

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**

**MIRELLA RIOS SILVA**

**TATIANE CRISTINA BRUNHEIRA**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES  
MULTIGERACIONAIS**

**São Carlos**

**2025**

**MIRELLA RIOS SILVA**  
**TATIANE CRISTINA BRUNHEIRA**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES  
MULTIGERACIONAIS**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Luis Aparecido Paioli

São Carlos  
2025

# O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES MULTIGERACIONAIS

Mirella Rios Silva<sup>1</sup>

Tatiane Cristina Brunheira<sup>2</sup>

Luis Aparecido Paioli<sup>3</sup>

O presente artigo investiga o papel da liderança na gestão de conflitos em equipes multigeracionais, analisando como diferenças de valores, métodos de trabalho e estilos de comunicação influenciam a convivência e o desempenho das equipes. O objetivo central é compreender de que forma o líder atua na mediação dessas divergências e como suas competências impactam o clima organizacional, a cooperação entre gerações e a produtividade. A pesquisa possui natureza básica, abordagem qualitativa e delineamento descritivo, utilizando um questionário eletrônico semiestruturado aplicado a profissionais de diferentes setores e faixas etárias. Os dados foram examinados por meio de análise de conteúdo, complementada por estatísticas descritivas. Os resultados demonstraram que a comunicação assertiva, a empatia e a postura mediadora figuram como as principais competências de liderança para lidar com conflitos intergeracionais, enquanto falhas na comunicação e diferenças nos métodos de trabalho se destacam como causas recorrentes de tensão. Constatou-se, ainda, que equipes diversas podem apresentar alto potencial de inovação quando guiadas por líderes preparados para integrar perspectivas distintas. Conclui-se que práticas de liderança humanizadas e situacionais representam um diferencial estratégico capaz de reduzir conflitos, fortalecer relações de trabalho e promover ambientes organizacionais mais inclusivos e colaborativos.

**Palavras-chave:** Liderança; Conflitos organizacionais; Equipes multigeracionais; Mediação; Gestão de pessoas.

**Abstract:** This article examines the role of leadership in managing conflicts within multigenerational teams, analyzing how differences in values, work methods, and communication styles influence team dynamics and overall organizational performance. The central objective is to understand how leaders mediate these conflicts and how their competencies affect organizational climate, intergenerational cooperation, and productivity. The research is characterized as basic, qualitative, and descriptive, employing a semi-structured electronic questionnaire administered to professionals from different sectors and age groups. The data were analyzed through content analysis, complemented by descriptive statistics. The findings indicate that assertive communication, empathy, and a mediating posture are the most relevant leadership competencies for handling intergenerational conflicts, while communication barriers and divergent work methods are the primary sources of tension. The

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [mirellasilvaa@gmail.com](mailto:mirellasilvaa@gmail.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [tatiane.brunheira@fatec.sp.gov.br](mailto:tatiane.brunheira@fatec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção; Docente do Programa de Graduação em Gestão de Carreira e Gestão de Conflitos no curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – Fatec São Carlos. E-mail: [luis.paioli@fatec.sp.gov.br](mailto:luis.paioli@fatec.sp.gov.br)

study also reveals that age-diverse teams can demonstrate strong innovative potential when guided by leaders capable of integrating distinct perspectives and fostering collaboration. It is concluded that human-centered and situational leadership practices represent a strategic advantage, reducing conflict, strengthening workplace relationships, and promoting more inclusive and cooperative organizational environments.

**Keywords:** Leadership; Organizational conflicts; Multigenerational teams; Mediation; People management.

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução tecnológica e a constante mudança do cenário global têm exigido que as empresas adaptem continuamente suas estratégias de negócio para se manterem competitivas. Essa adaptação requer investimentos em inovação, retenção de talentos e desenvolvimento de carreiras, além da implementação de práticas de gestão que conciliem os objetivos organizacionais com as aspirações pessoais dos colaboradores. Nesse contexto, a valorização do capital humano tornou-se um desafio central em um mercado de trabalho altamente competitivo, no qual atrair e reter os melhores profissionais demanda uma gestão mais humana e empática. Desde a década de 1980, observa-se uma transição nas práticas de gestão, que passaram de modelos centralizados para abordagens mais participativas, conferindo aos colaboradores maior voz ativa no planejamento e execução dos negócios. Essa mudança também exigiu dos líderes novas competências, ultrapassando o foco exclusivo nos resultados financeiros para enfatizar o desenvolvimento e a motivação das equipes (marras, 2011). Um dos fatores que mais influenciam a dinâmica das organizações atuais é a diversidade geracional, intensificada pelas transformações sociais e econômicas. Essa convivência de gerações diferentes no ambiente de trabalho apresenta tanto oportunidades de aprendizado quanto desafios relacionados à gestão de conflitos. **Martinelli e almeida (1998, p. 64)** destacam que “um dos primeiros passos para se tornar mais efetivo na resolução de conflitos é identificar o potencial positivo de cada situação de discórdia.” Empresas, nesse cenário, podem optar por líderes mais experientes, que oferecem maturidade e conhecimento, ou líderes mais jovens, que trazem inovação e domínio de novas tecnologias, o que pode gerar tensões intergeracionais. Gestores que valorizam a diversidade geracional promovem a troca de experiências e conhecimentos entre os colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e criativo. Segundo **houaiss (2012 apud andrade et al., 2012)**, o conceito de geração refere-se a um intervalo de cerca de 25 anos que separa graus de filiação. No mercado de trabalho atual, coexistem predominantemente as gerações baby boomers, x, y e z, cujas diferenças de valores, comportamentos e expectativas podem gerar conflitos

interpessoais, divergências de opinião e disputas por espaço organizacional. Neste sentido, o estudo busca analisar as competências gerenciais e de liderança necessárias para gerir equipes multigeracionais, explorando as expectativas, desafios e estratégias de gestão que favoreçam a colaboração intergeracional. A pesquisa, de natureza bibliográfica, utiliza materiais e publicações existentes para aprofundar a compreensão do tema, ressaltando que o desempenho das equipes está fortemente associado ao estilo de liderança adotado, seja ele transformacional ou transacional, impactando diretamente a qualidade dos produtos, serviços e relações internas (barreto et al., 2013). Assim, torna-se evidente a necessidade de líderes que desenvolvam competências específicas para atuar em um cenário diverso e dinâmico, promovendo não apenas resultados, mas também a construção de uma cultura organizacional sólida, inclusiva e orientada para o desenvolvimento coletivo. O objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios e estratégias da gestão de conflitos em equipes multigeracionais, identificando as principais causas desses conflitos, as diferenças de expectativas e formas de comunicação entre as gerações, e propondo práticas que promovam um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Entre os objetivos específicos estão a identificação das características e expectativas das diferentes gerações no ambiente de trabalho, o mapeamento dos principais fatores geradores de conflitos e seus impactos na dinâmica organizacional, a investigação das competências essenciais que os líderes devem desenvolver para gerenciar equipes diversas, a avaliação de práticas organizacionais que favoreçam a colaboração intergeracional e a apresentação de estratégias que visem maior engajamento e produtividade no ambiente corporativo. A relevância deste estudo reside na crescente diversidade geracional presente nas organizações modernas. A convivência de diferentes faixas etárias nas empresas gera tanto oportunidades de inovação quanto desafios significativos para gestores e equipes. As diferenças em valores, expectativas e estilos de trabalho podem ocasionar conflitos que impactam diretamente a produtividade e o clima organizacional. Compreender essas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam inclusão, engajamento e resultados sustentáveis. Ao abordar a valorização do capital humano e o papel do líder na mediação de conflitos, este trabalho busca contribuir com informações relevantes para gestores e profissionais de recursos humanos, ajudando-os a transformar a diversidade em uma vantagem competitiva. Dessa forma, este estudo não apenas evidencia a importância da liderança adaptativa, mas também reforça a necessidade de políticas organizacionais que favoreçam o desenvolvimento de todas as gerações, potencializando o crescimento coletivo da organização

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança Organizacional

A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações, sendo compreendida como um processo de influência no qual o líder mobiliza pessoas em direção ao alcance de objetivos comuns. Mais do que ocupar um cargo hierárquico, liderar envolve inspirar, motivar e direcionar a equipe de maneira ética e estratégica. Segundo **Chiavenato (2014)**, a liderança é uma relação de influência entre líder e liderados, orientada para metas compartilhadas e para a construção do comprometimento organizacional.

De acordo com **Robbins e Judge (2019)**, liderar é um processo dinâmico que exige sensibilidade às mudanças do ambiente, capacidade de adaptação e habilidades de gestão de pessoas, tornando o líder um agente transformador capaz de alinhar objetivos individuais e organizacionais. Assim, o líder atua não apenas como gestor de tarefas, mas também como mediador de relações, facilitador do desenvolvimento humano e promotor de um clima organizacional saudável.

A diferença entre líder e chefe está essencialmente na forma como exercem autoridade e influenciam os demais. Enquanto o chefe exerce poder baseado na posição formal e na hierarquia, o líder conquista a adesão da equipe por meio do exemplo, da comunicação assertiva e da confiança. Para **Maxwell (2007)**, a liderança eficaz se sustenta mais na influência e no respeito do que na autoridade formal, sendo o verdadeiro líder aquele que inspira seus colaboradores a agir voluntariamente em prol de um propósito comum. O chefe tende a impor decisões e buscar resultados imediatos, enquanto o líder estimula o comprometimento e o desenvolvimento das pessoas, alinhando resultados com bem-estar e cooperação.

Diversos estilos de liderança são discutidos na literatura, cada um com características e impactos distintos no comportamento organizacional. O estilo autocrático é centrado na figura do líder e tende a reduzir motivação e criatividade, conforme explica **Robbins (2019)**. Já o estilo democrático ou participativo valoriza a opinião da equipe, promovendo maior engajamento. O estilo laissez-faire, por sua vez, concede ampla autonomia quando a equipe possui maturidade. O modelo transformacional, amplamente difundido por **Bass e Avolio (1994)**, destaca-se por inspirar e desenvolver os liderados, promovendo inovação e resultados sustentáveis.

Por fim, o modelo situacional, formulado por **Hersey, Blanchard e Johnson (2012)**, defende que não existe um estilo único ideal, pois a eficácia depende do contexto e da maturidade dos liderados — aspecto essencial em equipes multigeracionais.

O papel do líder na motivação e no clima organizacional é amplamente reconhecido. Cabe a ele identificar fatores que possam gerar insatisfação, promover reconhecimento, oferecer feedback construtivo e criar oportunidades de desenvolvimento. Segundo **Luz (2003)**, o líder exerce influência direta sobre o clima organizacional e pode fortalecer o engajamento e a coesão da equipe através de práticas éticas, empáticas e comunicativas. Quando a liderança é pautada por empatia, justiça e comunicação clara, o ambiente se torna mais saudável e produtivo.

Além disso, o líder influencia a cultura organizacional, pois seus valores e comportamentos são observados e reproduzidos pela equipe, impactando a forma como os colaboradores se relacionam e percebem o ambiente. Em equipes compostas por diferentes gerações, o papel do líder torna-se ainda mais estratégico. Ele deve compreender as particularidades de cada grupo — dos profissionais mais experientes aos mais jovens — e adotar práticas que promovam respeito e integração. De acordo com **Parry e Urwin (2011)**, a liderança eficaz em equipes multigeracionais exige empatia, escuta ativa e capacidade de mediação para reduzir choques entre valores e promover colaboração.

Assim, o líder atua como o elo que conecta diferentes perspectivas, transformando a diversidade geracional em uma vantagem competitiva para a organização.

## **2.2 Conflitos nas Organizações**

O conflito é um fenômeno natural e inevitável nas organizações, surgindo da interação entre indivíduos que possuem diferentes percepções, valores, interesses e objetivos. Segundo **Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013)**, o conflito não deve ser visto apenas como algo negativo, mas como um processo inerente à convivência humana que, quando bem administrado, pode estimular o diálogo, a inovação e o aprimoramento das relações de trabalho. Nessa perspectiva, o conflito organizacional é compreendido como uma divergência de ideias, sentimentos ou ações entre pessoas ou grupos que compartilham um mesmo espaço profissional, podendo influenciar tanto o clima quanto o desempenho das equipes. Para **Amorim, Maia e Santos (2023)**, o conflito ocorre quando há incompatibilidade de objetivos e percepções entre os membros da organização, e sua intensidade depende da forma como é

percebido e gerenciado. Assim, o conflito não é necessariamente destrutivo — ele pode gerar aprendizado e fortalecimento das relações quando tratado de forma construtiva. O ponto central está na habilidade da liderança em reconhecer a origem dos conflitos e atuar como mediadora de soluções que considerem os interesses de todos os envolvidos. De acordo com Medeiros et al. (2019), os conflitos organizacionais podem ser classificados em quatro tipos principais: interpessoais, intergeracionais, intragrupal e intergrupais. O conflito interpessoal ocorre entre dois indivíduos, geralmente em razão de divergências de valores, estilos de comunicação ou expectativas profissionais. O conflito intergeracional, bastante frequente em empresas contemporâneas, decorre das diferenças entre colaboradores de diferentes faixas etárias — cada geração apresenta visões distintas sobre autoridade, tecnologia, tempo e propósito, exigindo dos líderes flexibilidade e empatia para equilibrar essas perspectivas. Já o conflito intragrupal surge dentro de uma mesma equipe, frequentemente por disputas de poder, sobrecarga de tarefas ou falta de comunicação, enquanto o intergrupais envolve áreas, departamentos ou setores que possuem objetivos divergentes, muitas vezes competindo por recursos ou reconhecimento. Os estudos analisados apontam que as principais causas dos conflitos organizacionais estão relacionadas à comunicação ineficaz, à falta de clareza nas funções, ao excesso de competitividade e à ausência de uma liderança integradora. Conforme destacam Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2018), falhas na comunicação estão entre as maiores fontes de conflito, pois geram ruídos, interpretações equivocadas e sentimentos de desvalorização. A forma como o líder atua diante de um conflito é determinante para o resultado que ele produzirá. Quando o gestor ignora ou reprime divergências, o problema tende a se agravar e comprometer o clima organizacional. Por outro lado, líderes que estimulam o diálogo e a resolução conjunta de problemas conseguem transformar o conflito em aprendizado e fortalecimento de vínculos. Segundo Martins et al. (2020), a mediação de conflitos requer empatia, escuta ativa e neutralidade, permitindo que cada parte exponha suas percepções sem julgamentos. Além disso, a adoção de estratégias formais, como reuniões de alinhamento, feedbacks contínuos e programas de desenvolvimento interpessoal, contribui para prevenir novos desentendimentos e fortalecer a coesão do grupo. Entre as estratégias de mediação e resolução de conflitos mais eficazes, os autores citam a comunicação transparente, a negociação e a busca de consenso. Líderes habilidosos em gestão de conflitos adotam uma postura facilitadora, promovendo a escuta e o respeito mútuo, sem impor soluções, mas conduzindo as partes à reflexão e à construção conjunta de acordos. **Barreto et al. (2013)** complementam que a cultura organizacional exerce influência direta sobre o modo como os conflitos são percebidos e tratados; em ambientes onde prevalecem valores de cooperação e

confiança, os conflitos tendem a ser vistos como oportunidades de melhoria. Assim, a atuação do líder deve alinhar-se à cultura da organização, valorizando a comunicação aberta, a empatia e o reconhecimento das diferenças. Dessa forma, o conflito organizacional deixa de ser apenas um obstáculo e passa a representar uma oportunidade de crescimento coletivo. O papel do líder é fundamental nesse processo, pois ele atua como mediador, orientador e exemplo de conduta, criando um ambiente onde o diálogo e o respeito às diferenças sejam prioritários. Uma liderança eficaz, baseada em empatia, escuta e justiça, transforma tensões em aprendizado, contribuindo para um clima organizacional equilibrado e para a melhoria contínua das relações de trabalho.

### **2.3 Diversidades Geracionais No Ambiente De Trabalho**

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por uma diversidade crescente, especialmente no que se refere à coexistência de diferentes gerações no mesmo espaço de trabalho. Essa pluralidade de perfis reflete transformações sociais, econômicas e tecnológicas que alteraram profundamente as formas de pensar, agir e se relacionar nas empresas. Segundo Koyama (2019), a diversidade geracional é um reflexo direto das mudanças estruturais e culturais da sociedade, que trouxeram novas perspectivas sobre trabalho, propósito e relações hierárquicas. Assim, compreender as diferenças entre gerações tornou-se um desafio estratégico para líderes e gestores de recursos humanos que buscam promover a integração e o desempenho coletivo. De acordo com Khoury (2009), as gerações que compõem a força de trabalho atual — Baby Boomers, Geração X, Geração Y (ou Millenials) e Geração Z — apresentam comportamentos, valores e expectativas distintas em relação à carreira. Os Baby Boomers, por exemplo, tendem a valorizar a estabilidade e o reconhecimento formal, enquanto os profissionais da Geração X buscam autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Já os Millenials, influenciados pela era digital, priorizam propósito, feedback e flexibilidade, enquanto a Geração Z demonstra forte afinidade com a inovação e a diversidade. Essa multiplicidade de visões, conforme destacam Miguelez et al. (2022), pode se tornar uma fonte rica de aprendizado mútuo, desde que seja acompanhada de políticas organizacionais que estimulem o diálogo e o respeito às diferenças. Embora a presença de múltiplas gerações possa trazer benefícios, como a ampliação da criatividade e da troca de experiências, ela também pode gerar tensões internas e choques de valores. A literatura mostra que os conflitos mais frequentes ocorrem quando há falta de alinhamento entre estilos de comunicação ou diferenças nas formas de lidar com autoridade e mudanças. Nesse sentido,

Fernandes e Barrios (2018), apontam que o papel do líder é fundamental na redução desses atritos, pois cabe a ele atuar como mediador cultural, incentivando práticas de empatia e cooperação entre os membros da equipe. Dessa forma, a liderança torna-se a ponte entre gerações, criando um ambiente organizacional mais harmônico e inclusivo. A cultura organizacional também exerce papel determinante nesse processo. Conforme observam Barreto et al. (2013), quando os valores institucionais favorecem a colaboração e a comunicação aberta, há uma tendência de maior integração entre os diferentes grupos etários. Essa integração pode ser estimulada por meio de programas de mentoria intergeracional, nos quais profissionais mais experientes compartilham conhecimento técnico e histórico da empresa, enquanto os mais jovens contribuem com novas perspectivas e habilidades digitais. Tais práticas fortalecem o sentimento de pertencimento e reduzem estereótipos geracionais, promovendo a valorização das diferenças como parte do crescimento coletivo. Entretanto, compreender a diversidade geracional implica reconhecer que cada colaborador é moldado por experiências históricas e sociais distintas, que influenciam diretamente sua visão sobre carreira, motivação e liderança. Essa flexibilidade, segundo Garcia e Russo (2019), é essencial para equilibrar o ritmo de inovação dos mais jovens com a experiência e prudência dos profissionais mais antigos, gerando complementaridade dentro das equipes. Por fim, a gestão eficaz da diversidade geracional depende de líderes capazes de promover a comunicação constante, o reconhecimento das conquistas individuais e o incentivo ao aprendizado mútuo. Quando o líder adota uma postura empática e situacional, compreendendo as motivações de cada faixa etária, ele transforma a diferença em vantagem competitiva. Assim, a diversidade geracional quando bem administrada, fortalece a inovação, melhora o clima organizacional e amplia o engajamento, tornando-se um dos pilares para a sustentabilidade e o sucesso das organizações modernas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e bibliográfica, com apoio de dados empíricos coletados por meio de um questionário. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir uma análise mais profunda das percepções e experiências relacionadas à liderança e aos conflitos organizacionais. Já o caráter bibliográfico baseou-se na análise de livros, artigos e estudos sobre liderança e diversidade geracional. O estudo também contou

com a aplicação de um questionário eletrônico semiestruturado, elaborado no Google Forms, composto por perguntas abertas e fechadas.

O instrumento foi dividido em quatro eixos: perfil do participante, características da liderança, situações de conflito e estratégias de resolução. O público-alvo foi composto por líderes e colaboradores de diferentes gerações — Baby Boomers, X, Y e Z — atuantes em empresas públicas e privadas. A amostra não probabilística por conveniência, formada por 98 participantes, permitiu captar percepções diversas sobre a convivência intergeracional.

As questões fechadas foram tratadas de forma descritiva, e as abertas interpretadas qualitativamente, buscando compreender as percepções dos participantes sobre o papel da liderança na gestão de conflitos. Essa análise foi organizada em torno de três eixos principais: liderança, conflitos e diversidade geracional. Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e a impossibilidade de observação direta das relações interpessoais. Ainda assim, conforme Barreto et al. (2013), pesquisas qualitativas e bibliográficas são fundamentais para construir bases teóricas sólidas e inspirar novas investigações empíricas. Assim, este estudo contribui para o entendimento da importância do líder como mediador de conflitos e promotor da integração entre diferentes gerações no ambiente organizacional

#### **4 RESULTADOS**

A pesquisa de campo teve como propósito compreender como os colaboradores percebem a atuação da liderança diante dos conflitos entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, considerando os impactos dessas divergências na convivência organizacional e no desempenho das equipes. Os dados coletados oferecem subsídios relevantes para analisar de que forma as diferenças geracionais interferem nas relações profissionais e como o líder pode mediar tais situações para promover um ambiente colaborativo.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário eletrônico elaborado via plataforma Forms, respondido por 98 participantes. Do total, 61% identificaram-se como do gênero feminino e 39% como masculino. Quanto ao cargo ocupado, 70% afirmaram não exercer função de liderança, 25% desempenham papel de líder ou gestor e 5% são empreendedores. Essa predominância de colaboradores sem cargo de chefia é relevante, pois permite compreender como os liderados vivenciam os conflitos e avaliam a atuação de seus superiores. De acordo com Lima (2017), compreender a percepção dos colaboradores é

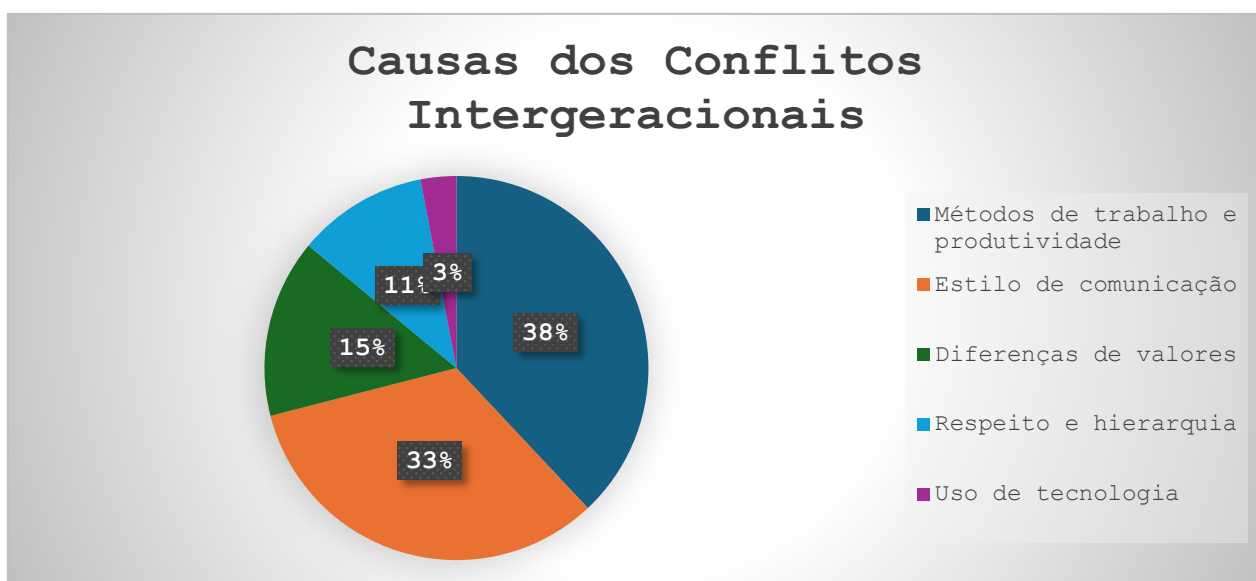
fundamental, já que a forma como o líder se posiciona influencia diretamente o clima organizacional e a cooperação entre os membros da equipe.

Em relação ao tempo de empresa, observou-se que 43% dos respondentes atuam há menos de um ano, 36% entre um e cinco anos, 7% entre seis e dez anos e 14% há mais de uma década. Essa composição reforça a presença de diferentes gerações convivendo no mesmo espaço de trabalho, o que é coerente com a análise de Oliveira (apud Quartarolli et al., 2020), ao destacar que trajetórias profissionais distintas moldam valores e comportamentos que, em muitos casos, entram em choque no cotidiano organizacional. Os segmentos nos quais os participantes atuam também são diversos, sendo 36% pertencentes ao comércio, 26% à indústria, 2% à tecnologia e 36% a outros setores.

A grande maioria dos participantes afirmou atuar em equipes compostas por pessoas de diferentes idades (94%). Além disso, 92% relataram já ter presenciado conflitos entre indivíduos de gerações distintas, evidenciando que se trata de uma realidade presente na rotina organizacional.

No que se refere às causas mais comuns desses conflitos, os resultados evidenciam que 38% dos respondentes atribuíram as divergências aos métodos de trabalho e produtividade, seguidos de 33% que destacaram o estilo de comunicação, 15% às diferenças de valores, 11% ao respeito e hierarquia e 3% ao uso de tecnologia. Esse cenário evidencia que os principais pontos de tensão estão relacionados à forma como cada geração trabalha e se comunica— fatores já destacados na literatura. Quartarolli et al. (2020) afirmam que cada geração desenvolve padrões comunicacionais próprios, moldados por contextos históricos distintos, o que pode gerar ruídos significativos nas interações.

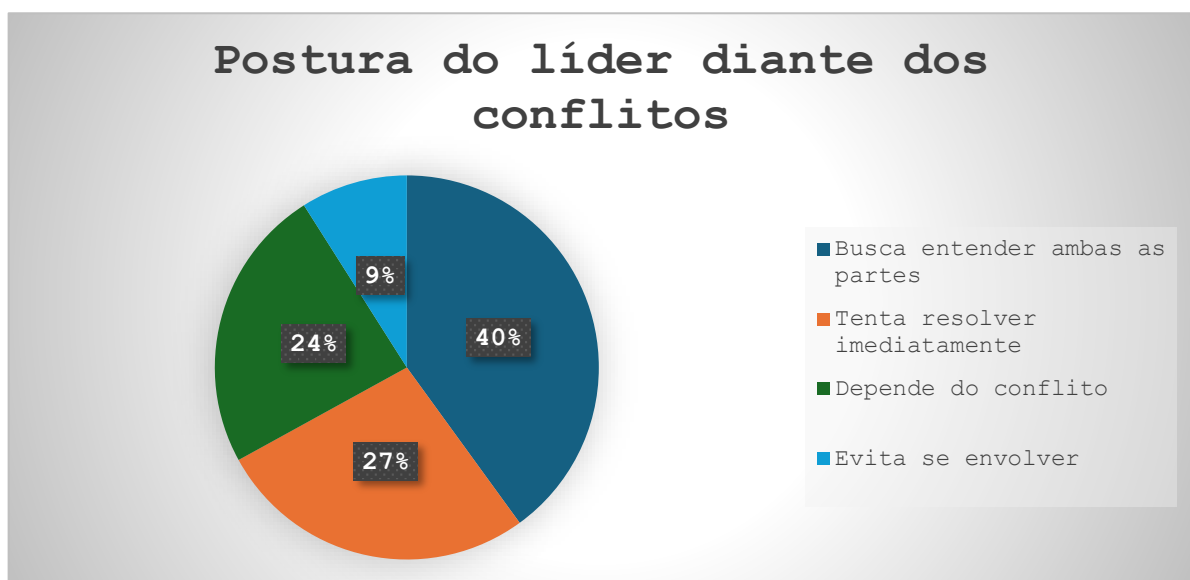
**Gráfico 1 – Causas dos conflitos intergeracionais**



O Gráfico 1 demonstra que a convivência entre diferentes gerações exige do líder capacidade de alinhar expectativas e promover comunicação clara, pois os principais fatores de conflito estão diretamente vinculados a práticas comportamentais e interacionais.

A forma como esses conflitos são solucionados também revela o papel central do líder nesse processo. Para 46% dos respondentes, a mediação é realizada pelo líder, enquanto 27% afirmam que as partes resolvem diretamente entre si, 15% relatam que os conflitos são ignorados e apenas 4% mencionam intervenção do setor de Recursos Humanos. Esses dados reforçam que a liderança é o principal agente responsável pela mediação de conflitos nas equipes. Lima (2017) destaca que líderes preparados conseguem transformar divergências em aprendizado coletivo, promovendo cooperação e respeito mútuo.

**Gráfico 2 – Postura do líder diante dos conflitos**



O Gráfico 2 evidencia que a maior parte dos participantes percebe em seus líderes uma postura reflexiva, baseada na escuta e na compreensão das partes envolvidas. Esse comportamento está alinhado com a liderança situacional, que defende que o líder deve ajustar sua conduta conforme as características da equipe e da situação enfrentada.

Ao serem questionados sobre o impacto da convivência entre gerações no desempenho da equipe, 49% afirmaram acreditar que essa diversidade pode ser positiva quando bem gerenciada, demonstrando a importância de um líder que saiba integrar diferentes perspectivas. Esse resultado converge com Oliveira (apud Quartarolli et al., 2020), ao afirmar que equipes multigeracionais podem gerar inovação e complementariedade de habilidades quando há liderança capacitada para integrar diferentes perfis.

Por fim, ao analisar as características da liderança percebidas pelos colaboradores durante conflitos, destacam-se: boa comunicação (44%), capacidade de mediação (22%),

flexibilidade empática (17%) e controle emocional (16%). Tais características reforçam o que afirma Lima (2017), ao defender que líderes eficazes precisam desenvolver competências socioemocionais para lidar com conflitos geracionais.

De forma geral, os resultados demonstram que os conflitos multigeracionais são frequentes no ambiente de trabalho e que o líder ocupa papel central no manejo dessas situações, seja por meio da mediação, da comunicação clara ou da capacidade de promover integração entre as gerações. Os dados confirmam a literatura ao indicar que a liderança é determinante para transformar tensões em oportunidades de desenvolvimento e cooperação.

## 5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos por meio do questionário revelou que a diversidade de idades nas equipes é uma realidade consolidada nas organizações, e que essa convivência traz tanto benefícios quanto desafios à gestão de pessoas. Essa constatação dialoga com o que afirmam [Carvalho, Pereira e Mendonça \(2022\)](#), ao destacarem que a presença de diferentes gerações no ambiente corporativo amplia o repertório de experiências e perspectivas, mas também pode gerar conflitos quando não há uma liderança capaz de equilibrar essas diferenças. Durante a pesquisa, observou-se que a maioria dos profissionais já presenciou situações de conflito entre colaboradores de faixas etárias distintas. Esse dado reforça a visão de [Oliveira e Barbosa \(2023\)](#), que entendem os conflitos intergeracionais como fenômenos naturais resultantes das diferenças de valores, métodos de trabalho e estilos de comunicação entre as gerações. Para esses autores, o papel do líder é fundamental nesse contexto, uma vez que cabe a ele criar um ambiente de respeito mútuo, mediação e colaboração, evitando que as divergências se tornem barreiras para o desempenho coletivo. As respostas apontaram que a forma como os conflitos são conduzidos varia conforme a postura do líder. Em muitas equipes, o gestor assume uma atuação ativa e mediadora, intervindo para restabelecer o diálogo e promover entendimento entre as partes. Esse comportamento reflete o conceito de liderança situacional, discutido por [Lima e Souza \(2020\)](#), segundo o qual o líder deve adaptar seu estilo conforme o contexto e o perfil dos envolvidos. A atuação mediadora, baseada na escuta e na empatia, tende a gerar resultados mais sustentáveis e a fortalecer o clima organizacional, conforme ressaltam [Souza, Lopes e Corrêa \(2022\)](#). A boa comunicação apareceu como uma das competências mais valorizadas pelos participantes, tanto em líderes quanto em equipes. Isso se alinha ao que [Santos e Oliveira \(2021\)](#) destacam sobre a

importância da comunicação clara e empática como ferramenta essencial na gestão de pessoas e na prevenção de conflitos. A ausência dessa habilidade pode agravar desentendimentos e comprometer a harmonia das relações. Já a empatia e o controle emocional, conforme apontam Araújo, Freitas e Silva (2022), são aspectos indispensáveis para que o líder consiga compreender as necessidades de cada geração e administrar as tensões de forma equilibrada. Outro ponto observado foi a percepção de que as diferenças entre gerações podem ser produtivas quando bem conduzidas. Essa visão é sustentada por Carvalho, Pereira e Mendonça (2022), que argumentam que a diversidade geracional pode fortalecer a inovação e o aprendizado coletivo, desde que haja um líder preparado para valorizar as singularidades de cada grupo etário. Nesse sentido, o papel do líder ultrapassa a função técnica e se aproxima de um perfil de líder transformacional, como descrevem Almeida, Souza e Lima (2023) — alguém capaz de inspirar, motivar e promover um ambiente de cooperação e respeito. De forma geral, as análises mostram que a eficácia na gestão de conflitos intergeracionais está fortemente relacionada às habilidades interpessoais da liderança. A presença de líderes que comunicam com clareza, demonstra empatia e atuam como mediadores tende a favorecer a integração entre os colaboradores e a criar um ambiente de trabalho mais harmônico e colaborativo. Assim, os resultados da pesquisa, interpretados à luz dos autores estudados, confirmam que o papel do líder na gestão de conflitos em equipes multigeracionais é essencialmente relacional. Mais do que resolver divergências, o líder eficaz é aquele que compreende as diferenças como oportunidades de aprendizado e crescimento coletivo. A literatura e os dados convergem ao evidenciar que o sucesso da convivência entre gerações depende da presença de uma liderança empática, comunicativa e emocionalmente equilibrada, capaz de promover integração e colaboração no ambiente organizacional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho analisou o papel do líder na gestão de conflitos em equipes multigeracionais, destacando como a diversidade de idades influencia o clima organizacional, as relações interpessoais e o desempenho das equipes. Por meio de pesquisa bibliográfica e de um questionário aplicado a profissionais de diferentes áreas, observou-se que a liderança é determinante para manter o equilíbrio e a harmonia no ambiente de trabalho.

A revisão teórica mostrou que o conceito de liderança evoluiu para um modelo mais colaborativo, empático e transformacional, exigindo do líder competências socioemocionais, como comunicação eficaz, empatia e controle emocional. A literatura aponta que conflitos

intergeracionais são inevitáveis, mas podem ser geridos positivamente quando o líder atua como mediador e incentiva o diálogo.

A pesquisa de campo confirmou que equipes compostas por diferentes gerações são comuns e que os conflitos surgem, sobretudo, por divergências nos métodos de trabalho, estilos de comunicação e percepções de hierarquia. Os resultados revelam que líderes abertos, empáticos e comunicativos reduzem tensões, fortalecem o sentimento de pertencimento e transformam divergências em oportunidades de aprendizado e inovação.

O estudo reforça que a liderança é o principal agente na gestão de conflitos e na coesão das equipes multigeracionais. Destaca-se a importância da capacitação em competências interpessoais para que o líder consiga compreender e valorizar as diferenças. Como limitação, a pesquisa utilizou amostra reduzida e dados qualitativos, sugerindo-se aprofundamentos futuros com métodos quantitativos e entrevistas estruturadas.

Conclui-se que o líder, ao promover respeito, diálogo e integração entre gerações, não apenas minimiza conflitos, mas também fortalece a cultura organizacional, o engajamento e a produtividade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Dênia Aparecida; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. *Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura*. Revista GeTeC, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?* Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- BATTAGLIA, M. C. L. *A empatia na mediação de conflitos e na facilitação de diálogos*. Revista Eletrônica da OAB-RJ, 2020.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERNANDES, J. A. T.; BARRIOS, J. C. O relacionamento e os conflitos entre as gerações Baby Boomers, X e Y nas empresas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 12, 2018.

GRUBB, V. M. *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 10. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012.

KOYAMA, M. K. Análise dos fatores subjetivos dos conflitos organizacionais. *Labor et Scientia*, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unisantabr.br>. Acesso em: dia mês ano.

LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXWELL, John C. *O líder 360°: desenvolvendo a sua influência a partir de qualquer lugar da organização*. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MIGUELEZ, C. P. et al. The impact of generation diversity on trust and workplace relations. *Revista de Administração – CEBAPE*, 2022.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

QUARTAROLLI, F. P.; SILVA, G. A.; SOUZA, J. C.; SERAFIM, A. B. Os conflitos interpessoais entre as gerações Y, X e Baby Boomer nas organizações. *Memorial TCC – Caderno da Graduação*, FAE Centro Universitário, 2014/2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O Fenômeno da Liderança: Uma Revisão das Principais Teorias. *Fragmentos de Cultura*, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013.

## ANEXO A – TÍTULO

O presente questionário foi elaborado com o objetivo de coletar informações sobre a percepção de colaboradores, líderes e empreendedores acerca da gestão de conflitos em

equipes multigeracionais. As respostas foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

### **Questionário aplicado**

**1. Qual é o seu gênero?**

- A) Feminino
- B) Masculino

**2. Qual é o seu cargo na empresa?**

- A) Colaborador sem cargo de liderança
- B) Líder / Gestor
- C) Empreendedor

**3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

- A) Menos de 1 ano
- B) De 1 a 5 anos
- C) De 6 a 10 anos
- D) Mais de 10 anos

**4. Qual é o segmento da sua empresa?**

- A) Comércio
- B) Indústria
- C) Tecnologia
- D) Outros

**5. A equipe em que você trabalha é composta por pessoas de diferentes idades?**

- A) Sim
- B) Não

**6. Você já presenciou conflitos entre membros de diferentes idades na sua equipe?**

- A) Sim
- B) Não

**7. Quais são as principais causas desses conflitos?**

- A) Diferenças de valores e hierarquias
- B) Estilo de comunicação
- C) Métodos de trabalho e produtividade
- D) Respeito e hierarquia
- E) Uso de tecnologia

**8. Como esses conflitos geralmente são resolvidos?**

- A) Mediação do líder

- B) Diálogo direto entre as partes
- C) Os conflitos são ignorados
- D) Intervenção do setor de Recursos Humanos
- E) Outros

**9. Qual é o posicionamento do seu líder diante desses conflitos?**

- A) Tenta resolver imediatamente
- B) Busca entender ambas as partes antes de agir
- C) Evita se envolver
- D) Depende do conflito

**10. Você considera que a convivência entre diferentes idades pode afetar o desempenho da equipe?**

- A) Sim, de forma negativa
- B) Sim, mas pode ser positiva se bem gerenciada
- C) Não afeta significativamente
- D) Não sei avaliar

**11. Qual característica seu líder apresenta diante de conflitos entre gerações?**

- A) Controle emocional
- B) Boa comunicação
- C) Flexibilidade para se colocar no lugar do outro
- D) Capacidade de mediação