



LIDERANÇA INTERGERACIONAL E REPROGRAMAÇÃO CULTURAL: ABORDAGEM PARA COESÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS MULTIGERACIONAIS

Intergenerational Leadership and
Cultural Reprogramming: An Approach to
Cohesion and Organizational Learning in
Multigenerational Contexts

Livia Souza Tavares¹
livia.stavares@souunit.com.br

Cainã Eli Araújo de Andrade Farias²
caina.eli@souunit.com.br

Deyverson do Nascimento Rodrigues³
deyveson.nascimento@souunit.com.br

Jefferson Reis Guimarães Andrade⁴
jefferson.reis@souunit.com.br

Isabel Cristina Barreto Andrade⁵
isabel.cristina@souunit.com.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como os processos de reprogramação cultural, a gestão de conflitos intergeracionais e a liderança voltada à integração de saberes podem ser articulados para promover inovação, engajamento e coesão em organizações com diversidade geracional. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com lideranças estratégicas de três organizações distintas, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que as organizações se encontram em diferentes estágios de maturidade no que tange à reprogramação da cultura organizacional, variando entre práticas incipientes de escuta e reconhecimento até processos estruturados de revisão participativa de valores e capacitação socioemocional. Identificaram-se ainda os impactos negativos de paradigmas tradicionais de gestão, como o autoritarismo e a rigidez hierárquica, sobre a convivência intergeracional. Por outro lado, lideranças que adotam práticas colaborativas e participativas demonstraram maior efetividade na mediação de conflitos e na valorização da diversidade etária. A troca de conhecimentos entre gerações mostrou-se estratégica para o fortalecimento da aprendizagem organizacional, sendo impulsionada por práticas como mentoria reversa e formação de equipes multigeracionais. Conclui-se que a liderança intergeracional exerce papel estruturante na transformação cultural e na construção de ambientes organizacionais inclusivos, inovadores e sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança Intergeracional. Cultura Organizacional. Conflito de Gerações.

ABSTRACT

This study aims to analyze how cultural reprogramming processes, intergenerational conflict management, and leadership focused on knowledge integration can be articulated to promote innovation, engagement, and cohesion in organizations with generational diversity. The research adopts a qualitative, descriptive approach, using the multiple case study method. Semi-structured interviews were conducted with strategic leaders from three different organizations, analyzed using the content analysis technique. The results indicate that the organizations are at different stages of maturity regarding the reprogramming of organizational culture, ranging from incipient listening and recognition practices to structured processes of participatory review of values and socio-emotional training. The negative impacts of traditional management paradigms, such as authoritarianism and hierarchical rigidity, on intergenerational coexistence were also identified. On the other hand, leaders who adopt collaborative and participatory practices demonstrated greater effectiveness in conflict mediation and in valuing age diversity. The exchange of knowledge between generations has proven to be strategic for strengthening organizational learning, driven by practices such as reverse mentoring and the

formation of multigenerational teams. It is concluded that intergenerational leadership plays a structuring role in cultural transformation and in the construction of inclusive, innovative and sustainable organizational environments.

KEYWORDS

Intergenerational leadership; organizational culture; generational conflict.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo contemporâneo, a convivência entre diferentes gerações – cada uma com seus próprios valores, expectativas e estilos de trabalho – tornou-se uma realidade crescente nas organizações. Profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z compartilham o mesmo espaço profissional, trazendo perspectivas distintas sobre comunicação, ética, uso de tecnologias e trajetórias de carreira (Silva, 2022; Pereira *et al.*, 2022).

Essa diversidade etária, embora potencialmente enriquecedora, apresenta desafios significativos às organizações, podendo gerar conflitos intergeracionais que, se não forem adequadamente administrados, impactam negativamente a produtividade, o clima organizacional e o alinhamento estratégico das equipes. Nesse cenário, a liderança intergeracional emerge como uma competência essencial para transformar tais desafios em oportunidades, promovendo um ambiente colaborativo, inovador e produtivo (Melo *et al.*, 2024; Santos; Brandino, 2024).

Para enfrentar os desafios impostos pela convivência multigeracional, torna-se necessário repensar a cultura organizacional, promovendo uma transformação que valorize a pluralidade de saberes e incentive o diálogo entre diferentes perspectivas. Nesse processo, destaca-se o papel estratégico da liderança na reprogramação da cultura vigente, na mediação de conflitos e na construção de pontes entre gerações por meio de práticas colaborativas e integradoras. Assim, compreender como esses elementos – cultura, conflito e liderança – podem ser articulados para potencializar o engajamento, a inovação e a coesão interna configuram-se como um campo de investigação relevante e atual no âmbito da gestão de pessoas (Huieba, 2025).

Nesse contexto, a problemática central que orienta este estudo é: **Como os processos de reprogramação cultural, a gestão de conflitos intergeracionais e a liderança voltada à integração de saberes podem ser articulados para promover inovação, engajamento e coesão em organizações com diversidade geracional?**

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo é analisar como os processos de reprogramação cultural, a gestão de conflitos intergeracionais e a liderança orientada à integração de saberes podem ser articulados para promover inovação, engajamento e coesão organizacional em contextos multigeracionais. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) Explorar como líderes podem reprogramar a cultura organizacional para transformar o choque de gerações em um vetor de inovação e coe-

são interna; (ii) Analisar os paradigmas tradicionais de gestão que perpetuam conflitos intergeracionais e identificar como a transformação cultural pode revertê-los; (iii) Investigar como a liderança pode incentivar a troca de conhecimento entre gerações.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de fornecer insights teóricos e práticos sobre a importância da liderança intergeracional e da gestão de conflitos como diferenciais competitivos nas organizações. Ao propor estratégias para minimizar e resolver conflitos decorrentes da diversidade etária, esta pesquisa visa contribuir tanto para o avanço da ciência da Administração quanto para a qualificação da prática gerencial. Ademais, a relevância do tema extrapola o contexto corporativo, promovendo impactos sociais positivos ao fomentar a compreensão e a colaboração entre diferentes gerações. Nesse sentido, defende-se que uma gestão eficaz de conflitos contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e inclusivo, fortalecendo as relações interpessoais e potencializando o capital humano das organizações (Carneiro; Streit, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional constitui-se como o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que orientam as práticas e o clima dentro das organizações. É um elemento dinâmico e multifacetado, fundamental para o alinhamento estratégico e a promoção da inovação, especialmente em contextos multigeracionais (Inácio; Rolim; Serralvo, 2022). Conforme destacado por Carneiro e Streit (2021), a cultura influencia diretamente a gestão do conhecimento e a capacidade inovadora das organizações, sendo, portanto, um fator central na transformação organizacional.

No contexto da convivência intergeracional, a cultura organizacional precisa ser reprogramada para acolher a diversidade geracional e transformar o choque entre diferentes valores e expectativas em um vetor de inovação e coesão interna (Lima, 2023; Cruz *et al.*, 2025). Esse processo requer uma liderança capaz de reconhecer as especificidades de cada geração, promovendo um ambiente onde o respeito mútuo, a colaboração e a troca de conhecimentos sejam incentivados (Flach *et al.*, 2022).

A literatura aponta que reprogramar a cultura organizacional exige um planejamento estruturado, diagnóstico preciso e ações alinhadas com os valores desejados (Levorato; Woida; Silva, 2021). A proposta metodológica de Elias (2014) permanece relevante nesse cenário, ao indicar um processo em duas fases: ambientação e mapeamento.

Na fase de ambientação, o foco recai sobre a compreensão dos motivos que impulsionam a mudança cultural e a definição clara da nova cultura desejada. No contexto intergeracional, esse diagnóstico deve incluir a identificação das tensões entre as gerações, bem como dos ativos culturais existentes que podem ser potencializados. Nesse sentido, para o processo de ambientação, Elias (2014) indica as etapas abaixo.

Quadro 1 – Fase de Ambientação

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Identificação das motivações da mudança	Compreensão das causas que impulsionam a mudança organizacional
Reconhecimento dos facilitadores culturais	Mapeamento de influências culturais positivas já existentes
Definição da nova cultura	Delimitação dos comportamentos e valores desejados
Elaboração de cronograma de implementação	Planejamento estruturado da transição cultural

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Elias (2014).

Na sequência, a fase de mapeamento visa identificar elementos críticos que podem apoiar ou dificultar a reprogramação cultural, incluindo as lideranças influentes, o clima organizacional e as crenças enraizadas. De acordo com Moraes e Cova (2025), a liderança deve ser preparada para atuar como mediadora de conflitos intergeracionais, criando canais abertos de diálogo e estimulando práticas colaborativas. Nesse sentido, para a fase de ambientação (Elias, 2014) orienta observar as dimensões indicadas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Fase de Mapeamento

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Lideranças influentes	Envolvimento de líderes no apoio à mudança cultural
Clima organizacional	Avaliação do ambiente emocional e relacional na organização
Artefatos visíveis e seus impactos	Identificação de símbolos, rituais e práticas com impacto cultural
Valores	Valores compartilhados que orientam comportamentos
Crenças enraizadas	Crenças que moldam ações e decisões dentro da organização
Mudanças estruturais necessárias	Alterações necessárias na estrutura organizacional para suportar a nova cultura

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Elias, 2014.

Em linhas, a literatura reforça que a liderança exerce um papel central no processo de reprogramação da cultura organizacional, devendo adotar práticas que promovam a inclusão e a inovação (Potye; Moscon, 2022). Líderes eficazes são aqueles que conseguem estabelecer uma cultura orientada para o desempenho, mas também aberta à diversidade, estimulando a troca de conhecimentos entre gerações por meio de programas como a mentoria reversa, oficinas de conscientização e práticas de feedback contínuo (Lima, 2023; Toledo *et al.*, 2024).

Além disso, conforme apontado por Heringer e Oliveira (2023), uma cultura organizacional saudável e inclusiva melhora o desempenho e a produtividade dos colabora-

dores, promovendo maior satisfação e retenção de talentos. Esse ambiente colaborativo é especialmente vital quando se busca transformar o potencial do choque de gerações em um motor de inovação e coesão organizacional (Bravo; Piedrahita; Bravo, 2023).

Portanto, a reprogramação da cultura organizacional, mediada por lideranças conscientes e preparadas, permite transformar as tensões intergeracionais em oportunidades estratégicas, promovendo um ambiente organizacional mais coeso, inovador e sustentável.

2.2 PARADIGMAS DE GESTÃO E CONFLITOS

Os paradigmas tradicionais de gestão organizacional, fundamentados em hierarquias rígidas, controle excessivo e comunicação vertical, têm historicamente perpetuado conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho (Cruz *et al.*, 2025; Moraes e Cova, 2025). Essas práticas, muitas vezes orientadas pela busca de estabilidade e padronização, são incompatíveis com as expectativas e comportamentos das gerações mais jovens, como as gerações Y e Z, que priorizam autonomia, propósito e inovação (Flach *et al.*, 2022; Lima, 2023).

Na visão clássica, a gestão privilegia modelos de liderança transacionais, centrados na obediência a normas e na execução de tarefas predefinidas (Potye; Moscon, 2022). Esse modelo, adequado a contextos de baixa complexidade e mudanças lentas, tornou-se insuficiente diante da diversidade de valores e do dinamismo das atuais forças de trabalho. Conforme apontam Carneiro e Streit (2021), a cultura organizacional que reforça esses paradigmas tende a criar barreiras à inovação, intensificando as tensões entre gerações que compartilham o mesmo espaço organizacional.

A transformação cultural surge, assim, como um recurso indispensável para reverter tais conflitos. Trata-se de um processo intencional de mudança nos valores, práticas e crenças organizacionais, visando a criação de um ambiente mais inclusivo e colaborativo (Heringer; Oliveira, 2023; Bravo; Piedrahita, Bravo, 2023). Ao substituir modelos tradicionais baseados em comando e controle por práticas mais participativas, que valorizam a diversidade e estimulam o diálogo, as organizações podem não apenas mitigar os conflitos intergeracionais, mas também transformar essas diferenças em fontes de inovação (Lima, 2023; Toledo *et al.*, 2024).

Os principais paradigmas de gestão que alimentam os conflitos entre gerações incluem:

1. **Hierarquias rígidas e comunicação verticalizada:** dificultam a escuta ativa das gerações mais jovens, que valorizam espaços abertos para expressão e participação nas decisões (Cruz *et al.*, 2025; Moraes e Cova, 2025).

2. **Estilo de liderança autoritário:** reduz a autonomia e a motivação, especialmente das gerações Y e Z, que buscam significado no trabalho e oportunidades de desenvolvimento contínuo (Lima, 2023).

3. **Valorização exclusiva da estabilidade:** promove a resistência à mudança e dificulta a incorporação de novas tecnologias e práticas inovadoras, essenciais para engajar os jovens talentos (Carneiro; Streit, 2021).

4. **Foco na experiência acumulada:** embora a experiência seja um ativo valioso, a sua supervalorização em detrimento da valorização das competências digitais e das perspectivas inovadoras das gerações mais jovens agrava os conflitos intergeracionais (Flach *et al.*, 2022).

A superação desses paradigmas exige a promoção de uma cultura organizacional baseada em valores como colaboração, abertura, confiança e inovação (Heringer; Oliveira, 2023; Potye; Moscon, 2022). Esse processo envolve três elementos centrais:

- **Redesenho das práticas de gestão:** adoção de modelos participativos de liderança, que estimulam o protagonismo dos colaboradores, independentemente da geração a que pertencem. Isso inclui a valorização da mentoria reversa, prática em que profissionais mais jovens compartilham conhecimentos digitais com os mais experientes, fortalecendo vínculos e promovendo aprendizagem mútua (Lima, 2023).
- **Promoção de ambientes inclusivos e colaborativos:** construção de espaços organizacionais onde as diferenças geracionais sejam reconhecidas como potenciais criativos, e não como barreiras. O desenvolvimento de políticas de diversidade geracional favorece a redução de preconceitos e a integração de equipes multigeracionais (Lima, 2023).
- **Reprogramação dos valores organizacionais:** alinhamento dos valores da organização com as demandas contemporâneas de flexibilidade, propósito e inovação, reconhecendo que culturas organizacionais saudáveis e adaptativas são mais propensas a gerar satisfação e produtividade entre os colaboradores (Heringer; Oliveira, 2023; Bravo; Piedrahita; Bravo, 2023).

Ao reconfigurar sua cultura organizacional, as empresas podem transformar os conflitos intergeracionais em oportunidades para inovação e coesão interna, desenvolvendo competências essenciais para o futuro do trabalho e garantindo sua sustentabilidade competitiva (Carneiro; Streit, 2021; Toledo *et al.*, 2024).

Em síntese, a superação dos paradigmas tradicionais de gestão passa pela adoção de uma cultura organizacional evolutiva, onde o respeito à diversidade geracional e o estímulo à inovação constituem os pilares para a construção de ambientes mais coesos, criativos e produtivos.

2.3 TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE GERAÇÕES

Complementando a abordagem da gestão humanizada e da valorização da diversidade, destaca-se a importância de promover o compartilhamento de conhecimento entre diferentes gerações. A convivência multigeracional no ambiente corporativo representa um ativo estratégico, sobretudo na promoção da inovação e da colaboração. Gerações mais experientes detêm conhecimentos tácitos acumulados; as mais jovens, por sua vez, dominam recursos tecnológicos e práticas contemporâneas (Toledo *et al.*, 2024).

A troca intergeracional de saberes favorece a aprendizagem organizacional, fortalece a cultura de colaboração e impulsiona a inovação. Contudo, desafios como diferenças na linguagem, no uso da tecnologia e nos valores precisam ser cuidadosamente gerenciados (Costa *et al.*, 2024).

Entre as práticas eficazes para estimular essa troca, destacam-se: (i) cultura de feedback contínuo; (ii) mentoria reversa; (iii) equipes multigeracionais; (iv) oficinas de conscientização; (v) combate a estereótipos geracionais; (vi) ferramentas digitais inclu-

sivas; (vii) gestão do conhecimento; (viii) adaptação da comunicação; e (ix) políticas de inclusão (Silva, 2023; Melo *et al.*, 2024; Toledo *et al.*, 2024).

Quadro 3 – Práticas

AÇÃO	DESCRIÇÃO
Cultura de feedback contínuo	Troca regular de avaliações para promover desenvolvimento
Mentoria reversa	Compartilhamento de saberes entre jovens e experientes
Equipes multigeracionais	Grupos compostos por colaboradores de diferentes idades
Oficinas de conscientização	Sessões formativas sobre diversidade e gerações
Combate a estereótipos geracionais	Desconstrução de visões generalistas sobre gerações
Ferramentas digitais inclusivas	Uso de tecnologias acessíveis a todos os perfis
Gestão do conhecimento	Sistematização e transferência de saberes
Adaptação da comunicação	Estratégias para diálogo intergeracional eficaz
Políticas de inclusão	Estruturação de práticas que valorizem a diversidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em Silva, 2023; Melo *et al.*, 2024; Toledo *et al.*, 2024.

Em síntese, fomentar o intercâmbio entre gerações transcende a resolução de conflitos: trata-se de reconhecer e potencializar diferentes formas de contribuição, consolidando uma cultura de aprendizado contínuo. Nesse processo, a liderança exerce papel fundamental como facilitadora da colaboração, da inovação e da integração intergeracional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica qualitativa, condizente com os objetivos de compreender os significados atribuídos pelas lideranças organizacionais às práticas relacionadas à gestão de conflitos intergeracionais e à reprogramação cultural. A abordagem qualitativa é especialmente adequada para investigar fenômenos complexos e subjetivos, permitindo uma interpretação aprofundada das dinâmicas sociais e organizacionais (Minayo, 2014).

Em termos de finalidade, a pesquisa é descritiva, pois busca analisar, de forma sistemática, como os líderes lidam com conflitos entre gerações e promovem transformações na cultura organizacional. Tal delineamento visa descrever percepções, estratégias e práticas observadas no campo empírico, sem pretensão de estabelecer relações causais ou generalizações estatísticas (Gil, 2019).

Como estratégia de investigação, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplos, por permitir a análise intensiva e contextualizada de fenômenos organizacionais complexos em diferentes realidades. A escolha por múltiplos casos visa ampliar a robustez analítica do estudo, possibilitando a identificação de padrões recorrentes e contrastes relevantes entre contextos distintos (Yin, 2015).

As unidades de análise são três organizações ficticiamente denominadas como Empresa X, Empresa Y e Empresa Z. A seleção das empresas foi intencional e fundamentada em critérios de relevância para os objetivos do estudo, a saber: (i) presença de equipes multigeracionais; (ii) disponibilidade e interesse de líderes estratégicos em contribuir com a pesquisa; e (iii) experiências relevantes com gestão de conflitos geracionais. As organizações participantes pertencem a diferentes setores, favorecendo a diversidade analítica do estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com um líder organizacional de cada empresa, totalizando três entrevistas. Os participantes foram selecionados em razão de sua posição de liderança estratégica e envolvimento direto na gestão de equipes multigeracionais. As entrevistas foram previamente agendadas, realizadas com consentimento livre e esclarecido, gravadas com autorização e integralmente transcritas para análise.

O roteiro de entrevista foi construído com base nas três categorias analíticas que sustentam a investigação: (i) métodos para reprogramar a cultura corporativa; (ii) paradigmas de gestão e conflitos; e (iii) troca de conhecimento entre gerações. Essa estrutura permitiu manter o foco nos objetivos do estudo, ao mesmo tempo em que ofereceu flexibilidade para explorar temas emergentes durante as entrevistas (Triviños, 2008).

Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2016). Esse método foi escolhido por sua adequação à análise de material verbal e textual, permitindo a sistematização de significados e a construção de interpretações fundamentadas. O processo de análise seguiu três etapas: (i) pré-análise, com a organização e leitura flutuante do material; (ii) exploração do conteúdo, com codificação das unidades de registro e definição de categorias temáticas; e (iii) tratamento e interpretação dos dados, articulando os achados com os referenciais teóricos previamente estabelecidos.

As categorias analíticas inicialmente foram guiadas pelo referencial teórico, mas o processo de análise também permitiu o surgimento de subcategorias empíricas. A triangulação entre categorias teóricas e dados coletados contribuiu para garantir a validade analítica, assegurando consistência entre os resultados e os objetivos da pesquisa. Essa abordagem também reforçou a relevância teórico-prática do estudo para o campo da Administração e para a prática gerencial.

A pesquisa foi conduzida por meio do quadro referencial abaixo.

Quadro 4 – Questões de Pesquisa, Dimensões de Análise, Categorias Analíticas

QUESTÃO DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES
Como líderes podem reprogramar a cultura organizacional para transformar o choque de gerações em um vetor de inovação e coesão interna?	Cultura Organizacional	- Práticas de escuta ativa e reuniões participativas - Reconhecimento de boas práticas e protagonismo da equipe - Redefinição de valores organizacionais - Capacitação contínua baseada em empatia e eficácia - Adoção de estruturas horizontais e colaborativas	Elias (2014); Carneiro e Streit (2021); Flach et al. (2022); Levorato, Woida e Silva (2021); Lima (2023)
Quais os paradigmas tradicionais de gestão que perpetuam conflitos intergeracionais e como a transformação cultural pode revertê-los?	Paradigmas de Gestão e Conflitos Intergeracionais	- Hierarquias rígidas e comunicação vertical - Liderança autoritária e foco na experiência acumulada - Choque de valores entre gerações - Resistência à mudança e à tecnologia - Transição para gestão baseada em empatia, diálogo e flexibilidade	Potye e Moscon (2022); Morais e Cova (2025); Cruz et al. (2025); Lima (2023); Bravo, Piedrahita e Bravo (2023)
Como a liderança pode incentivar a troca de conhecimento entre gerações?	Troca de Conhecimento Intergeracional	- Mentoria reversa e equipes multigeracionais - Rodas de conversa e reuniões colaborativas - Ambientes seguros para aprendizagem e inovação - Desconstrução de estereótipos geracionais - Liderança como facilitadora do intercâmbio de saberes	Toledo et al. (2024); Silva (2023); Melo et al. (2024); Costa et al. (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com três líderes organizacionais de empresas denominadas Empresa X, Empresa Y e Empresa Z. A estrutura da análise está ancorada nas três categorias analíticas estabelecidas com base nos objetivos específicos da pesquisa: (i) reprogramação da cultura organizacional; (ii) paradigmas de gestão e conflitos inter-

geracionais; e (iii) troca de conhecimento entre gerações. O diálogo entre os dados e o referencial teórico permite compreender como a liderança intergeracional atua como agente de transformação cultural em contextos multigeracionais.

As três empresas participantes da pesquisa têm como características:

- **Empresa X:** Comércio varejista de combustíveis. Fundada em 2022, conta com 10 colaboradores e atua em Umbaúba (SE). É uma organização jovem, que já demonstra atenção à modernização de práticas de gestão e valorização de colaboradores.
- **Empresa Y:** Distribuidora e empório de produtos naturais, com sede em Aracaju (SE). Fundada a partir de uma loja de frios, passou por expansão para distribuição e atualmente inicia atividade industrial. Emprega cerca de 38 pessoas, mantendo características familiares, porém com esforço recente de profissionalização.
- **Empresa Z:** Empresa do setor de materiais de construção e elétrico. Fundada em 1994, opera com duas unidades e um total de 33 colaboradores. Apresenta um modelo de liderança em transição, com esforços voltados à escuta ativa e alinhamento da cultura à agilidade e empatia.

4.1 REPROGRAMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise empírica revelou que as três organizações investigadas encontram-se em estágios distintos de reprogramação cultural, motivadas, sobretudo, por desafios relacionados à coesão interna, ao engajamento dos colaboradores e à necessidade de adaptação às novas dinâmicas intergeracionais.

Na **Empresa X**, observou-se um movimento de superação de práticas verticais e operacionais, com a adoção de mecanismos que favorecem a participação dos colaboradores na vida organizacional. O entrevistado relatou:

Criamos espaços de escuta, reuniões mais frequentes e valorizamos o reconhecimento de boas práticas.

Tais práticas dialogam diretamente com a fase de *ambientação* proposta por Elias (2014), na qual a escuta ativa e a valorização de comportamentos alinhados à nova cultura são fundamentais para a transição. O reconhecimento de boas práticas, como salienta Carneiro e Streit (2021), contribui para reforçar os valores desejados e impulsionar a motivação coletiva, sobretudo em equipes heterogêneas em termos geracionais.

A **Empresa Y**, por sua vez, demonstrou um cenário híbrido: embora mantenha traços de uma cultura organizacional tradicional e familiar, observam-se esforços no sentido da profissionalização e valorização do protagonismo individual:

A gente tem um plano de incentivo com metas e feedbacks. O colaborador é pontuado e pode ter aumento de remuneração.

Essa iniciativa aponta para a adoção de uma cultura orientada ao desempenho (Potye; Moscon, 2022), com mecanismos de recompensa e retroalimentação contínua, condizentes com as expectativas de autonomia e reconhecimento valorizadas pelas ge-

rações mais jovens (Lima, 2023). Entretanto, a ausência de menções explícitas à revisão de valores ou práticas colaborativas sinaliza uma transição ainda incipiente.

Na **Empresa Z**, a reprogramação cultural mostrou-se mais estruturada, envolvendo a revisão participativa dos valores organizacionais e o desenvolvimento de competências socioemocionais:

Ouvir os colaboradores, revisar os valores da empresa com eles e capacitar a equipe com base em empatia, agilidade e eficácia.

O processo descrito está alinhado ao modelo proposto por Elias (2014), ao integrar diagnóstico cultural, definição participativa de valores e capacitação para mudança. A ênfase na empatia e na agilidade indica um alinhamento com os valores das gerações Y e Z, favorecendo a construção de uma cultura adaptativa e colaborativa (Heringer; Oliveira, 2023).

Comparativamente, as três empresas reconhecem a necessidade de ressignificação cultural, mas diferem na profundidade das intervenções. Enquanto a Empresa Z atua diretamente sobre os valores organizacionais e comportamentos desejados, a Empresa X prioriza a escuta e o reconhecimento de práticas. Já a Empresa Y promove incentivos de desempenho sem ainda incorporar práticas de governança cultural participativa. Esse cenário confirma o primeiro objetivo específico da pesquisa, ao demonstrar que a reprogramação da cultura organizacional – quando orientada por lideranças sensíveis às dinâmicas geracionais – pode converter o choque de gerações em um vetor de inovação, engajamento e coesão interna.

4.2 PARADIGMAS DE GESTÃO E CONFLITOS INTERGERACIONAIS

As falas dos entrevistados evidenciaram que a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional ainda está permeada por tensões, cujas raízes estão associadas a modelos de gestão tradicionais, baseados em comando e controle, hierarquias rígidas e comunicação verticalizada.

Na **Empresa Z**, o entrevistado destacou os efeitos negativos de modelos gerenciais inflexíveis, sobretudo na relação com profissionais das gerações mais jovens:

Gestores que impõem modelos únicos e ignoram as diferenças geracionais causam desconforto.

Esse depoimento converge com os argumentos de Cruz et al. (2025) e Moraes e Cova (2025), ao denunciar a inadequação de estilos autoritários em contextos que demandam escuta ativa, diversidade e adaptabilidade. A rigidez hierárquica, ao invisibilizar os repertórios culturais das novas gerações, acirra os conflitos e dificulta a construção de vínculos organizacionais.

Na **Empresa Y**, o conflito é narrado como uma disparidade de expectativas e percepções quanto ao comprometimento e à estabilidade:

A geração atual tem mais dificuldade de comprometimento. Parece que tudo pode acabar a qualquer hora.

A fala explicita um julgamento valorativo que, segundo Lima (2023), está associado a estereótipos geracionais que reforçam barreiras à integração. A ausência de compreensão mútua e de políticas institucionais que promovam o diálogo pode levar à cristalização de uma cultura de desconfiança, desfavorável à inovação e à aprendizagem organizacional (Bravo; Piedrahita; Bravo, 2023).

Na **Empresa X**, por outro lado, o entrevistado demonstrou consciência crítica em relação aos modelos tradicionais e defendeu uma liderança mais empática e integradora:

Precisamos abandonar o modelo de comando e controle e adotar uma liderança baseada em colaboração.

Essa perspectiva está em consonância com as recomendações de Potye e Moscon (2022), que advogam por uma liderança transformacional e participativa como caminho para reduzir as tensões geracionais e fomentar ambientes inclusivos e inovadores.

Do ponto de vista comparativo, percebe-se que a Empresa X encontra-se em uma etapa mais avançada de superação dos paradigmas clássicos de gestão, ao passo que a Empresa Z ainda enfrenta resistências internas à flexibilização dos modelos. A Empresa Y, embora reconheça os conflitos, mantém interpretações centradas no déficit geracional, sem avanço claro na ressignificação dos padrões gerenciais. Os achados sustentam o segundo objetivo específico da pesquisa, ao evidenciar que a transformação cultural e a atualização dos modelos de liderança são condições necessárias para a mitigação dos conflitos intergeracionais.

4.3 TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE GERAÇÕES

A troca intergeracional de saberes foi reconhecida pelos três líderes como uma prática desejável e estratégica, ainda que os mecanismos adotados variem em grau de intencionalidade e sistematização. Na **Empresa Y**, as trocas ocorrem predominantemente de maneira espontânea, ancoradas na convivência cotidiana e na resolução conjunta de problemas:

A prática do dia a dia é o que promove a troca. Eles resolvem os mesmos problemas, juntos.

Embora tal abordagem favoreça a integração natural entre os colaboradores, a ausência de práticas formais limita o alcance e a profundidade do aprendizado mútuo. Segundo Toledo *et al.* (2024), a institucionalização de práticas como a mentoria reversa e as oficinas de conscientização amplia a eficácia da transferência de conhecimento e combate estereótipos geracionais.

A **Empresa Z**, por sua vez, adota práticas mais deliberadas de incentivo à aprendizagem intergeracional:

A liderança precisa reforçar que todos têm algo a aprender e a ensinar.

Além da promoção de projetos colaborativos e mentorias reversas, a empresa investe em criar um ambiente seguro para o erro, condição essencial para o aprendizado

organizacional contínuo (Costa *et al.*, 2024). Essa abordagem demonstra maturidade na gestão da diversidade etária, ao reconhecer e operacionalizar o potencial inovador do diálogo entre gerações.

Na **Empresa X**, a liderança se posiciona como facilitadora ativa do intercâmbio entre diferentes perfis geracionais:

A liderança deve facilitar esse intercâmbio, criando pontes entre os diferentes perfis.

A imagem da liderança como ponte conecta-se à ideia de mediação intergeracional (Lima, 2023), na qual o líder atua como agente de convergência entre saberes tácitos e competências digitais, promovendo sinergia organizacional.

Na comparação entre os casos, destaca-se que a Empresa Z apresenta um modelo mais consolidado de promoção do intercâmbio geracional; a Empresa X valoriza a mediação ativa da liderança, ainda em processo de estruturação; e a Empresa Y limita-se a favorecer o convívio espontâneo, sem mecanismos estruturados de aprendizagem intergeracional. Tais evidências respondem ao terceiro objetivo específico da pesquisa, ao demonstrar que a liderança exerce papel decisivo na criação de espaços, práticas e valores que incentivam o compartilhamento de saberes entre gerações.

A seguir, apresenta-se a síntese comparativa dos casos que compõem a presente pesquisa.

Quadro 5 – Síntese Comparativa dos Resultados por Empresa

Categoria Analítica	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Reprogramação da Cultural Corporativa	Escuta, reuniões e valorização.	Plano de incentivo, reuniões e escuta participativa.	Revisão de valores, capacitação e protagonismo.
Paradigmas de Gestão e Conflitos	Superação do modelo autoritário.	Conflito por responsabilidades e comunicação.	Dificuldade com geração atual e rigidez anterior.
Troca de Conhecimento Entre Gerações	Pontes entre gerações.	Prática no dia a dia e integração operacional	Projetos mistos, mentoria reversa, ambiente seguro.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse conjunto de resultados reforça que a liderança intergeracional, quando consciente de seu papel estratégico, é capaz de articular a reprogramação cultural, a superação de paradigmas obsoletos e o fomento à troca de conhecimentos entre gerações. Ao mediar conflitos e potencializar a diversidade geracional, a liderança fortalece a coesão interna, promove a inovação e contribui para a construção de uma cultura organizacional inclusiva, adaptativa e sustentável. A triangulação entre teoria e prática corrobora a centralidade da liderança como eixo estruturante da transformação organizacional em contextos multigeracionais.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito analisar de que maneira os processos de reprogramação cultural, a gestão de conflitos intergeracionais e a liderança orientada à integração de saberes podem ser articulados para promover inovação, engajamento e coesão em contextos organizacionais marcados pela diversidade etária. Com base em três estudos de caso, evidenciou-se que o enfrentamento dos desafios intergeracionais não se resume à convivência de perfis etários distintos, mas implica a transformação intencional das estruturas culturais, dos modelos de gestão e das práticas de liderança.

Os achados empíricos demonstraram que a reprogramação da cultura organizacional, quando conduzida por lideranças sensíveis às dinâmicas geracionais, constitui um vetor estratégico para o fortalecimento da coesão interna e da inovação colaborativa. Organizações que adotam práticas como escuta ativa, revisão participativa de valores e desenvolvimento de competências socioemocionais demonstram maior capacidade de transformar tensões intergeracionais em oportunidades de aprendizado e engajamento. Esses dados confirmam que a cultura organizacional não é apenas um pano de fundo para as relações de trabalho, mas um campo ativo de disputa, negociação e (re)construção identitária.

No tocante aos paradigmas de gestão, observou-se que modelos baseados em hierarquia rígida, controle excessivo e liderança autoritária permanecem como fontes significativas de conflito entre gerações. Tais estruturas, ao reforçarem estereótipos e inibir a autonomia, dificultam o reconhecimento mútuo e comprometem o desempenho coletivo. Em contrapartida, lideranças que promovem o diálogo, flexibilizam estruturas e adotam posturas mediadoras contribuem para a superação desses obstáculos, conforme preconizado por abordagens contemporâneas da liderança transformacional e situacional.

A troca intergeracional de conhecimentos emergiu como uma dimensão crítica para a sustentabilidade organizacional. As práticas de mentoria reversa, a formação de equipes multigeracionais e a criação de ambientes psicologicamente seguros foram identificadas como estratégias eficazes para a circulação de saberes, a desconstrução de estigmas e o fortalecimento da aprendizagem organizacional contínua. Nesse sentido, a liderança atua não apenas como agente de coordenação técnica, mas como promotora de vínculos, significado e reconhecimento entre diferentes gerações.

Conclui-se, portanto, que a liderança intergeracional desempenha papel estruturante na construção de culturas organizacionais mais inclusivas, adaptativas e orientadas à inovação. Ao articular cultura, gestão e aprendizagem, a liderança torna-se capaz de ressignificar conflitos geracionais, potencializar o capital humano e ampliar a resiliência organizacional diante das transformações contemporâneas do mundo do trabalho.

Em termos teóricos, este estudo contribui para o aprofundamento da interface entre cultura organizacional, liderança e diversidade geracional, oferecendo uma abordagem integradora e baseada em evidências. Do ponto de vista prático, apresenta subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos na formulação de estratégias que valorizem a pluralidade etária como ativo estratégico, e não como obstáculo à gestão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Everton Roberto *et al.* Gestão e liderança na era das múltiplas gerações: um olhar crítico sobre o modelo da Geração Z. **Revista Tópicos**, p. 1-15, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARBOSA, Amanda Rocha *et al.* Conflitos intergeracionais no ambiente organizacional. **Revista GESEC**, v. 14, n. 2, p. 91-109, 2022.

BRAVO, Julio César Méndez; PIEDRAHITA, Claudia Jeaneth Bolaños; BRAVO, Manuel Alberto Méndez. La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. **Revista Eruditus**, v. 4, n. 1, p. 59-68, 2023.

CARNEIRO, H. Luís Bueno; STREIT, Rosalvo Ermes. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2021.

COSTA, Alessandra Oliveira da; CORREA, Luana Aparecida Macedo; MELO, Luana Beatriz Hergesel de; SANTOS, Vinícius Camargo dos. **Liderança situacional**: ferramenta para lidar com o conflito do choque das gerações X e Z nas organizações. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Darcy Pereira de Moraes, Centro Paula Souza, Itapetininga.

CRUZ, Everton Roberto Araújo da *et al.* Gestão e liderança na era das múltiplas gerações: um olhar crítico sobre o modelo da Geração Z. **Revista Tópicos**, p. 1-15, 2023.

DAHROUJ, Alessandra; SANTANA, Célia de Oliveira de. Liderando profissionais de diferentes gerações. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 15, n. 1, p. 107-121, ago. 2023.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; OLIVEIRA, Marcos Leandro de. **Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 97-116, jan./abr. 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n1.60251>.

DRUMOND, Thaís Dayane Ramos *et al.* Geração Y no ambiente organizacional. **Revista Projeção e Ciência**, v. 13, n. 1, p. 122-138, jan./jun. 2021.

ELIAS, Marcio José. **Proposta de uma metodologia para auxiliar no processo de mudança de cultura organizacional do setor de manutenção**. 2014. 62 f. Monografia

(Especialização em Gerência de Manutenção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FERREIRA, Marcos; GIULIANI, Thais. Os estilos de resolução de conflitos da geração Z. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 35, p. 40-46, jan./jun. 2022.

FLACH, Rosiane Oswald *et al.* Mercado de trabalho multigeracional: um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. **Revista Conexão**, n. 10, p. 67-84, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERINGER, Anna Victória Mota Silva; OLIVEIRA, Cleane Maria Melo de. Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 11, p. 1-15, 2023.

HUIEBA, J. S. Impacto da liderança na gestão de conflitos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, p. 804-817, 2025.

INÁCIO, Bruno Richard; ROLIM, Rebeca Barreiros; SERRALVO, Francisco Antonio. O papel da cultura organizacional na transformação digital. **Revista Administração em Diálogo** - RAD, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 1-7, 2022.

LEVORATO, Danielle Cristine da Silva; WOIDA, Luana Maia; SILVA, Elaine da. Gestão da mudança e implantação da cultura de inovação: revisão e integração dos temas em organizações empresariais. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 1-17, 2021.

LIBERATO, Carla Cristina Gularte. “Somos tão jovens”: a gestão das diferentes gerações nas organizações. **Revista Gestão, Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 3, 2021.

LIMA, Sandra Luiza de Oliveira. Estratégias para integrar a Geração Z e promover a diversidade geracional nas organizações. **Revista Tópicos**, p. 1-10, 2023

MELO, Alberto Gabriel de Oliveira de *et al.* **Conflitos entre gerações dentro das organizações**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Professor Horácio Augusto da Silveira, Centro Paula Souza, São Paulo, 2024.

MORAIS, Eduardo Martins; COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Desafios da liderança intergeracional com a Geração Z no ambiente organizacional. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 11, n. 2, p. 1-20, 2025.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PEREIRA, Wanderleia et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista GESEC**, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2021.

PIMENTA, Lara Graziela; ARAÚJO, Adriana Helena. Desafios e percepções acerca das gerações. **Revista EduFatec**, v. 1, n. 6, p. 95-113, jan./jul. 2023.

POTYE, Lucimara; MOSCON, Daniela Campos Bahia. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 23, p. 296-314, 2022

RIBAS, Luciane *et al.* Mercado de trabalho multigeracional: um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. **Revista Conexão UCEFF**, v. 2, n. 1, p. 14–31, 2020.

SANTOS, Danilo Eduardo do Nascimento; BRANDINO, Héllida Sofia de Lima. **A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: geração X, Y e Z**. Itapetininga, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Darcy Pereira de Moraes, Centro Paula Souza, 2024.

SILVA, Mariana Rodrigues da. **A gestão de conflitos como catalisador dos processos de reestruturação empresarial**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

SILVA, Valéria. **Gestão de pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração: Sistemas e Serviços de Saúde) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

TOLEDO, Anna Clara; SANTOS, Bianca Gabriele; AUGUSTO, Caroline Oliveira; FRANZINI, Henrique da Silva. **Harmonizando diferentes gerações: estratégias para superar conflitos entre líderes e equipes**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Prefeito Alberto Feres, Centro Paula Souza, Araras, 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

1 Acadêmica do curso de Administração – UNIT/SE.

E-mail: livia.stavares@souunit.com.br

2 Acadêmico do curso de Administração – UNIT/SE.

E-mail: caina.eli@souunit.com.br

3 Acadêmico do curso de Administração – UNIT/SE.

E-mail: deyveson.nascimento@souunit.com.br

4 Doutor em Administração – UFBA; Professor do curso de Administração – UNIT.

E-mail: jefferson.reis@souunit.com.br

5 Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente – UFS; Professora do curso de Administração – UNIT/SE.

E-mail: isabel.cristina@souunit.com.br

Recebimento: 27/5/ 2025

Avaliação: 8/6/2025

Aceite: 25/7/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais