo a cultura organizacional e a competitividade das instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança intergeracional; Geração Z; Gestão de pessoas; Conflitos geracionais; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The contemporary organizational environment is characterized by the coexistence of multiple generations shaped by different historical, social, and technological contexts. This diversity enhances innovation and knowledge sharing while also creating communication challenges, differences in work styles, professional expectations, and leadership preferences. This study aims to analyze how intergenerational leadership can transform generational conflicts into strategies that promote collaboration, innovation, and high organizational performance. The research is bibliographic, qualitative, and descriptive, based on national and international scientific literature. The findings indicate that transformational leadership, reverse mentoring, continuous feedback, emotional intelligence, and collaborative learning foster integration among Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. The study concludes that leaders who understand generational diversity develop more engaged, resilient, and innovative teams, strengthening organizational culture and institutional competitiveness.

KEYWORDS: *Intergenerational leadership; Generation Z; People management; Generational conflict; Organizational performance.*

1 Introdução

As organizações contemporâneas vivem uma transformação significativa em sua força de trabalho. Pela primeira vez, diferentes gerações convivem simultaneamente no mesmo ambiente organizacional, trazendo experiências, valores, expectativas e formas distintas de compreender o trabalho. A coexistência entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z amplia a diversidade de conhecimentos, mas também intensifica desafios relacionados à comunicação, à motivação, aos estilos de liderança e aos processos de tomada de decisão.

Segundo Mannheim (1982), cada geração desenvolve características próprias em função do contexto histórico em que foi socializada. Essa perspectiva explica por que profissionais pertencentes a diferentes gerações interpretam prioridades, autoridade e carreira de maneiras distintas. No ambiente organizacional, essas diferenças podem gerar conflitos, mas também constituem importante fonte de inovação quando administradas adequadamente (Migueles & Zanini, 2021).

Chiavenato (2021) destaca que a gestão de pessoas passou a reconhecer o capital humano como elemento estratégico para o desempenho organizacional. Nesse cenário, o papel da liderança deixa de concentrar-se exclusivamente no controle das atividades para assumir funções relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, ao estímulo da colaboração e à construção de ambientes favoráveis à aprendizagem contínua.

Northouse (2022) argumenta que a liderança eficaz depende da capacidade do gestor de adaptar seu comportamento às características da equipe e às demandas do contexto organizacional. Assim, a liderança intergeracional exige competências como flexibilidade, inteligência emocional, comunicação eficaz e sensibilidade para reconhecer as necessidades específicas de profissionais pertencentes a diferentes gerações.

A rápida inserção da Geração Z no mercado de trabalho ampliou ainda mais esses desafios. Crescida em um ambiente altamente digitalizado, essa geração valoriza autonomia, feedback constante, propósito, aprendizagem contínua e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Lipkin & Perrymore, 2010; Moreira, 2022). Conforme Barhate e Dirani (2022), os profissionais da Geração Z demonstram alto pragmatismo e orientação por causas, além de buscarem relações horizontais nas organizações. Tais expectativas diferem significativamente das gerações anteriores, tornando indispensável a revisão dos modelos tradicionais de liderança.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender de que maneira a liderança pode atuar na mediação das diferenças geracionais e transformar potenciais conflitos em oportunidades de colaboração e desenvolvimento organizacional. Es-

tratégias como mentoring reverso, feedback contínuo, acordos de convivência, liderança transformacional e aprendizagem colaborativa podem contribuir para aproximar profissionais de diferentes gerações, promover a troca de conhecimentos e fortalecer o engajamento das equipes.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como a liderança intergeracional pode transformar conflitos decorrentes das diferenças entre gerações em estratégias capazes de promover a colaboração, o engajamento, a inovação e o alto desempenho organizacional. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: compreender as principais características, valores e expectativas das diferentes gerações presentes no ambiente organizacional, especialmente Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z; identificar os principais fatores que contribuem para os conflitos intergeracionais, com ênfase nos aspectos relacionados à comunicação, aos estilos de liderança, à motivação e às formas de trabalho; analisar estratégias de liderança intergeracional, como mentoring reverso, feedback contínuo, acordos de convivência, liderança transformacional e aprendizagem colaborativa, enquanto mecanismos capazes de reduzir conflitos e fortalecer a cooperação entre diferentes gerações; e avaliar as contribuições da liderança intergeracional para o aumento do engajamento, da inovação, da produtividade e do alto desempenho organizacional, com base na literatura científica.

A partir desses objetivos, a pesquisa busca contribuir para a compreensão da diversidade geracional como elemento estratégico nas organizações, destacando o papel da liderança na construção de ambientes mais colaborativos, inclusivos e orientados para a aprendizagem contínua.

2 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, tendo como objetivo analisar como a liderança intergeracional pode transformar conflitos geracionais em estratégias capazes de promover o alto desempenho organizacional.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos acadêmicos disponíveis em bases de dados reconhecidas, tais como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), Scopus e Web of Science. A busca foi conduzida utilizando os descritores "liderança intergeracional", "gestão de gerações", "conflitos geracionais", "liderança

transformacional", "Geração Z", "comportamento organizacional", "gestão de pessoas", "intergenerational leadership", "generational diversity", "workplace generations", "transformational leadership" e "organizational behavior", combinados por meio de operadores booleanos (AND e OR), quando necessário.

Para a seleção das fontes, foram adotados critérios de inclusão e exclusão. Serão incluídos estudos publicados em português, inglês e espanhol que abordem diretamente a liderança intergeracional, a diversidade geracional no ambiente de trabalho, os conflitos entre gerações, a gestão de pessoas, o comportamento organizacional e estratégias de liderança voltadas ao desenvolvimento do desempenho coletivo, bem como publicações clássicas e contemporâneas relevantes para a fundamentação teórica do tema. Preferencialmente, priorizaram-se obras de autores reconhecidos na área e estudos empíricos recentes publicados em periódicos científicos qualificados entre 2021 e 2025.

Serão excluídas publicações sem respaldo científico, materiais duplicados, textos sem relação direta com o problema de pesquisa e estudos que não apresentem contribuições relevantes para a compreensão da liderança intergeracional e de seus impactos no desempenho organizacional.

Após a seleção das fontes, realizou-se uma leitura exploratória para identificação dos materiais mais relevantes, seguida de leitura seletiva, analítica e interpretativa. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização das informações em eixos de análise relacionados às características das diferentes gerações, aos conflitos intergeracionais, às estratégias de liderança, à comunicação organizacional, ao compartilhamento de conhecimento, ao engajamento e ao desempenho coletivo.

Por fim, os resultados foram interpretados de forma qualitativa, buscando identificar convergências, divergências e contribuições da literatura científica para compreender como a liderança intergeracional pode reduzir conflitos, fortalecer a colaboração entre diferentes gerações, estimular a inovação e contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, produtivos e orientados ao alto desempenho.

3 Liderança nas Organizações Contemporâneas

A liderança constitui um dos principais fatores responsáveis pelo desempenho das organizações. Mais do que coordenar atividades, o líder exerce influência sobre comportamentos, decisões, cultura organizacional e resultados coletivos.

Northouse (2022) define liderança como um processo de influência exercido entre líder e seguidores para alcançar objetivos comuns. Essa definição evidencia que liderar não significa apenas exercer autoridade formal, mas desenvolver relacionamentos capazes de mobilizar pessoas em direção aos resultados organizacionais.

Chiavenato (2021) afirma que a liderança contemporânea deve concentrar esforços na valorização das pessoas, estimulando o comprometimento, a criatividade e o desenvolvimento das competências individuais. Nesse sentido, a atuação do gestor deixa de ser baseada exclusivamente em supervisão para tornar-se orientada ao desenvolvimento humano.

Schein e Schein (2022) complementam essa perspectiva ao afirmar que líderes influenciam diretamente a cultura organizacional. Valores como confiança, respeito, cooperação e aprendizagem contínua são construídos por meio das práticas adotadas pela liderança e determinam a forma como diferentes gerações convivem no ambiente de trabalho.

Paralelamente, Robbins e Judge (2022) destacam que organizações compostas por equipes diversas tendem a apresentar maior potencial inovador, desde que existam mecanismos capazes de administrar conflitos e favorecer a integração entre diferentes perfis profissionais. Nesse cenário, a liderança intergeracional emerge como competência estratégica para transformar diferenças em oportunidades de inovação e aprendizagem.

4 Diversidade Geracional nas Organizações

O conceito de geração foi inicialmente desenvolvido por Mannheim (1982), que demonstrou como acontecimentos históricos influenciam valores, crenças e comportamentos compartilhados por indivíduos nascidos em determinados períodos históricos. Atualmente, quatro gerações convivem simultaneamente no ambiente de trabalho corporativo:

1. **Baby Boomers:** Valorizam estabilidade, comprometimento institucional e experiência acumulada.
2. **Geração X:** Caracteriza-se pela autonomia, pragmatismo e busca por equilíbrio entre carreira e vida pessoal.
3. **Millennials (Geração Y):** Valorizam propósito, desenvolvimento profissional acelerado e flexibilidade nas relações de trabalho.

4. **Geração Z:** Formada por indivíduos nascidos em ambiente totalmente digital, apresenta elevada familiaridade tecnológica, rapidez na aprendizagem, necessidade de feedback frequente, preferência por estruturas organizacionais horizontais e interesse por empresas orientadas para a responsabilidade social e propósito claro (Lipkin & Perrymore, 2010; Moreira, 2022; Barhate & Dirani, 2022).

Estudos recentes apontam que a Geração Z tem redefinido os atributos de atratividade das empresas, priorizando a flexibilidade de horário, o suporte ao bem-estar e ambientes focados em aprendizagem prática imediata e autonomia (Barhate & Dirani, 2022; Matos & Souza, 2025).

Embora essas características constituam generalizações e não se apliquem de forma idêntica a todos os indivíduos, elas ajudam a compreender tendências comportamentais que influenciam a dinâmica das equipes. A coexistência dessas gerações amplia o potencial de compartilhamento de conhecimentos, mas também favorece divergências relacionadas à comunicação, às expectativas profissionais e à percepção da autoridade. Por essa razão, compreender as diferenças geracionais constitui requisito essencial para que a liderança transforme potenciais conflitos em vantagem competitiva.

5 Conflitos Intergeracionais e seus Impactos no Desempenho Organizacional

A convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho representa um dos principais desafios da gestão contemporânea. Embora a diversidade etária favoreça a criatividade e o compartilhamento de conhecimentos, também pode gerar conflitos decorrentes de diferenças de valores, formas de comunicação, expectativas profissionais e estilos de trabalho.

Segundo Robbins e Judge (2022), conflitos organizacionais surgem quando indivíduos ou grupos percebem incompatibilidade de interesses, objetivos ou formas de atuação. No contexto intergeracional, essas divergências podem manifestar-se na resistência à adoção de novas tecnologias, na forma de receber feedback, na percepção sobre hierarquia e na velocidade de execução das atividades.

Estudando o impacto da diversidade geracional na confiança interpessoal e organizacional, Migueles e Zanini (2021) observaram que enquanto lideranças veteranas frequentemente interpretam o dinamismo e o imediatismo dos mais jovens como falta de paciência com os processos corporativos, os profissionais mais jo-

vens tendem a perceber processos tradicionais como lentos e burocráticos. Quando não mediados adequadamente, esses desalinhamentos geram ruídos na comunicação e desgaste no capital social interno.

Ademais, pesquisas de Matos e Souza (2025) destacam que o choque de expectativas entre gerações pode acentuar atitudes de cinismo organizacional e desengajamento caso os liderados percebam contradição entre o discurso institucional e a prática diária de seus gestores.

Entretanto, tais diferenças não devem ser interpretadas como obstáculos permanentes. Quando administradas por líderes preparados, elas tornam-se oportunidades para ampliar perspectivas, favorecer a aprendizagem coletiva e estimular soluções inovadoras. Chiavenato (2021) destaca que organizações capazes de valorizar a diversidade humana tendem a apresentar melhores resultados em inovação, retenção de talentos e qualidade das decisões.

> *Em conjunto, as evidências literárias indicam que o sucesso da liderança intergeracional depende menos da idade cronológica dos colaboradores e mais da capacidade dos gestores de construir ambientes colaborativos, inclusivos e flexíveis.*

6 Liderança Transformacional e Inteligência Emocional na Gestão Intergeracional

Entre os diversos modelos de liderança, a liderança transformacional destaca-se como uma das mais adequadas para equipes compostas por diferentes gerações.

Northouse (2022) afirma que líderes transformacionais inspiram seus colaboradores por meio de visão compartilhada, estímulo intelectual, consideração individualizada e influência positiva. Diferentemente dos modelos tradicionais, esse estilo prioriza o desenvolvimento das pessoas, favorecendo o comprometimento e a inovação. No contexto intergeracional, esse modelo mostra-se particularmente eficaz por reconhecer que diferentes colaboradores possuem necessidades distintas de desenvolvimento, comunicação e reconhecimento.

Outro elemento indispensável é a inteligência emocional. Goleman (2012) demonstra que competências como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais permitem aos líderes compreender melhor os senti-

mentos e expectativas de suas equipes. Ao desenvolver inteligência emocional, o gestor consegue administrar divergências sem comprometer o relacionamento interpessoal, reduzindo conflitos e fortalecendo a confiança entre profissionais de diferentes gerações.

Schein e Schein (2022) acrescentam que líderes exercem papel decisivo na construção da cultura organizacional. Uma cultura baseada na confiança, respeito e aprendizagem favorece a cooperação entre diferentes perfis profissionais, reduzindo barreiras geracionais e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

7 Estratégias para Transformar Conflitos em Alto Desempenho

A literatura apresenta diversas estratégias capazes de transformar diferenças geracionais em vantagem competitiva.

Uma das principais é o **mentoring reverso**, processo em que profissionais mais jovens compartilham conhecimentos tecnológicos e tendências digitais com colaboradores mais experientes, enquanto recebem destes orientação estratégica, experiência profissional e conhecimento organizacional. Essa prática fortalece a aprendizagem organizacional, reduz estereótipos e amplia a integração entre gerações (Matos & Souza, 2025).

Outra estratégia consiste na implementação de **feedback contínuo**. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), profissionais das novas gerações valorizam retornos frequentes sobre seu desempenho, preferindo conversas rápidas, objetivas e voltadas ao desenvolvimento. Entretanto, o feedback contínuo beneficia todas as gerações quando realizado de forma transparente e construtiva.

Northouse (2022) destaca ainda que líderes eficazes estabelecem objetivos claros, promovem participação nas decisões e estimulam autonomia responsável, fatores diretamente relacionados ao aumento do engajamento.

A **aprendizagem colaborativa** também constitui elemento importante. Hesselbein e Goldsmith (2006) defendem que organizações orientadas para o futuro desenvolvem ambientes em que o conhecimento circula livremente entre diferentes profissionais, independentemente da idade ou posição hierárquica. Nesse contexto, a diversidade geracional deixa de representar um fator de conflito e passa a constituir fonte permanente de inovação.

8 Análise e Discussão dos Resultados

A análise da literatura evidencia um consenso quanto à importância da liderança na gestão da diversidade geracional presente nas organizações contemporâneas. A convivência entre profissionais de diferentes gerações pode produzir desafios relacionados às expectativas, aos valores, às formas de comunicação, às experiências profissionais e às preferências quanto aos modelos de trabalho. Entretanto, os estudos analisados demonstram que essas diferenças não devem ser compreendidas exclusivamente como fontes de conflitos, mas também como oportunidades para ampliar a aprendizagem, a criatividade, a inovação e a capacidade de adaptação das organizações.

Chiavenato (2021) ressalta que as pessoas constituem o principal ativo das organizações contemporâneas, destacando a necessidade de uma gestão capaz de valorizar conhecimentos, competências e experiências individuais. Sob a perspectiva da diversidade geracional, essa abordagem demonstra que profissionais de diferentes faixas etárias podem contribuir de maneira complementar para o alcance dos objetivos organizacionais. Enquanto trabalhadores com maior experiência podem oferecer conhecimentos acumulados, maturidade profissional e compreensão dos processos institucionais, profissionais mais jovens contribuem com novas perspectivas, domínio de tecnologias e maior disposição para experimentar novas formas de trabalho (Moreira, 2022).

Northouse (2022) demonstra que os estilos de liderança centrados no desenvolvimento humano apresentam resultados relevantes em ambientes organizacionais complexos. Essa perspectiva é reforçada por Migueles e Zanini (2021), cujos achados apontam que o alinhamento de expectativas e a transparência comunicacional reduzem drasticamente a vulnerabilidade percebida e ampliam a confiança interpessoal nas organizações. Líderes capazes de compreender essas diferenças e adaptar suas práticas de gestão tendem a estabelecer relações mais positivas com suas equipes, superando estereótipos associados à idade.

Robbins e Judge (2022) e Barhate e Dirani (2022) reforçam que equipes diversas apresentam desempenho superior quando há gestão adequada de conflitos. A comunicação transparente e o estabelecimento de canais permanentes de diálogo contribuem para reduzir barreiras interpessoais e favorecer a compreensão mútua.

Mannheim (1982) fornece uma importante base teórica para compreender por que diferentes gerações desenvolvem expectativas distintas em relação ao trabalho, demonstrando que as condutas profissionais são moldadas pelo contexto social de formação. Por sua vez, Goleman (2012) e Schein e Schein (2022) evidenciam

que a inteligência emocional do líder e uma cultura organizacional baseada na confiança e no respeito mútuo constituem a sustentação necessária para integrar profissionais com históricos e perfis tão variados.

Finalmente, as contribuições de Lipkin e Perrymore (2010), Hesselbein e Goldsmith (2006) e Matos e Souza (2025) confirmam a eficácia de estratégias práticas como o mentoring reverso, feedback contínuo e programas de aprendizagem colaborativa. Tais práticas aproximam as diferentes faixas etárias, permitindo que o conhecimento organizacional seja preservado e, simultaneamente, renovado por novas tecnologias e perspectivas.

Em conjunto, as evidências literárias indicam que o sucesso da liderança intergeracional depende menos da idade cronológica dos colaboradores e mais da capacidade dos gestores de construir ambientes colaborativos, inclusivos e flexíveis.

9 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar como a liderança intergeracional pode transformar conflitos decorrentes das diferenças entre gerações em estratégias capazes de promover colaboração, inovação e alto desempenho organizacional. Os resultados demonstram que as diferenças geracionais não constituem, por si só, um problema para as organizações. Ao contrário, quando compreendidas e administradas por líderes preparados, representam uma importante fonte de criatividade, inovação e aprendizagem organizacional.

A literatura analisada evidencia que práticas como liderança transformacional, inteligência emocional, mentoring reverso, feedback contínuo, comunicação transparente e aprendizagem colaborativa contribuem para fortalecer a integração entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z.

Conclui-se, portanto, que organizações que investem no desenvolvimento da liderança intergeracional apresentam melhores condições para reduzir conflitos, ampliar o engajamento, melhorar o clima organizacional e fortalecer seu desempenho competitivo. Como limitação, destaca-se o caráter exclusivamente bibliográfico da pesquisa. Estudos futuros poderão realizar investigações empíricas em organizações públicas e privadas, avaliando os impactos dessas estratégias sobre produtividade, inovação, retenção de talentos e satisfação dos colaboradores.

10 Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). A career with Generation Z: A review of theory and research. *Human Resource Development Review*, 21(3), 337-372.

Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Atlas.

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva.

Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (Eds.). (2006). *O líder do futuro*. Futura.

Lipkin, N. A., & Perrymore, A. J. (2010). *A geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Elsevier.

Mannheim, K. (1982). O problema das gerações. In M. M. Foracchi (Ed.), *Mannheim* (pp. 67–95). Ática.

Matos, E. S., & Souza, C. B. C. (2025). Geração "Z" e o cinismo organizacional: Desafios para a gestão de pessoas em ambientes intergeracionais. *Anais do IV Congresso Rondoniense de Gestão de Pessoas*. Porto Velho/RO.

Migueles, C. P., & Zanini, M. T. F. (2021). O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. CADERNOS EBAPE.BR, 19(4), 1-13.

Moreira, S. A. S. (2022). As ferramentas de aprendizagem preferidas da geração Z no contexto da disciplina de Logística. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 103(264), 380-403.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2022). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.