

AS ORGANIZAÇÕES FRENTE À DIVERSIDADE GERACIONAL

ORGANIZATIONS FACING GENERATIONAL DIVERSITY

Ciências Sociais Aplicadas • 27/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/790380382](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/790380382)

Shirley dos Santos Freire¹

RESUMO

O presente trabalho busca promover uma investigação sobre o cenário conflitante desafiador enfrentado na atualidade no ambiente das organizações no que diz respeito à diversidade de gerações formadas em ambiente de trabalho e que devem ser superados e transformados em crescimento institucional e individual. Momento de suma importância em que a liderança precisa estar preparada para promover o alcance dos objetivos através do desempenho coletivo das gerações existentes. Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e exploratória, com revisão bibliográfica exploratória de artigos científicos e análise documentos oficial, com critérios de seleção das fontes, lapso temporal, bases de pesquisa Scielo, Google Acadêmico, etc. Foi investigado nos últimos seis anos através de artigos e estudos diversos as estratégias necessárias para integrar a geração Z às outras gerações existentes, buscando promover a inclusão das gerações em um ambiente colaborativo e inovador, com implantação de treinamentos e desenvolvimentos interpessoais. Diante desta realidade, buscou-se investigar as estratégias de liderança disponíveis que podem ser utilizadas com sucesso no ambiente multigeracional. Identificaram-se os principais pontos de conflito entre gerações no ambiente de trabalho. Buscou-se compreender e enumerar como o líder deve proceder estrategicamente para promover o desempenho coletivo no ambiente multigeracional.

Palavras-chave: organizações; gerações; líder; ambiente multigeracional; geração Z.

ABSTRACT

This study aims to investigate the challenging and conflicting scenario currently faced by organizations regarding the diversity of

generations in the workplace, which must be overcome and transformed into institutional and individual growth. This is a crucial moment in which leadership needs to be prepared to promote the achievement of objectives through the collective performance of existing generations. This research used a qualitative and exploratory approach, with an exploratory literature review of scientific articles and analysis of official documents, with selection criteria for sources, time frame, and research databases such as Scielo, Google Scholar, etc. Over the past six years, various articles and studies have investigated the necessary strategies to integrate Generation Z with other existing generations, seeking to promote the inclusion of generations in a collaborative and innovative environment, with the implementation of interpersonal training and development. Given this reality, the study sought to investigate available leadership strategies that can be successfully used in a multigenerational environment. The main points of conflict between generations in the workplace were identified. The aim was to understand and enumerate how a leader should proceed strategically to promote collective performance in a multigenerational environment.

Keywords: organizations; generations; leader; multigenerational environment; generation Z.

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações têm enfrentado um cenário conflitante bastante desafiador no que diz respeito à diversidade de gerações disponíveis no ambiente de trabalho. São as gerações Baby Boomers, Geração X, Millennial, Geração Z/Alfa que na atualidade promovem o estabelecimento de uma liderança intergeracional de crescimento para as instituições, ou seja, transformar o conflito em contribuições de inovação, crescimento, colaboração e desempenho.

A diversidade geracional abala o convívio e reflete no alcance dos resultados, e devem ser superados e transformados em crescimento institucional. Diante desta nova realidade a liderança precisa estar preparada para promover o alcance dos objetivos através do desempenho coletivo das gerações existentes.

Apresentar como as organizações têm enfrentado a complexidade de pensamentos diversificados no ambiente organizacional. Analisaram-se como os líderes organizacionais podem harmonizar as diferentes mentalidades sem causar choque nos estilos de vida, promovendo o desempenho coletivo e harmonioso do alcance dos objetivos. Investigou-se de que forma deve proceder a liderança adaptativa multigeracionais diante das necessidades de comunicação, engajamento e cumprimento de prazos coletivos.

Objetivo geral: Investigar as estratégias de liderança disponíveis que podem ser utilizadas com sucesso no ambiente multigeracional para promover o alcance da colaboração e desempenho harmonioso em equipe, transformando conflitos geracionais em acordos coletivos. O objetivo específico tem por finalidade identificar os principais pontos de conflito entre gerações no ambiente de trabalho. Compreender a responsabilidade do líder em promover o desempenho coletivo no ambiente intergeracional. Avaliar práticas de mentoring 3 reverso como ferramenta de integração. Verificar a eficácia de feedback curtos e frequentes para redução de atritos e baixo desempenho. Observar os critérios claros de qualidade e prazos como mecanismos de alinhamento. Identificar os rituais de colaboração e desempenho que favoreçam a melhor convivência intergeracional.

METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa em função da necessidade de conhecer, explicar e identificar o ambiente organizacional frente à diversidade geracional, a liderança intergeracional e as estratégias organizacionais das equipes multigeracionais. É exploratória por se tratar de um campo em constante transformação (novas gerações, evolução digital, novas expectativas de trabalho), e que justifica a indispensável necessidade de uma investigação que proponha novos modelos explicativos, normativos. Foi realizada uma revisão bibliográfica exploratória minuciosa de artigos científicos e análise de documentos oficiais, com critério de seleção das fontes de pesquisa no quesito inclusão que abordam a diversidade geracional no trabalho, liderança, comunicação, gerações no ambiente de trabalho, inovação tecnológica no ambiente organizacional, relatados por Lana (2025), Corrêa (2021), Costa (2022) e outros.

O lapso temporal adotado contempla artigos científicos de 2020 a 2026, ou seja, de até seis anos na atualidade, por ser um aspecto enfrentado em tempo nas organizações, principalmente com a grande necessidade enfrentada pelas lideranças com os perfis de desenvolvimento estabelecidos da geração Z, discutidos por Cappelli & Tavis (2025), Lana (2025), Costa (2022) e outros.

Foram utilizadas as bases de pesquisa Scielo, Google Acadêmico, etc. Google Acadêmico (Google Scholar) em especial devido à amplitude do estudo a ser discutido e a ampla disponibilidade de artigos científicos, teses, dissertações, livros e capítulos de livro sobre diversidade geracional, liderança intergeracional e ambiente organizacional nos últimos seis anos. Bancos de dados ligados às instituições de autores como Costa (2022), Lana (2025), Cappelli & Tavis (2025) e etc., que discutem como as organizações têm

enfrentado o cenário conflitante e desafiador das gerações diversificadas de trabalho disponíveis no ambiente de trabalho e como esta realidade pode ser aproveitada no mercado competitivo para o crescimento institucional.

Apresenta a liderança multigeracional como fator importantíssimo para o estabelecimento da colaboração e alcance dos resultados conjuntos. Foi investigado nos últimos seis anos através de artigos e estudos diversos as estratégias necessárias para integrar a geração Z às outras gerações existentes, buscando promover a inclusão das gerações em um ambiente colaborativo e inovador, com implantação de treinamentos e desenvolvimentos interpessoais.

DESENVOLVIMENTO

Este estudo apresenta como as lideranças tradicionais das organizações têm enfrentado o grande desafio inovador advindo das multigerações no mercado de trabalho. Dentre elas a que mais se destaca é conhecida como a Geração Z.

Lana (2025) relata que a Geração Z é a mais nova na atualidade e possui um estilo bem diferente, pois apresenta expectativas fortemente desenvolvidas, e é marcada pela valorização do propósito, carrega um perfil claro e autêntico, deseja autonomia e flexibilidade de trabalho, com ajustes de tarefas e horários que possibilitam trabalhos remotos, além disso, apresenta grande fluência com o mundo digital. Possuem autenticidade até em suas avaliações, pois desejam feedbacks contínuos e construtivos. Prezam a autenticidade e a transparência por parte de seus líderes.

Para Costa (2022) os líderes que estimulam a geração Z são aqueles que apresentam um estilo de trabalho altamente participativo, e

com uma comunicação clara e autêntica.

Possua flexibilidade na entrega das tarefas, tanto no que se refere ao horário quanto ao tipo de serviço, podendo ser até mesmo remoto. As avaliações devem seguir um método contínuo e construtivo, nada de avaliações somente anuais.

Para Twenge (2023) os líderes nas empresas assumem a importante responsabilidade de desenvolver de forma permanente essa fonte de serviços inovadores para a instituição e que deve proporcionar acordos de convivência no alcance da vantagem competitiva.

Os erros provenientes dos líderes da geração Z podem acarretar sérios danos às empresas, por isso os líderes não devem ser fechados unicamente ao estilo de liderança tradicional.

Para Cardoso (2022) os principais pontos de fricção ou incompatibilidade entre as práticas de liderança mais estabelecidas e as expectativas dessa nova força de trabalho estão relacionados a comunicação, hierarquia, flexibilidade, controle, propósito, valores, feedback e carreira, porque esta nova geração busca por propósito como estilo de vida, retornos contínuos, possuem valores alinhados a valores pessoais e sociais, não buscam apenas estabilidade no trabalho e altas remunerações, estão sempre conectados com causas relevantes na sociedade, buscam avaliações constantes, rápidas e construtivas, e não as tradicionais feitas somente de ano em ano ou semestral. Prezam o diálogo verdadeiro e assertivo.

Para Dawn (2020) os riscos para as organizações que falham em adaptar as lideranças a essa realidade de novos estilos são bastante sérios, como a alta rotatividade e perda de talentos, baixo

engajamento e produtividade e dificuldades na atração de novos talentos.

Compromete o quesito competitividade. Não pode ocorrer à falha no alinhamento que proporciona troca de informações, compartilhamento de dados, estímulo a conversas com as demais gerações dentro da equipe de trabalho, fator indispensável para que não ocorra a desmotivação de ideias e até mesmo a perda de talentos, pois as empresas precisam inovar para se manter no mercado através da competitividade.

Atualmente as organizações que crescem e se estabelecem no mercado devem estar com uma boa reputação diante da sociedade, ou seja, os clientes e mão de obra da atualidade precisam ter uma boa visão da reputação da empresa.

Para Almeida (2019) a convivência entre os modelos de liderança tradicional e as expectativas da geração Z mostra um ponto importantíssimo no ambiente organizacional de hoje, pois a liderança tradicional é alicerçada em hierarquias bem definidas como a comunicação vertical, e o forte controle Organizacional. Já a geração Z possui um perfil bem diferente, em que valoriza liberdade de ação, o diálogo, propósito de vida, comunicação e relações interpessoais mais igualitárias. Essas diferenças quando não bem toleradas e desenvolvidas podem gerar sérios problemas no ambiente de trabalho, especialmente na forma em que o trabalho é realizado e apreciado.

Para Corrêa (2021) outro aspecto importante com relação à geração Z é a habilidade digital, que na atualidade é um dos aspectos mais importantes no mercado competitivo e que vem crescendo

gradativamente. A habilidade digital impacta até a forma como a comunicação e a tomada de decisão são realizadas. Os líderes que não acompanham essa dinâmica podem ser vistos como distantes ou pouco adaptáveis ao desenvolvimento global de mercado.

Para Araújo e Silva (2021) a necessidade de adaptação das lideranças atuais diante da geração Z é de suma importância, pois as mudanças advindas dessa nova geração quando bem utilizadas podem promover grandes desenvolvimentos institucionais. Pois não se trata apenas de oferecer liberdade, mas estabelecer uma estrutura no ambiente de autonomia acompanhada de clareza de objetivos e feedbacks contínuos, com responsabilidade. Essa contribuição proporciona maior engajamento, desenvolvimento profissional, descoberta de talentos e crescimento organizacional.

A liderança transformacional seria um modelo bem adequado ao contexto atual, já que estimula o desenvolvimento do aprendizado e estimula o aperfeiçoamento, sendo um importante aspecto que promove a retenção de talentos.

Realmente os riscos para as organizações que não se adaptam a mudança de geração são grandes, podemos destacar o aumento da rotatividade, a perda de talentos e a redução do compromisso com a organização. Principalmente no que diz respeito à inovação e competitividade, já que estilos ultrapassados rígidos não acompanham a evolução global de mercado. Um importante fator a se estudar com relação à Geração Z é o fator relacionado à medida de responsabilidade individual de "integralidade" (incluindo bem-estar psicológico, educação financeira e QVT) que recai sobre a liderança e a organização nos ambientes geracionais, são possíveis com técnicas bem equilibradas de desenvolvimento pela gestão

onde as organizações devem oferecer suporte e condições estruturais aos seus colaboradores e o colaborador deve assumir a sua parcela de responsabilidade no que diz respeito à construção de seu próprio equilíbrio dentro do ambiente em que está inserido. Ou seja, a organização, a liderança e o indivíduo têm suas responsabilidades que levam ao alcance da excelência nos ambientes que formam.

Transformar o cuidado institucional em estratégia no alcance dos resultados é um fator que proporciona a eficácia para todos os envolvidos e que pode ser estabelecido através de acordos claros onde os itens como autonomia e responsabilidade sejam bem equilibrados.

A organização e a liderança institucional devem promover segurança psicológica e qualidade de vida no trabalho através de programas de educação financeira, feedbacks frequentes, comunicação direta e proporcionar trabalhos flexíveis com métricas transparentes, pois os fatores externos ao ambiente de trabalho, como por exemplo, a saúde financeira, impactam diretamente a produtividade e o desempenho do trabalhador. Desta forma respeita a autonomia, não cria dependência e mantém a produtividade.

O indivíduo deve praticar os hábitos desenvolvidos pelos programas de desenvolvimento profissional e adotar todos os recursos disponibilizados pela organização.

Os líderes podem programar estratégias que promovam essa integralidade sem gerar dependência ou infantilizar a relação de trabalho, equilibrando o cuidado com a busca por alto desempenho através de acordos claros de autonomia versus responsabilidade, ou

seja, o líder assume um papel de facilitador no alcance do alto desempenho e não de controle que gera dependência no indivíduo. Desta forma a bem conhecida Teoria X (visão tradicional e mecanicista) passa para a Teoria Y (com visão moderna, que estabelece motivação e potencial de desenvolvimento).

Devem-se desenvolver estratégias de desenvolvimento de metas desafiadoras e claras que promovam autonomia e maturidade. Forçar o indivíduo a desenvolver a capacidade de solucionar problemas e pensar criticamente. Estabelecer feedbacks contínuos que promovam orientação livre, articuladas aos objetivos institucionais. Cobrar resultados esperados quando as metas não forem alcançadas. Visualizar o erro como uma oportunidade no alcance das melhorias contínuas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm promovido importantes estratégias diante da diversidade conflitante de gerações estabelecidas no ambiente de trabalho e de forma fenomenal tem transformado conflitos em oportunidades de crescimento, colaboração, inclusão, inovação, desempenho e desenvolvimento institucional.

Os riscos para as organizações que não se adaptam a mudança de geração são grandes, contribuindo para o aumento da rotatividade, a perda de talentos e a redução do compromisso com a organização. Principalmente no que diz respeito à inovação e competitividade, já que estilos ultrapassados rígidos não acompanham a evolução global de mercado.

As organizações que crescem e se estabelecem no mercado devem estar com uma boa reputação diante da sociedade, ou seja, os

clientes, as organizações e a mão de obra da atualidade precisam ter uma boa visão da reputação da empresa.

Instituição, liderança e indivíduo quando estrategicamente preparados para enfrentar essa realidade estabelecida tem a possibilidade de promover o alcance de seus objetivos institucionais através do desempenho coletivo das gerações existentes, através de práticas como mentoring reverso, feedbacks curtos e rituais de colaboração, transformam divergências em oportunidades de crescimento organizacional e individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J. (2019). *Gestão de equipes multigeracionais: práticas e desafios*. São Paulo: Editora FGV.

Araújo, D.; Silva, M. (2021). *A era digital e o impacto nas expectativas da Geração Z*. São Luís: Editora UFMA.

Barreto, R.; Silva, L.S.; Claudino, P.; Araújo, M.A. (2022). *A Geração Y e o ambiente de trabalho: uma análise das expectativas e realidades*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2025). The performance management revolution: Short feedback loops in intergenerational teams. *Harvard Business Review*, 103(2), 78-87.

Cardoso, F. J. (2022). *Responsabilidade social corporativa e a atração de talentos: um estudo sobre a Geração Z*. Universidade de Brasília.

Corrêa, J. M. (2021). *Tecnologia e comunicação nas equipes multigeracionais*. Universidade Federal do Paraná.

Costa, A. M. (2022). *Liderança e diversidade geracional: estratégias para um ambiente inclusivo* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.

Dawn, J. (2020). *Generation Z workplace communication: habits and expectations* (Dissertação de Mestrado). Arizona State University.

Lana, A. (2025). O desafio de atrair e reter talentos da geração Z. *Revista Foco*, 18(8), <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n8-008>.

Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Atria Books(Simon & Schuster).

¹ Mestranda do Curso de Administração de Empresas pela MUST University. Graduada em Administração. Especialização em Saúde Pública. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail/](#)
[acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)