




**LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE EQUIPES
MULTIGERACIONAIS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A MEDIAÇÃO DE
CONFLITOS GERACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MANAGING
MULTIGENERATIONAL TEAMS: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR
MEDIATING GENERATIONAL CONFLICTS IN THE ORGANIZATIONAL
ENVIRONMENT**

**LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS
MULTIGENERACIONALES: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA LA
MEDIACIÓN DE CONFLICTOS GENERACIONALES EN EL ENTORNO
ORGANIZACIONAL**

 <https://doi.org/10.56238/levv17n61-008>

Data de submissão: 02/05/2026

Data de publicação: 02/06/2026

Sammya Araújo de Carvalho

Mestre em Administração

Instituição: Must University - Florida

E-mail: sammya.carvalho1809@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0027-3998>

RESUMO

O ambiente corporativo atual é marcado pela coexistência de diferentes gerações — Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — cada uma influenciada por contextos históricos e sociais que moldaram seus valores, expectativas e comportamentos. Essa diversidade geracional pode enriquecer as organizações, mas também gera desafios à gestão de pessoas, sobretudo em relação a estilos de comunicação, critérios de motivação e adaptação tecnológica. Nesse cenário, a inteligência emocional (IE) constitui-se em uma competência estratégica para líderes que buscam integrar equipes heterogêneas, transformando potenciais conflitos em cooperação e inovação. O objetivo geral da pesquisa foi investigar de que forma a inteligência emocional pode ser aplicada à liderança de equipes multigeracionais para promover sinergia intergeracional. Especificamente, buscou-se compreender as características comportamentais das gerações, analisar os principais conflitos intergeracionais, identificar competências emocionais relevantes para a liderança e propor estratégias de gestão baseadas na IE. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, construída a partir de revisão de literatura em fontes nacionais e internacionais. Os resultados evidenciaram que competências como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais são fundamentais para líderes que atuam em contextos multigeracionais. Tais competências sustentam estratégias como liderança participativa, comunicação adaptativa, mentoria reversa, ambientes colaborativos e mediação de conflitos, favorecendo engajamento, confiança e desempenho coletivo. O estudo contribui para a gestão ao oferecer um framework conceitual aplicável à prática organizacional e, para a academia, ao ampliar o debate sobre a relação entre liderança e IE em contextos multigeracionais, indicando caminhos para futuras pesquisas empíricas.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Equipes Multigeracionais.



ABSTRACT

The contemporary corporate environment is marked by the coexistence of multiple generations — Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z — each shaped by historical and social contexts that influence their values, expectations, and behaviors. While this diversity enriches organizations, it also presents challenges for people management, particularly regarding communication styles, motivational drivers, and technological adaptation. In this context, emotional intelligence (EI) emerges as a strategic competence for leaders seeking to integrate heterogeneous teams, turning potential conflicts into cooperation and innovation. The general objective of this study was to investigate how emotional intelligence can be applied to the leadership of multigenerational teams to promote intergenerational synergy. Specifically, the research aimed to understand the behavioral characteristics of different generations, analyze the main intergenerational conflicts, identify key emotional competencies for leadership, and propose management strategies based on EI. This is a qualitative bibliographic study, conducted through a literature review of national and international sources. The findings revealed that competencies such as self-awareness, self-regulation, empathy, motivation, and social skills are crucial for leaders operating in multigenerational contexts. These competencies support strategies such as participative leadership, adaptive communication, reverse mentoring, collaborative environments, and conflict mediation, fostering engagement, trust, and collective performance. The study contributes to management by providing a conceptual framework applicable to organizational practice and to academia by expanding the discussion on the relationship between leadership and EI in multigenerational contexts, suggesting directions for future empirical research.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Multigenerational Teams.

RESUMEN

El entorno corporativo actual se caracteriza por la coexistencia de diferentes generaciones —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z—, cada una influenciada por contextos históricos y sociales que han moldeado sus valores, expectativas y comportamientos. Esta diversidad generacional puede enriquecer a las organizaciones, pero también genera desafíos para la gestión de personas, especialmente en lo que respecta a estilos de comunicación, criterios de motivación y adaptación tecnológica. En este contexto, la inteligencia emocional (IE) constituye una competencia estratégica para los líderes que buscan integrar equipos heterogéneos, transformando los conflictos potenciales en cooperación e innovación. El objetivo general de esta investigación fue analizar cómo se puede aplicar la inteligencia emocional al liderazgo de equipos multigeneracionales para promover la sinergia intergeneracional. Específicamente, buscó comprender las características conductuales de las generaciones, analizar los principales conflictos intergeneracionales, identificar competencias emocionales relevantes para el liderazgo y proponer estrategias de gestión basadas en la IE. Este es un estudio de investigación cualitativo y bibliográfico, construido a partir de una revisión de literatura de fuentes nacionales e internacionales. Los resultados mostraron que competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía, la motivación y las habilidades sociales son fundamentales para los líderes que trabajan en contextos multigeneracionales. Estas competencias respaldan estrategias como el liderazgo participativo, la comunicación adaptativa, la mentoría inversa, los entornos colaborativos y la mediación de conflictos, fomentando el compromiso, la confianza y el desempeño colectivo. El estudio contribuye a la gestión al ofrecer un marco conceptual aplicable a la práctica organizacional y, al ámbito académico, al ampliar el debate sobre la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en contextos multigeneracionales, indicando vías para futuras investigaciones empíricas.

Palabras clave: Inteligencia Emocional. Liderazgo. Equipos Multigeneracionales.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por transformações tecnológicas e por uma diversidade etária entre os colaboradores (Junious, & Cain, 2025). A coexistência de diferentes gerações – Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e Geração Z – traz consigo uma variedade de valores, estilos de comunicação, expectativas profissionais e níveis de familiaridade com as inovações digitais (Grubb, 2018).

Essa pluralidade, embora rica em potencial de inovação, também representa um desafio à gestão de equipes, especialmente no que se refere à mediação de conflitos e à construção de um ambiente colaborativo, onde em Mainardi, Cruz, Santana, Silva, Mendes & Oliveira, (2025) constataram que as divergências geracionais têm impacto direto na comunicação, motivação e integração das equipes, sendo acentuadas pela transformação digital que reconfigura as relações de trabalho.

No entanto, a liderança organizacional nem sempre está preparada para lidar com essas tensões intergeracionais, pois a ausência de estratégias de mediação eficazes pode resultar em queda no desempenho coletivo, desmotivação e rotatividade de talentos (Grubb, 2018). Nesse contexto, a inteligência emocional (IE) surge como uma competência para os líderes contemporâneos.

Em ambientes organizacionais multigeracionais, a inteligência emocional — definida como autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais — tem se mostrado uma competência diferenciada (Pacheco, Peixoto & Muniz, 2023). Estudos contemporâneos revelam que líderes com altos níveis de IE conseguem promover equipes mais coesas e inclusivas, facilitando a comunicação e a mediação de conflitos intergeracionais (Cahyono, 2024). Em revisões sistemáticas, como a de Pacheco, Peixoto & Muniz (2023), essa relação se consolida, demonstrando que IE é um preditor consistente de desempenho de liderança e engajamento de equipes.

Diante dessa realidade, a problemática que orienta o presente estudo é: *como a inteligência emocional pode auxiliar líderes na mediação de conflitos entre diferentes gerações no ambiente organizacional?*

Para responder a essa questão, define-se como objetivo geral investigar de que forma a inteligência emocional pode ser aplicada à liderança de equipes multigeracionais para promover a sinergia intergeracional nas organizações. Como objetivos específicos, busca-se: (i) compreender as características comportamentais das diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho; (ii) analisar os principais conflitos de gerações no contexto corporativo; (iii) identificar competências da inteligência emocional aplicáveis à liderança intergeracional; e (iv) propor estratégias de liderança baseadas em inteligência emocional para promover a integração entre diferentes gerações.

A escolha por essa temática se justifica pela atualidade e relevância do debate sobre diversidade etária nas organizações. Em um cenário de mudanças aceleradas e necessidade de inovação constante,

compreender como gerir adequadamente equipes compostas por diferentes gerações não é apenas uma questão de inclusão, mas de estratégia. A pesquisa de Mainardi et al. (2025) destaca que a valorização das competências de cada geração pode transformar um potencial conflito em vantagem competitiva, desde que haja liderança adaptativa e canais eficazes de comunicação. Nesse sentido, a inteligência emocional oferece aos gestores ferramentas para lidar com tensões de maneira construtiva, fortalecendo o clima organizacional e alinhando expectativas individuais aos objetivos institucionais.

Complementarmente, Junious & Cain (2025) argumentam que a liderança emocionalmente inteligente é importante para enfrentar os desafios da gestão moderna, pois contribui para a redução de estresse, aumento da satisfação no trabalho e melhoria da performance das equipes. Ao considerar essas contribuições teóricas e empíricas, este estudo busca oferecer subsídios práticos e reflexivos para o desenvolvimento de programas de formação de líderes capazes de lidar com a complexidade das relações intergeracionais. As implicações para a gestão de empresas podem envolver a criação de culturas organizacionais mais colaborativas, resilientes e abertas ao diálogo entre gerações, promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos e preparados para os desafios do futuro.

2 METODOLOGIA

Este trabalho é classificado como dedutivo, de base, descritivo e de cunho qualitativo, o qual é conduzido por meio de um estudo bibliográfico, com foco em fontes científicas que abordam os temas liderança, inteligência emocional e gestão de conflitos geracionais. As etapas metodológicas seguirão um processo estruturado para garantir a profundidade da investigação e a relevância dos resultados.

A primeira etapa consiste na seleção de literatura acadêmica pertinente, incluindo artigos científicos, livros especializados e publicações em periódicos reconhecidos. A busca é realizada em bases como Scopus, Web of Science, Google Scholar e SciELO, com ênfase em estudos dos últimos 20 anos que tratem da inteligência emocional em contextos de liderança intergeracional.

Os critérios de seleção das obras são: relevância acadêmica, impacto na área de estudos organizacionais, e conexão direta com os objetivos propostos. São priorizados estudos que discutam conflitos geracionais, estilos de liderança e competências socioemocionais. Materiais sem rigor científico ou com abordagem meramente opinativa são descartados.

Após a coleta, realizou-se uma revisão crítica das obras selecionadas, com organização dos principais conceitos e teorias. A análise comparativa permite identificar lacunas e convergências na literatura. A argumentação é construída com base em autores clássicos e contemporâneos, articulando os conceitos de inteligência emocional, liderança situacional e gestão de conflitos.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS: BASES TEÓRICAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

3.1 CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

A coexistência de múltiplas gerações nas organizações modernas tornou-se uma questão relevante para a gestão contemporânea. Cada geração traz consigo um conjunto distinto de valores, expectativas, estilos de comunicação e relações com a tecnologia, o que influencia diretamente a dinâmica organizacional. A compreensão dessas diferenças é importante para a criação de ambientes de trabalho inclusivos, produtivos e colaborativos. Esta seção tem como objetivo analisar as principais características comportamentais e profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z, com base em estudos recentes e evidências empíricas.

3.1.1 Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964)

A geração dos Baby Boomers foi moldada por um contexto pós-guerra marcado por estabilidade econômica, crescimento industrial e ascensão da carreira tradicional (Grubb, 2018). Esses profissionais, hoje em fase de transição para a aposentadoria ou em funções de consultoria e liderança, valorizam o comprometimento com a empresa, a lealdade institucional e a experiência como critério de autoridade (Junious & Cain, 2025). Em ambientes organizacionais, preferem estruturas hierárquicas claras, atribuição formal de responsabilidades e formas de comunicação mais diretas e pessoais (Mainardi et al., 2025).

Segundo Grubb (2018), a ausência de adaptação tecnológica pode ser um fator de exclusão para esse grupo, principalmente em empresas que digitalizaram seus processos. No entanto, isso não representa resistência absoluta à inovação, mas sim uma necessidade de maior apoio institucional na forma de treinamentos e mentorias estruturadas. Estudos como o de Junious e Cain (2025) demonstram que, quando devidamente integrados por meio de programas de mentoria reversa, os Baby Boomers oferecem alto valor agregado, transmitindo conhecimento tácito e contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores mais jovens.

A inteligência emocional aplicada à liderança, nesses casos, pode promover o reconhecimento da contribuição dessa geração, fortalecendo a autoestima profissional e mantendo elevados níveis de engajamento (Cahyono, 2024). Empresas que ignoram essas necessidades estão mais propensas a perder capital intelectual e comprometer a diversidade geracional em suas equipes.

3.1.2 Geração X (nascidos entre 1965 e 1980)

A Geração X emergiu em um contexto histórico marcado por instabilidade política, crise do Estado de bem-estar social e pelo início da globalização, fatores que influenciaram sua autonomia e desconfiança em relação às instituições. Essa geração foi socializada em um ambiente de

transformações econômicas e reestruturações corporativas, o que favoreceu o desenvolvimento de um perfil mais pragmático, flexível e cético (Grubb, 2018; Mainardi et al., 2025; Pacheco, Peixoto & Muniz, 2023). Esses profissionais prezam pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são adaptáveis a mudanças e valorizam a meritocracia como modelo de reconhecimento no ambiente de trabalho.

Mainardi et al. (2025) identificam que os profissionais da Geração X têm desempenhado um papel fundamental como ponte entre as gerações mais antigas e as mais jovens, pois têm familiaridade com tecnologias analógicas e digitais. Essa versatilidade é vista como um diferencial competitivo, principalmente em projetos que exigem liderança intergeracional ou transição digital.

Em termos de liderança, a Geração X costuma responder positivamente a estilos participativos e descentralizados, onde possam exercer controle sobre seus projetos e ter espaço para inovação. A inteligência emocional, neste contexto, atua como mediadora de relações interpessoais, uma vez que esses profissionais valorizam a coerência, o respeito à diversidade e a transparência nos processos decisórios (Pacheco et al., 2023). Negligenciar suas expectativas pode resultar em desengajamento ou rotatividade, principalmente em setores altamente competitivos.

3.1.3 Millennials ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996)

A Geração Y, ou Millennials, é marcada pela influência da tecnologia, pela globalização e pela busca por significado no trabalho. Esses profissionais valorizam ambientes colaborativos, flexíveis e que ofereçam oportunidades de crescimento constante. Segundo Grubb (2018), os Millennials tendem a rejeitar estruturas organizacionais muito hierarquizadas e preferem lideranças que incentivem o diálogo, o feedback imediato e a coautoria em projetos.

Essa geração demonstra alto grau de adaptabilidade, principalmente em contextos que envolvem inovação, responsabilidade social corporativa e tecnologias emergentes. Pacheco et al. (2023) destacam que o propósito é um elemento central para o engajamento desse grupo, sendo a cultura organizacional e a reputação institucional fatores decisivos para sua permanência nas empresas.

Por outro lado, é uma geração que também apresenta altos índices de rotatividade, especialmente quando não encontra consonância entre seus valores pessoais e os da organização. Neste sentido, a inteligência emocional tem papel fundamental na gestão dos Millennials, permitindo uma liderança empática, orientada ao desenvolvimento pessoal e à escuta ativa (Cahyono, 2024). Empresas que implementam programas de desenvolvimento focados em soft skills e liderança humanizada têm maiores chances de reter esses talentos (Junious & Cain, 2025).

3.1.4 Geração Z (nascidos a partir de 1997)

A Geração Z representa a mais recente inserção no mercado de trabalho e se destaca por sua fluência digital, hiperconectividade e forte engajamento com causas sociais e ambientais. Crescidos em um ambiente marcado por instantaneidade e acesso à informação, esses profissionais esperam respostas rápidas, autonomia e reconhecimento constante. Além disso, tendem a valorizar organizações que promovam inclusão, diversidade e responsabilidade socioambiental, aspectos que influenciam diretamente sua motivação e engajamento (Mainardi et al., 2025; Grubb, 2018; Junious & Cain, 2025).

Em Mainardi et al. (2025) aponta-se que essa geração valoriza lideranças mais horizontais, onde a autoridade é conquistada pela competência e não apenas pelo cargo ocupado. Para engajar a Geração Z, é fundamental que as empresas criem espaços para inovação, programas de aceleração de carreira e ambientes que promovam bem-estar integral.

Contudo, a rapidez com que essa geração consome informações e sua baixa tolerância a ambientes burocráticos exigem lideranças emocionalmente inteligentes e altamente capacitadas em escuta empática e comunicação não violenta (Cahyono, 2024). A ausência de uma cultura de acolhimento pode desencadear sintomas de esgotamento precoce ou desinteresse pelo trabalho, especialmente em estruturas tradicionais.

A compreensão das particularidades de cada geração que compõe o ambiente de trabalho é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão eficazes, comunicação assertiva e construção de equipes colaborativas. Cada geração — dos Baby Boomers à Geração Z — apresenta características comportamentais e profissionais distintas, influenciadas pelo contexto sociocultural, político e tecnológico em que foram formadas. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa entre essas gerações, destacando aspectos como valores predominantes, estilo de comunicação, relação com a tecnologia, perfil de liderança ideal e principais motivadores no ambiente organizacional.

Quadro 1 - Perfil comparativo das gerações no ambiente de trabalho

Geração	Baby Boomers	Geração X	Millennials (Y)	Geração Z
Período de nascimento	1946 a 1964	1965 a 1980	1981 a 1996	A partir de 1997
Valores predominantes	Lealdade, estabilidade, dever	Autonomia, responsabilidade	Propósito, flexibilidade	Inclusão, diversidade, agilidade
Estilo de comunicação	Formal e presencial	Direto e adaptativo	Digital e colaborativo	Instantâneo e multimodal
Relação com tecnologia	Baixa fluência, mas em adaptação	Intermediária e funcional	Alta fluência e engajamento	Nativos digitais
Estilo de liderança ideal	Tradicional e hierárquica	Participativa e pragmática	Horizontal e orientada a feedback	Flexível e com escuta ativa

Fonte: Elaborado pela autora com base em Grubb (2018); Mainardi et al. (2025); Junious & Cain (2025); Cahyono (2024); Pacheco et al. (2023).

A visualização conjunta desses elementos permite identificar oportunidades e desafios específicos para a liderança multigeracional, contribuindo para práticas de gestão mais inclusivas e adaptativas (Grubb, 2018; Mainardi et al., 2025; Junious & Cain, 2025; Cahyono, 2024; Pacheco et al., 2023).

Além das características comportamentais e preferências de cada geração, é importante compreender os principais desafios enfrentados por essas coortes no ambiente organizacional, bem como suas contribuições potenciais para a construção de equipes eficazes. Os contrastes geracionais, quando mal geridos, podem gerar conflitos, baixa produtividade e desengajamento. No entanto, quando reconhecidos e bem administrados, esses mesmos contrastes se convertem em fontes de inovação, complementaridade de competências e fortalecimento do capital humano.

O Quadro 2 apresenta uma análise comparativa dos desafios mais recorrentes entre as gerações que compõem a força de trabalho atual, juntamente com suas contribuições distintivas para as organizações. Essa visão amplia a compreensão sobre como cada geração pode ser integrada de forma estratégica à cultura e aos objetivos organizacionais (Cahyono, 2024; Junious & Cain, 2025; Grubb, 2018; Pacheco et al., 2023).

Quadro 2 - Desafios e contribuições das gerações nas organizações

Geração	Desafios enfrentados no trabalho	Contribuições para a organização
Baby Boomers	Adaptação às tecnologias, resistência a mudanças.	Conhecimento tácito, experiência, compromisso.
Geração X	Excesso de responsabilidades, ceticismo.	Autonomia, mediação intergeracional, pragmatismo.
Millennials	Alta rotatividade, exigência por significado.	Inovação, engajamento com causas, fluência digital.
Geração Z	Impaciência com hierarquias, ansiedade.	Conectividade, diversidade, mentalidade global.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cahyono (2024); Junious & Cain (2025); Grubb (2018); Pacheco et al. (2023).

O Quadro 2 permite compreender a diversidade geracional como um fator estratégico, ressaltando que, apesar das diferenças, cada grupo etário agrega valor de maneira única às organizações.

A geração dos Baby Boomers, nascida entre meados dos anos 1940 e 1960, enfrenta desafios relacionados à adaptação às novas tecnologias e tende a apresentar certa resistência a mudanças. Entretanto, essa geração traz consigo algumas contribuições, como o conhecimento tácito acumulado ao longo dos anos, a vasta experiência profissional e o forte senso de compromisso com a organização. Tais características tornam os Baby Boomers importantes referências institucionais e guardiões da memória organizacional.

Já a Geração X, nascida entre os anos 1960 e início dos anos 1980, lida com o excesso de responsabilidades, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, e com um certo ceticismo em relação



às estruturas organizacionais. Ainda assim, essa geração se destaca por sua autonomia, pela capacidade de mediar conflitos entre gerações mais novas e mais velhas, e por uma postura pragmática frente aos desafios cotidianos. Assim, os membros da Geração X funcionam muitas vezes como pontes entre a tradição e a inovação.

A Geração Y, ou Millennials, nascida entre os anos 1980 e meados dos anos 1990, apresenta como principais desafios a alta rotatividade no trabalho e a busca constante por sentido e propósito nas atividades profissionais. Apesar disso, sua presença nas organizações é marcada por um forte engajamento com causas sociais, pela fluência digital e pela capacidade de gerar inovação. Essa geração tem sido um vetor fundamental para o avanço da transformação digital e para o fortalecimento da responsabilidade social corporativa.

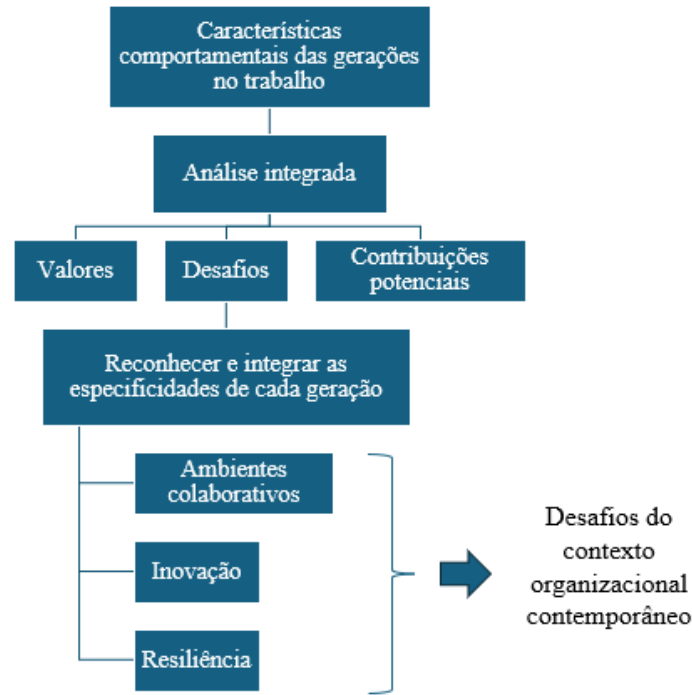
Por fim, a Geração Z, composta por jovens nascidos a partir da segunda metade dos anos 1990, enfrenta dificuldades com estruturas hierárquicas rígidas e uma incidência elevada de ansiedade. Em contrapartida, sua contribuição para as organizações é notável em termos de conectividade, valorização da diversidade e mentalidade global. Essa geração estimula a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos, horizontais e dinâmicos, trazendo novos olhares para antigos problemas.

Logo, nota-se que os desafios enfrentados por cada geração não invalidam suas contribuições, mas revelam a importância de estratégias de gestão e liderança sensíveis à diversidade etária. Ao reconhecer essas especificidades e trabalhar de forma integrada, as organizações podem se tornar mais criativas, resilientes e preparadas para os desafios do século XXI.

3.1.5 *Framework* das características comportamentais das gerações no trabalho

A compreensão das características comportamentais das diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho exige uma análise integrada de seus valores, desafios enfrentados e contribuições potenciais. Assim, reconhecer e integrar as especificidades de cada geração permite construir ambientes mais colaborativos, inovadores e resilientes, capazes de lidar com os desafios do contexto organizacional contemporâneo, conforme *framework* da Figura 1.

Figura 1 - Características comportamentais das gerações no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Da Figura 1 pode-se mencionar que a crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos, marcada por transformações tecnológicas, exigências por inovação contínua e diversidade de perfis profissionais, impõe às organizações o desafio de compreender e integrar as diferentes gerações presentes no mundo do trabalho.

Nesse contexto, é possível dizer que existe uma integração geracional para ambientes organizacionais resilientes e inovadores, que parte da premissa de que a gestão eficaz da diversidade etária pode ser um diferencial estratégico para o enfrentamento dos desafios organizacionais atuais.

O primeiro eixo da fundamenta-se na análise integrada das gerações, compreendendo que o comportamento dos indivíduos no trabalho é influenciado por seus valores, pelos desafios enfrentados ao longo da trajetória profissional e pelas contribuições potenciais que cada geração é capaz de oferecer. Tal análise não deve ser feita de forma fragmentada ou estereotipada, mas sim como uma leitura sistêmica e contextualizada, considerando as interações entre os elementos que moldam as atitudes e expectativas dos profissionais de diferentes faixas etárias.

O segundo eixo da teoria enfatiza a importância de reconhecer e integrar as especificidades de cada geração no ambiente organizacional. O reconhecimento envolve identificar as características, necessidades e preferências distintas de cada grupo geracional, enquanto a integração demanda a construção de práticas inclusivas que promovam a convivência produtiva e o aprendizado mútuo. Lideranças sensíveis às diferenças geracionais e políticas organizacionais voltadas à valorização da diversidade etária são fundamentais para essa etapa. Espera-se que, ao promover a escuta ativa, a troca de experiências e a valorização da complementaridade entre as gerações, as organizações avancem na criação de um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo.

Como consequência, o terceiro eixo da teoria destaca que a integração intergeracional bem-sucedida favorece a construção de ambientes colaborativos, inovadores e resilientes. Ambientes colaborativos emergem da cooperação e da confiança entre membros de diferentes gerações, eliminando barreiras comunicacionais e promovendo o trabalho em equipe. A inovação é potencializada pela diversidade de perspectivas, experiências e repertórios culturais que coexistem nas equipes intergeracionais. Já a resiliência organizacional é fortalecida pela capacidade de adaptação e resposta conjunta a mudanças e adversidades, ancorada na flexibilidade e no aprendizado contínuo entre gerações.

Assim, o *framework* teórico propõe que a compreensão integrada das características comportamentais das gerações, aliada ao reconhecimento e à valorização de suas especificidades, possibilita às organizações desenvolverem ambientes mais colaborativos, inovadores e resilientes. Esses ambientes, por sua vez, ampliam a capacidade de resposta aos desafios do contexto organizacional contemporâneo, contribuindo para o desempenho sustentável e a vantagem competitiva das organizações.

A partir do *framework* proposto, que destaca a compreensão integrada dos valores, desafios e contribuições das diferentes gerações, elabora-se um modelo de aplicação prática que visa a operacionalização do framework no contexto organizacional. Este modelo parte da premissa de que a gestão eficaz da diversidade geracional não se limita ao reconhecimento de suas particularidades, mas exige a implementação de estratégias de intervenção que transformem as diferenças em fontes de valor, culminando na construção de ambientes mais colaborativos, inovadores e resilientes.

3.1.5.1 Análise integrada: o diagnóstico geracional

A primeira fase da aplicação consiste em um diagnóstico geracional aprofundado, que substancia a tomada de decisão com evidências empíricas e contextuais. Em vez de basear-se em generalizações, o modelo propõe a utilização de instrumentos de coleta de dados qualitativos e quantitativos no ambiente de trabalho, tais como:

- Pesquisas de clima organizacional: identificar percepções gerais sobre cultura, liderança e comunicação.
- Grupos focais e entrevistas: aprofundar a compreensão dos valores (o que motiva e engaja), dos desafios (dificuldades e pontos de atrito) e das contribuições (conhecimento, habilidades e perspectivas) de cada grupo geracional.

Esta fase permite mapear as dinâmicas intergeracionais específicas da organização, identificando não apenas os potenciais conflitos, mas, sobretudo, as oportunidades de complementaridade.

3.1.5.2 Estratégias de intervenção e integração

Com base nos dados diagnósticos, a segunda fase do modelo foca no desenvolvimento e na implementação de estratégias de intervenção direcionadas, alinhadas às necessidades e particularidades de cada coorte. As principais ações incluem:

- Programas de mentoria reversa: a fluência digital da Geração Z e dos Millennials pode ser utilizada para capacitar os Baby Boomers e a Geração X em novas tecnologias, ao mesmo tempo em que estes últimos compartilham seu vasto conhecimento tácito e experiência institucional. Tal iniciativa valoriza a contribuição de todas as idades e promove a troca de saberes de forma recíproca.
- Equipes multigeracionais estratégicas: a formação deliberada de equipes de trabalho compostas por membros de diferentes gerações potencializa a sinergia. A Geração X, com seu perfil pragmático e mediador, pode atuar como uma ponte entre a experiência dos Baby Boomers e a agilidade da Geração Z, facilitando a comunicação e a resolução de problemas.
- Liderança adaptativa e inteligência emocional: a formação de líderes é essencial para o sucesso do modelo. Os gestores devem ser capacitados para exercer uma liderança flexível e adaptativa, que reconheça as preferências de comunicação (presencial para Baby Boomers, instantânea para Geração Z) e as expectativas de *feedback* de cada geração, promovendo um ambiente de escuta ativa e respeito mútuo.

3.1.5.3 Resultados e geração de valor organizacional

A aplicação bem-sucedida das etapas de diagnóstico e intervenção culmina na transformação do ambiente organizacional, materializando os resultados previstos no *framework*:

- Ambientes colaborativos: a redução de atritos intergeracionais, a promoção da comunicação eficaz e o reconhecimento mútuo de contribuições levam a uma maior coesão de equipe, otimizando os processos e a fluidez do trabalho.
- Ambientes inovadores: a diversidade de perspectivas e experiências, quando bem integrada, torna-se um catalisador para a inovação. A combinação da visão de longo prazo dos Baby Boomers com a mentalidade global e as novas abordagens da Geração Z e dos Millennials estimula a criatividade e a capacidade de resolução de problemas complexos.
- Ambientes resilientes: a capacidade de a organização se adaptar e responder a mudanças é fortalecida pela complementaridade das gerações. A estabilidade dos mais experientes, somada à flexibilidade e ao pragmatismo da Geração X e à agilidade dos mais jovens, permite que a empresa enfrente desafios com maior robustez e adaptabilidade.

Portanto, a compreensão das características geracionais vai além da simples categorização etária, pois ela se configura como base estratégica para práticas organizacionais mais inclusivas, eficazes e preparadas para os desafios contemporâneos. O entendimento profundo desses perfis comportamentais é importante para a construção de ambientes colaborativos, inovadores e resilientes — pilares essenciais para a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações no século XXI.

3.2 CONFLITOS GERACIONAIS E O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

As organizações contemporâneas vivenciam um contexto marcado pela coexistência de diferentes gerações em seus ambientes de trabalho. Essa diversidade etária reflete transformações sociais, culturais e tecnológicas que moldaram comportamentos e expectativas distintas entre grupos como os Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z. A interação entre essas gerações nem sempre é harmoniosa, podendo resultar em conflitos decorrentes de diferentes estilos de comunicação, valores profissionais e compreensão sobre o papel do trabalho na vida pessoal.

Nesse contexto, a liderança desempenha um papel fundamental na mediação desses conflitos, especialmente quando apoiada por competências de inteligência emocional. A inteligência emocional, entendida como a capacidade de reconhecer e gerenciar emoções próprias e alheias, favorece a construção de relações de trabalho mais colaborativas e resilientes. A literatura tem demonstrado que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de criar ambientes que promovem o respeito intergeracional e o alinhamento de objetivos comuns (Junious & Cain, 2025; Pacheco et al., 2023).

Esta subseção tem como objetivo revisar criticamente a literatura sobre os conflitos geracionais no ambiente de trabalho e examinar como a inteligência emocional pode atuar como ferramenta estratégica para a liderança. Para tanto, serão exploradas as características das diferentes gerações, os principais pontos de tensão intergeracional e as competências emocionais que contribuem para uma liderança eficaz nesse cenário.

3.2.1 Conflitos geracionais nas organizações

A presença simultânea de diferentes gerações no ambiente de trabalho cria um cenário complexo de interações. Cada geração foi moldada por eventos históricos e condições econômicas específicas que influenciaram suas perspectivas sobre carreira, hierarquia, estabilidade e inovação (Grubb, 2018; Mainardi et al., 2025). Por exemplo, os Baby Boomers tendem a valorizar a estabilidade no emprego e a autoridade baseada na experiência, enquanto os Millennials priorizam flexibilidade, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Cahyono, 2024).

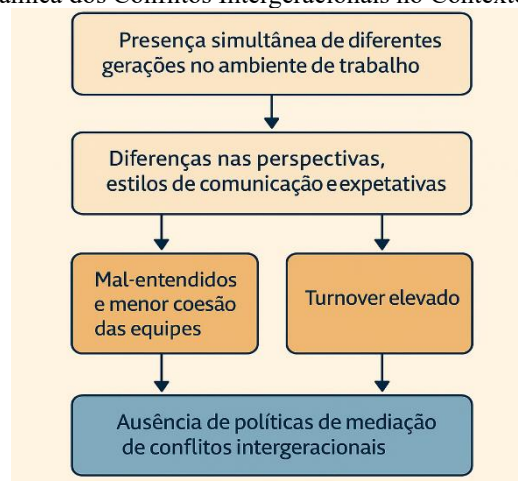
As diferenças entre gerações também se manifestam nos estilos de comunicação e nas expectativas sobre liderança. A Geração X costuma preferir uma abordagem mais direta e objetiva, ao

passo que a Geração Z valoriza feedbacks constantes, linguagem informal e participação ativa nas decisões (Junious & Cain, 2025). Essas divergências podem gerar mal-entendidos, reduzir a coesão das equipes e comprometer o desempenho organizacional (Piçarro, 2018).

Segundo Magarão (2019), a ausência de mecanismos de mediação de conflitos geracionais tende a agravar o turnover, especialmente quando a liderança não reconhece a diversidade etária como um ativo. Em contextos como o setor hoteleiro, observou-se que mesmo com interações positivas entre gerações, poucas organizações implementam políticas efetivas para aproveitar o potencial dessa diversidade (Piçarro, 2018).

Diante do exposto, criou-se a Figura 2 que ilustra, em forma de fluxograma, os desdobramentos causados pela presença simultânea de diferentes gerações no ambiente de trabalho, destacando as consequências das divergências geracionais quando não há políticas adequadas de mediação.

Figura 2 - Dinâmica dos Conflitos Intergeracionais no Contexto Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

A convivência de múltiplas gerações no trabalho — como Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — forma um cenário complexo de interações, influenciado por experiências históricas, expectativas distintas e estilos diversos de comunicação. A figura inicia esse raciocínio ao mostrar que essa coexistência, embora rica em potencial, gera diferenças nas perspectivas, estilos de comunicação e expectativas, conforme discutido por Grubb (2018) e Mainardi et al. (2025).

Essas diferenças envolvem desde a valorização da estabilidade por parte dos Baby Boomers até o desejo de flexibilidade e feedbacks constantes da Geração Z (Junious & Cain, 2025). Quando não compreendidas ou geridas adequadamente, essas divergências resultam em mal-entendidos e menor coesão nas equipes, tal como indicado na Figura 2.

Além disso, é apontado que essas tensões podem levar ao aumento do *turnover*, especialmente quando os colaboradores não se sentem compreendidos ou valorizados em suas expectativas

geracionais. A liderança, ao ignorar essa diversidade como um ativo estratégico, contribui para a rotatividade elevada, conforme alerta Magarão (2019).

O ponto central da análise é: a ausência de políticas de mediação de conflitos intergeracionais intensifica os efeitos negativos descritos. Ou seja, embora as diferenças geracionais sejam naturais e até desejáveis do ponto de vista da diversidade de pensamento, a falta de estratégias organizacionais para integrar essas gerações pode comprometer o clima organizacional e os resultados da equipe, como observado por Piçarro (2018).

Assim, é válido mencionar que sem reconhecimento da diversidade etária e sem mecanismos institucionais de mediação, as organizações estão mais vulneráveis à fragmentação interna e à perda de talentos. Essa interpretação reforça a necessidade de políticas organizacionais voltadas para a gestão das diferenças geracionais como caminho para a inovação, o engajamento e a retenção.

Diante do exposto, apresenta-se o Quadro 3 com os pontos a considerar ao formular políticas organizacionais voltadas para a gestão das diferenças geracionais, com foco em inovação, engajamento e retenção de talentos.

O Quadro 3 destaca dez dimensões estratégicas que as organizações devem considerar ao lidar com a coexistência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho. A primeira dimensão, diagnóstico e mapeamento, parte do reconhecimento de que os colaboradores possuem perfis distintos em termos de valores, expectativas e práticas laborais — o que exige um esforço intencional de escuta e compreensão.

Quadro 3 - Políticas organizacionais para a gestão das diferenças geracionais

Dimensão	Pontos a Considerar
Diagnóstico e mapeamento	- Identificar o perfil geracional dos colaboradores- Mapear valores, expectativas e estilos de trabalho
Cultura organizacional	- Promover uma cultura de respeito à diversidade etária- Estimular a valorização da experiência e da inovação
Comunicação interna	- Adaptar canais e estilos de comunicação para diferentes gerações- Garantir clareza, empatia e escuta ativa
Liderança intergeracional	- Capacitar líderes para gerir equipes multigeracionais- Incentivar liderança inclusiva e flexível
Ambiente de trabalho	- Oferecer flexibilidade de horários e formatos de trabalho (remoto, híbrido) - Criar espaços colaborativos e inclusivos
Desenvolvimento e capacitação	- Planejar ações de formação contínua - Estimular o aprendizado mútuo (mentoria reversa e cruzada)
Engajamento	- Reconhecer conquistas com significado para cada geração - Personalizar incentivos e planos de carreira
Retenção de talentos	- Desenvolver programas de carreira com diferentes ritmos e objetivos - Ouvir e agir com base no feedback geracional
Inovação e colaboração	- Formar equipes intergeracionais para resolução de problemas - Fomentar trocas de experiências e perspectivas
Políticas de conflito e mediação	- Criar canais formais de escuta e mediação de conflitos geracionais - Promover práticas de gestão humanizada

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, aspectos como cultura organizacional, comunicação interna e liderança intergeracional reforçam a necessidade de criar ambientes inclusivos, onde os diferentes estilos de trabalho e comunicação sejam respeitados. Políticas que reconhecem essa diversidade devem refletir-se em práticas que promovam equidade, colaboração e escuta ativa, ao invés de homogeneização forçada.

Outros pontos como ambiente de trabalho, desenvolvimento e engajamento abordam a importância de flexibilizar práticas de gestão para acomodar ritmos, motivações e necessidades distintas entre as gerações. Programas de mentoria reversa, por exemplo, potencializam tanto a inovação (valorizada pelas gerações mais jovens) quanto a experiência acumulada (típica das gerações mais antigas).

As políticas voltadas à retenção de talentos e à mediação de conflitos são especialmente críticas, considerando que o mau gerenciamento da diversidade geracional pode resultar em rotatividade, baixa motivação e perda de produtividade — como indicam Magarão (2019) e Dipp e Awad (2023).

A subseção seguinte reforça que a eficácia dessas políticas depende diretamente da atuação de líderes com elevada inteligência emocional (IE). Os cinco domínios da IE — autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais — são importantes aspectos para mediar conflitos, ajustar estratégias de comunicação e promover a integração de perfis diversos.

3.2.2 A inteligência emocional aplicada à liderança intergeracional

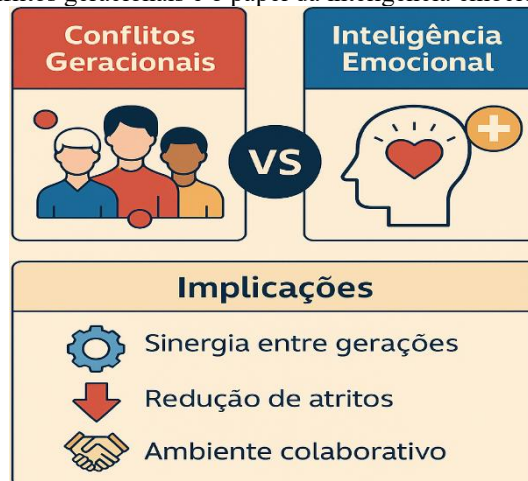
A inteligência emocional tem se destacado como competência essencial para o exercício da liderança em contextos organizacionais diversos. Pacheco et al. (2023) identificam, por meio de revisão sistemática, cinco domínios fundamentais da inteligência emocional no trabalho: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Esses elementos são particularmente relevantes para líderes que precisam lidar com tensões intergeracionais e promover a integração entre perfis distintos.

Segundo Cahyono (2024), a liderança baseada em inteligência emocional permite identificar e responder às necessidades específicas de cada geração, criando uma cultura organizacional mais inclusiva. A empatia, por exemplo, favorece a escuta ativa e o reconhecimento de diferentes experiências, enquanto a autorregulação auxilia o líder a mediar situações de tensão sem agravá-las. Em sua pesquisa com gestores brasileiros, Magarão (2019) observou que os líderes que apresentavam altos níveis de inteligência emocional obtinham melhores resultados na gestão de conflitos geracionais.

Junious e Cain (2025) reforçam que a inteligência emocional contribui para o fortalecimento do engajamento entre colaboradores de diferentes faixas etárias. A presença de líderes capazes de ajustar sua comunicação, demonstrar empatia e manter uma postura equilibrada diante de conflitos impacta positivamente no clima organizacional e na retenção de talentos.

A Figura 3 estabelece a inter-relação entre três eixos principais: as gerações no ambiente organizacional, os conflitos decorrentes dessa diversidade etária e a inteligência emocional (IE) como competência da liderança para mediação e integração. Essa relação é sustentada por achados empíricos e teóricos de diversos autores presentes nos documentos analisados.

Figura 3 - Conflitos geracionais e o papel da inteligência emocional na liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apontado por Dipp e Awad (2023), a má gestão dessa diversidade pode elevar os índices de rotatividade, desmotivação e perdas produtivas. A rotatividade é também fortemente influenciada por fatores como falta de reconhecimento, más práticas de liderança e ausência de planos de carreira — questões sensíveis para gerações mais jovens, como os Millennials e a Geração Z.

Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) surge como um eixo de sustentação para a gestão eficaz de equipes diversas. Magarão (2019) destaca que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de ajustar seu estilo de liderança às necessidades de diferentes perfis geracionais, promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos e colaborativos. Isso se traduz em maior coesão, engajamento e resolução construtiva de conflitos, conforme também reforçado por Santos e Silva (2021).

A literatura analisada evidencia que os conflitos geracionais são um fenômeno recorrente nas organizações contemporâneas, e sua gestão eficaz depende diretamente da atuação da liderança. A inteligência emocional, nesse contexto, emerge como uma competência estratégica que favorece a mediação de tensões e a promoção da colaboração entre gerações.

A inteligência emocional é um diferencial estratégico para a gestão de equipes diversas, não apenas pela sua capacidade de mediar conflitos, mas por fomentar um ambiente de cooperação, aprendizado mútuo e engajamento. A revisão realizada por Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023) reforça que líderes emocionalmente inteligentes impactam diretamente no comportamento organizacional e na performance das equipes, sendo capazes de promover normas emocionais grupais saudáveis e climas de trabalho positivos. A pesquisa ainda demonstra que a inteligência emocional

influencia a resiliência e a adaptação a contextos VUCA e BANI — cenários voláteis, incertos e ansiosos, típicos do pós-pandemia e da era digital.

No mesmo sentido, Santos, Nilo & Nunes (2025) destacam que as Gerações Y e Z, embora reconheçam os conflitos intergeracionais, acreditam na comunicação empática e no diálogo como estratégias para superá-los. Os autores apontam que essa crença reforça a importância de líderes capazes de praticar escuta ativa, de criar ambientes psicologicamente seguros e de ajustar seu estilo de gestão às expectativas e repertórios de cada faixa etária. Estratégias como mentoria cruzada, formações colaborativas e liderança adaptativa são citadas como promissoras.

Adicionalmente, Sanches (2022) evidenciou empiricamente que há uma correlação positiva entre inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho (QVT), e que essa relação se manifesta de forma distinta entre as gerações. Os dados mostraram que a Geração Z pontua mais baixo na percepção das próprias emoções, enquanto a Geração Y pontua mais baixo nos aspectos relacionados a suporte e incentivo organizacional, o que sugere que lideranças emocionalmente inteligentes podem ajustar sua abordagem para equilibrar essas lacunas geracionais.

Gadomska-Lila (2020) complementa essa análise ao afirmar que a aplicação eficaz da IE na liderança melhora significativamente a aceitação da mudança organizacional, especialmente quando há clareza na comunicação, reconhecimento das emoções coletivas e promoção da confiança entre gerações. O estudo mostra que a IE é um mediador crítico entre diversidade etária e capacidade adaptativa organizacional, e que líderes que dominam essa competência são capazes de alinhar propósito, cultura e inovação em contextos de transformação.

Em Preeti et al. (2020) é analisado como a liderança inclusiva, que compartilha diversas competências com a inteligência emocional, pode atuar de forma eficaz na integração de colaboradores desafiadores ou resistentes, por meio de práticas como mentoria e empoderamento. Os achados proporcionam uma base científica para o contexto da liderança intergeracional, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes tendem a adotar posturas inclusivas, criando estruturas de apoio e oportunidades de aprendizado mútuo entre gerações.

A mentoria, quando utilizada como prática inclusiva, contribui para a assimilação de colaboradores mais conservadores — como os pertencentes às gerações Baby Boomer e X — ao mesmo tempo em que engaja *Millennials* e membros da Geração Z em dinâmicas colaborativas que favorecem a troca de experiências e a construção conjunta do conhecimento.

Com isto, observa-se que as estratégias de inclusão implícitas em lideranças emocionalmente inteligentes — como a mentoria e o empoderamento — ampliam a capacidade de mediação de conflitos intergeracionais, fortalecendo os objetivos delineados nesta subseção. A mentoria cruzada e reversa, quando conduzida por líderes com elevado domínio emocional, revela-se uma ferramenta eficaz para transformar as diferenças etárias em oportunidades concretas de aprendizado mútuo e colaboração.

Esse tipo de liderança inclusiva também contribui para a redução da resistência a mudanças, especialmente entre as gerações mais experientes, ao promover a participação ativa de todos os perfis geracionais nos processos de inovação e adaptação organizacional. Tais práticas complementam os resultados de estudos anteriores (Magarão, 2019; Cahyono, 2024; Junious & Cain, 2025), ao demonstrar que a inteligência emocional e a inclusão não apenas coexistem no ambiente de trabalho, mas se fortalecem mutuamente, promovendo maiores níveis de engajamento, retenção e desempenho.

Diante do exposto, elaborou-se o Quadro 4, que apresenta os pilares da inteligência emocional na liderança intergeracional entre os domínios da inteligência emocional, as estratégias de liderança intergeracional e seus efeitos esperados no ambiente organizacional.

A autoconsciência é a base de tudo. É a sua capacidade de reconhecer as próprias emoções, valores e vieses — especialmente os ligados à sua geração. Ao entender suas próprias predisposições, você consegue identificar possíveis julgamentos que faz sobre as gerações mais novas ou mais velhas. Por exemplo, se você é um líder Baby Boomer com uma visão mais tradicional de trabalho, a autoconsciência vai te ajudar a notar quando está generalizando sobre os Millennials ou a Geração Z. Esse reconhecimento evita preconceitos e adoção uma postura mais justa.

Quadro 4 - Pilares da inteligência emocional na liderança intergeracional

Domínio da inteligência emocional	Aplicações na liderança intergeracional	Efeitos esperados na organização
Autoconsciência	Reconhecimento dos próprios vieses geracionais e emocionais	Redução de reatividade em situações de conflito e aumento da autenticidade relacional
Autorregulação	Modulação emocional diante de tensões intergeracionais	Clima organizacional mais equilibrado e menor resistência a mudanças
Motivação	Engajamento do líder com processos de mediação e inclusão	Estímulo ao protagonismo e à cultura de aprendizado contínuo entre gerações
Empatia	Escuta ativa das demandas e experiências geracionais	Fortalecimento da coesão, do respeito mútuo e do sentimento de pertencimento
Habilidades sociais	Comunicação adaptada, mentoria cruzada e práticas colaborativas	Melhoria na integração de equipes, retenção de talentos e compartilhamento de conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora.

A autorregulação é a sua capacidade de controlar impulsos e emoções em situações difíceis. Em conflitos intergeracionais — como divergências sobre tecnologia, métodos de trabalho ou comunicação — a autorregulação permite que você mantenha a calma e atue como um mediador eficaz e imparcial. O autocontrole ajuda a manter o clima organizacional estável, reduzindo desentendimentos e facilitando a aceitação de mudanças, mesmo entre as gerações mais resistentes.

A motivação, neste contexto, é o seu desejo interno de alcançar objetivos e manter o engajamento do time. Na liderança intergeracional, isso se traduz no seu comprometimento em promover a inclusão e o desenvolvimento de todas as gerações. A motivação inspira a equipe a criar uma cultura mais engajada e focada no aprendizado. Isso impulsiona a inovação, pois todos se sentem à vontade para contribuir com suas diferentes perspectivas.

A empatia é fundamental para a liderança intergeracional. É a capacidade de compreender os sentimentos, valores e necessidades específicas de cada geração. Um líder empático sabe que um colaborador da Geração Z pode valorizar flexibilidade e propósito, enquanto um Baby Boomer pode priorizar estabilidade e reconhecimento por tempo de serviço. Dentre os efeitos na equipe pode-se citar o fortalecimento dos laços interpessoais, humanização as relações de trabalho e aumento do senso de pertencimento, especialmente em equipes com grandes diferenças de visão de mundo.

As habilidades sociais são a capacidade de um líder se comunicar de forma clara, resolver conflitos e construir relacionamentos sólidos, elementos cruciais para o sucesso da equipe. Na prática, isso se manifesta em estratégias como a mentoria reversa, onde um colaborador mais jovem compartilha conhecimentos com um mais experiente, e no uso de feedback contínuo adaptado aos diferentes estilos de comunicação de cada geração. Ao promover ativamente a troca de experiências e o diálogo intergeracional, o líder fortalece a equipe, aumenta a retenção de talentos, eleva a produtividade e potencializa a inovação colaborativa, tudo impulsionado pela riqueza da diversidade etária.

A análise apresentada em relação ao Quadro 4 demonstra que os domínios da inteligência emocional — autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais — são mais do que atributos individuais: configuram competências estratégicas que impactam diretamente a forma como os líderes gerenciam equipes intergeracionais. Cada domínio contribui para o fortalecimento de ambientes mais colaborativos, engajados e adaptativos, reforçando a liderança como um vetor de transformação organizacional.

Para ampliar a compreensão desse papel estruturante da inteligência emocional, a Figura 4 apresenta um modelo visual que a posiciona como núcleo integrador de múltiplas dimensões organizacionais. No centro do diagrama, a inteligência emocional aparece conectada a quatro elementos-chave: liderança inclusiva, diversidade geracional, inovação e seu reconhecimento como ativo estratégico. Este último, por sua vez, desdobra-se em adaptabilidade e sustentabilidade, reforçando que a gestão sensível às emoções e às diferenças geracionais não é apenas desejável — é essencial para a longevidade e a competitividade das organizações.

Figura 4 - Conexões estratégicas entre inteligência emocional, liderança inclusiva e inovação



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa interligação revela que a inteligência emocional não atua isoladamente, mas como eixo articulador de práticas e políticas que transformam a diversidade em vantagem competitiva, fomentando a inovação, promovendo a coesão e sustentando culturas organizacionais resilientes e preparadas para contextos desafiadores, como os que caracterizam as eras digital, pós-pandêmica e intergeracional.

Este modelo evidencia que a inteligência emocional não atua isoladamente, mas como eixo estruturante para políticas de liderança inclusiva, capazes de transformar a diversidade geracional de um desafio em um ativo estratégico para a inovação, a adaptabilidade e a sustentabilidade organizacional.

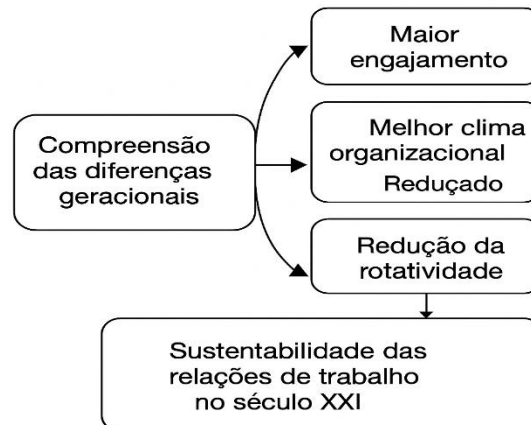
Além disso, o modelo proposto também dialoga diretamente com os estudos de Pacheco et al. (2023), Magarão (2023), Cahyono (2024), Junious & Cain (2025), Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023), Sanches (2022), Gadowska-Lila (2020) e Preeti et al. (2020), evidenciando que a liderança emocionalmente inteligente é, ao mesmo tempo, técnica, relacional e inclusiva, sendo indispensável para as organizações contemporâneas.

Assim, conforme discutido, líderes emocionalmente inteligentes tendem a obter melhores resultados em termos de engajamento, clima organizacional e redução de rotatividade. A compreensão das diferenças geracionais não deve se limitar à descrição de perfis, mas sim direcionar práticas de liderança adaptativas que reconheçam o valor da diversidade.

A gestão dos conflitos entre gerações exige mais do que o reconhecimento das diferenças etárias: demanda lideranças emocionalmente inteligentes, preparadas para atuar de forma adaptativa, ética e inclusiva, promovendo a integração entre perfis diversos. Tais lideranças não apenas resolvem conflitos, mas transformam a diversidade em um ativo estratégico para a inovação organizacional e para a sustentabilidade das relações de trabalho no século XXI, conforme representado no framework da Figura 5.

Do exposto na Figura 5, conclui-se que ao reconhecer e valorizar as distintas perspectivas, valores e expectativas das diversas gerações presentes no ambiente organizacional, é possível alcançar maior engajamento dos colaboradores, melhoria no clima organizacional e redução da rotatividade. Esses efeitos positivos se interconectam e retroalimentam a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, produtivos e sustentáveis, capazes de se adaptar aos desafios contemporâneos e de manter relações laborais saudáveis e duradouras ao longo do tempo.

Figura 5 - Framework: Liderança intergeracional inteligente



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE PARA EQUIPES MULTIGERACIONAIS

A crescente diversidade etária nas organizações contemporâneas tem ampliado a relevância da inteligência emocional (IE) como competência essencial à liderança eficaz. Em equipes multigeracionais, marcadas por diferenças de valores, estilos comunicacionais e níveis de adaptação tecnológica, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de promover integração, reduzir conflitos e potencializar a colaboração (Mainardi et al., 2025).

De acordo com Prado (2023), a IE aplicada à liderança envolve competências como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais, que permitem ao líder interpretar emoções próprias e alheias, ajustando seu comportamento para fortalecer relações de confiança. Essas competências tornam-se especialmente críticas em contextos digitais, onde a comunicação tende a ser mediada por tecnologias e suscetível a ruídos.

No ambiente multigeracional, estratégias de liderança participativa e inclusiva destacam-se como alternativas eficazes. Mainardi et al. (2025) evidenciam que práticas como mentoria reversa e programas de desenvolvimento colaborativo favorecem a troca de conhecimentos entre gerações, conciliando a experiência dos Baby Boomers e da Geração X com a inovação e fluidez digital das gerações Y e Z. Essa integração não apenas reduz tensões, mas também converte a diversidade em vantagem competitiva.

Prado (2023) reforça que líderes emocionalmente inteligentes conseguem utilizar a empatia como ferramenta para mediar diferenças culturais e geracionais, criando ambientes de maior engajamento e bem-estar. Além disso, a autorregulação emocional permite lidar com resistências às mudanças, comuns entre colaboradores menos familiarizados com novas tecnologias, ao passo que a motivação intrínseca promove engajamento sustentado em equipes heterogêneas.

A literatura aponta, ainda, que a comunicação intergeracional clara e adaptativa é um fator-chave. Enquanto gerações mais antigas tendem a valorizar formalidade e clareza, as mais jovens privilegiam agilidade e interatividade digital. Nesse sentido, a IE favorece a escolha de canais e estilos de comunicação adequados a diferentes perfis, reduzindo mal-entendidos e fortalecendo a coesão da equipe (Mainardi et al., 2025; Prado, 2023).

Para sintetizar esse preâmbulo, a Figura 6 demonstra a integração das competências emocionais mais relevantes para a liderança intergeracional — autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais — às estratégias de gestão que potencializam sua aplicação prática.

A Figura 6 sintetiza, de forma esquemática, os pilares da inteligência emocional aplicados à liderança intergeracional, conectando-os às estratégias de liderança. Esse modelo visual facilita a compreensão de como as competências emocionais se tornam alicerces para práticas de gestão mais inclusivas e eficazes em equipes multigeracionais.

Figura 6 - Competências emocionais para a liderança intergeracional



Fonte: Elaborado pela autora.

A presença da autoconsciência na figura reforça a importância do reconhecimento dos próprios vieses geracionais. Goleman (2007) defende que líderes autoconscientes identificam seus limites emocionais e evitam reações impulsivas, criando um ambiente mais equilibrado. Isso é essencial na gestão de equipes compostas por diferentes gerações, já que cada líder tende a carregar valores de sua própria formação histórica.

A autorregulação aparece como competência para lidar com conflitos intergeracionais. Conforme Mainardi et al. (2025), a convivência entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z gera atritos relacionados a valores e estilos de comunicação. A capacidade de manter o equilíbrio emocional diante dessas divergências é fundamental para minimizar tensões e promover coesão.

A empatia é central para compreender os diferentes contextos culturais e tecnológicos das gerações. Prado (2023) argumenta que líderes emocionalmente inteligentes utilizam a empatia para mediar diferenças, promovendo engajamento e senso de pertencimento. Esse recurso fortalece a comunicação e reduz estereótipos entre grupos etários.

A motivação, como competência emocional, liga-se ao estímulo do propósito coletivo. Enquanto os Baby Boomers valorizam estabilidade e segurança, as gerações Y e Z dão maior ênfase ao propósito e à flexibilidade (Mainardi et al., 2025). Nesse sentido, a liderança emocionalmente inteligente atua ajustando os fatores motivacionais de acordo com os diferentes perfis, sem perder de vista os objetivos organizacionais.

A Figura 6 também destaca as habilidades sociais como meio de construir redes de confiança. Prado (2023) mostra que a IE favorece a criação de vínculos de respeito mútuo, essenciais em equipes diversas. Essas habilidades apoiam a comunicação clara e a cooperação, especialmente em ambientes digitais.

As competências emocionais estão ligadas às estratégias de liderança simbolizando o caráter instrumental da IE. Como apontam Mainardi et al. (2025), práticas como liderança participativa, mentoria reversa, promoção de ambientes colaborativos e comunicação adaptativa só alcançam êxito quando embasadas nas competências emocionais. Assim, a IE funciona como fundação sobre a qual se constroem as ações práticas de gestão.

Essas ações práticas de gestão frente às equipes multigeracionais podem se atrelar às estratégias de liderança e inteligência emocional, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Estratégias de liderança e inteligência emocional em equipes multigeracionais

Estratégia	Descrição resumida	Fonte
Liderança participativa	Incentiva a participação ativa dos membros da equipe no processo decisório, favorecendo engajamento e colaboração entre gerações.	Mainardi et al. (2025)
Mentoria reversa	Jovens colaboram no ensino de competências digitais aos mais experientes, enquanto aprendem com o conhecimento tácito dos veteranos.	Comazzetto et al. (2016); Mainardi et al. (2025).
Promoção de ambientes colaborativos	Criação de espaços de diálogo e cooperação, valorizando a diversidade de perspectivas como diferencial competitivo.	Mainardi et al. (2025)
Comunicação adaptativa	Ajuste dos canais e estilos de comunicação às preferências geracionais (formalidade para Boomers, agilidade para Geração Z, etc.).	Mainardi et al. (2025); Prado (2023)

Autoconsciência	Capacidade do líder de reconhecer suas próprias emoções e vieses geracionais, evitando decisões impulsivas.	Goleman (2007); Prado (2023)
Autorregulação	Controle das reações emocionais diante de conflitos, mantendo equilíbrio e favorecendo a negociação entre gerações.	Goleman (2007); Mainardi et al. (2025).
Empatia	Compreensão das diferentes realidades e valores das gerações, fortalecendo a confiança e o engajamento.	Grubb (2018); Prado (2023).
Motivação	Capacidade de alinhar o propósito da equipe aos fatores motivacionais de cada geração (estabilidade, propósito, flexibilidade).	Mainardi et al. (2025); Prado (2023).
Habilidades sociais	Construção de redes de confiança e relações baseadas em respeito mútuo e diálogo transparente.	Goleman (2007); Prado (2023).

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão eficaz de equipes com diferentes gerações exige uma liderança que se adapte para promover uma interação produtiva entre todos. Uma das abordagens é a liderança participativa. Conforme apontado por Mainardi et al. (2025), essa estratégia se baseia na inclusão de todos no processo de decisão. Ao envolver ativamente as diferentes gerações, o líder não apenas aproveita a variedade de percepções e experiências, mas também eleva o senso de pertencimento e o compromisso coletivo, diminuindo a hierarquia e valorizando as contribuições individuais.

Outra estratégia é a mentoria reversa, uma via de mão dupla de aprendizado e integração. Como descrito por Comazzetto et al. (2016) e Mainardi et al. (2025), nela os colaboradores mais jovens orientam os mais experientes em competências digitais e novas tecnologias, enquanto os veteranos transmitem seu conhecimento sobre a cultura organizacional e as nuances do negócio. Essa troca cria respeito mútuo e fortalece os laços entre as gerações.

A promoção de ambientes colaborativos também é fundamental. Segundo Mainardi et al. (2025), ao valorizar a diversidade de perspectivas como um diferencial estratégico, o líder cria um ambiente onde a inovação surge da fusão de diferentes visões de mundo. Esses ambientes podem ser físicos ou virtuais, desde que sejam projetados para incentivar a interação transparente e respeitosa.

Por sua vez, a comunicação adaptativa é a espinha dorsal de qualquer equipe. Prado (2023) e Mainardi et al. (2025) sugerem que o líder adapte os canais e o estilo de comunicação às preferências de cada geração. Isso significa usar a formalidade com *Boomers*, que valorizam a estrutura, e a agilidade das plataformas digitais com a Geração Z, que prefere interações mais diretas e eficientes. Essa flexibilidade minimiza mal-entendidos e garante que as mensagens sejam compreendidas por todos.

Além das estratégias de gestão, a inteligência emocional é a base para o líder construir relações sólidas e gerenciar conflitos. Goleman (2007) define competências essenciais que se aplicam diretamente à liderança multigeracional. A autoconsciência, segundo Prado (2023), é a capacidade do

líder de reconhecer suas próprias emoções, inclinações e preconceitos geracionais, o que impede decisões impulsivas ou baseadas em estereótipos, permitindo uma gestão mais justa e equitativa.

A autorregulação, segundo Goleman (2007) e Mainardi et al. (2025), é a habilidade de controlar reações emocionais, especialmente em conflitos entre gerações. Um líder que se mantém calmo e objetivo pode mediar disputas de forma eficaz, promovendo a negociação e o consenso.

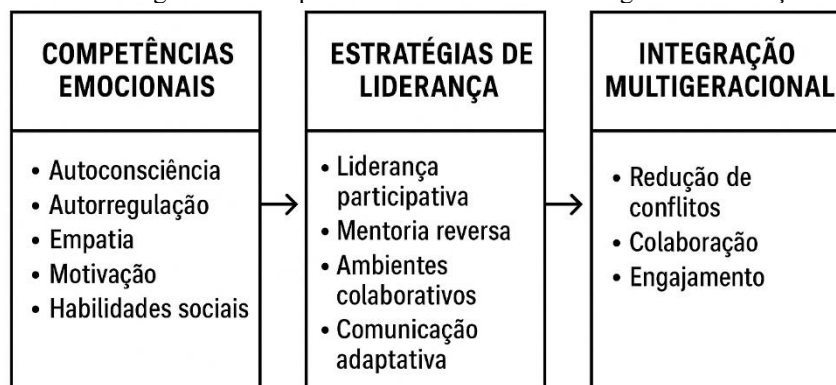
A empatia é fundamental para o sucesso. Grubb (2018) e Prado (2023) a descrevem como a competência de compreender e se solidarizar com as diferentes realidades, valores e motivações das gerações. Essa compreensão fortalece a confiança, cria um ambiente de segurança psicológica e aumenta o engajamento, pois os colaboradores se sentem valorizados.

A motivação de equipes multigeracionais exige que o líder alinhe os objetivos da equipe com os diferentes fatores motivacionais de cada pessoa. Mainardi et al. (2025) e Prado (2023) destacam que, enquanto a estabilidade e a segurança são importantes para alguns, o propósito, o impacto social ou a flexibilidade são cruciais para outros. A habilidade de adaptar a abordagem motivacional é um grande diferencial.

Por fim, as habilidades sociais são a base para o funcionamento harmonioso de um grupo diverso. Goleman (2007) e Prado (2023) ressaltam que elas permitem ao líder construir redes de confiança e relações de respeito mútuo. A capacidade de dialogar de forma transparente, resolver conflitos de modo construtivo e influenciar positivamente a equipe são a base para o sucesso de um grupo.

A Figura 7 sintetiza visualmente os elementos discutidos, articulando a relação entre competências emocionais e estratégias de liderança voltadas à gestão de equipes multigeracionais, criando um modelo integrado de competências emocionais e estratégias de liderança intergeracional.

Figura 7 - Modelo integrado de competências emocionais e estratégias de liderança intergeracional



Fonte: Elaborado pela autora.

As competências de inteligência emocional — autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais — aparecem como o alicerce que sustenta práticas como a liderança participativa, a mentoria reversa, a promoção de ambientes colaborativos e a comunicação adaptativa.

A aplicação integrada dessas estratégias, fundamentadas em competências emocionais, conduz à integração multigeracional, representada pela redução de conflitos, pela ampliação da colaboração e pelo fortalecimento do engajamento. Assim, a Figura 7 traduz em uma sequência lógica o que a literatura descreve como essencial para transformar a diversidade geracional em vantagem competitiva.

Além disso, relaciona-se diretamente ao objetivo de propor estratégias de liderança baseadas em inteligência emocional para promover a integração entre diferentes gerações, pois sintetiza, em um modelo visual, como as competências emocionais funcionam como fundamento para práticas de gestão intergeracional.

Ao destacar a autoconsciência, a autorregulação, a empatia, a motivação e as habilidades sociais como pilares, a Figura 7 mostra que tais competências não são apenas atributos individuais, mas condições necessárias para que estratégias como a liderança participativa, a mentoria reversa, a promoção de ambientes colaborativos e a comunicação adaptativa sejam implementadas de forma eficaz.

Dessa maneira, o modelo da Figura 7 apresenta um fluxo lógico, no qual a inteligência emocional sustenta as práticas de liderança e, em consequência, gera integração multigeracional, reduzindo conflitos, fortalecendo vínculos de confiança e ampliando o engajamento coletivo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender os desafios e oportunidades da liderança em equipes multigeracionais, com foco na aplicação da inteligência emocional como ferramenta estratégica de gestão.

A revisão de literatura evidenciou que o ambiente organizacional contemporâneo é marcado pela coexistência de diferentes gerações, cada uma com valores, expectativas e estilos de comunicação distintos, o que torna a liderança emocionalmente inteligente um diferencial competitivo para promover integração, reduzir conflitos e potencializar a colaboração. A partir dessa perspectiva, foram analisados conceitos, competências e estratégias capazes de subsidiar práticas de gestão eficazes no contexto multigeracional.

No tocante ao primeiro objetivo específico - compreender as características comportamentais das diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho – nota-se que as características comportamentais das diferentes gerações no ambiente de trabalho refletem os contextos históricos, sociais e tecnológicos em que cada uma se formou, impactando diretamente sua relação com a carreira, a hierarquia e a inovação.

Os *Baby Boomers* tendem a valorizar a estabilidade, a lealdade institucional e a disciplina, priorizando relações mais formais e estruturas organizacionais hierárquicas. A Geração X, por sua vez,

apresenta um perfil marcado pela autonomia, pragmatismo e valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo considerada uma geração de transição entre o modelo tradicional e as práticas mais flexíveis. Já os *Millennials* (Geração Y) destacam-se pela busca de propósito, flexibilidade e reconhecimento, demonstrando maior afinidade com a colaboração e a utilização de recursos digitais. Por fim, a Geração Z, nativa digital, caracteriza-se pela rapidez na adaptação tecnológica, preferência por ambientes dinâmicos e comunicação direta, além de valorizar diversidade, inovação e feedbacks constantes. A compreensão dessas diferenças comportamentais permite ao líder ajustar práticas de gestão e aplicar estratégias de inteligência emocional que favoreçam a integração e o aproveitamento das potencialidades de cada grupo.

Quanto ao segundo objetivo específico - analisar os principais conflitos de gerações no contexto corporativo – percebe-se que no contexto corporativo, os principais conflitos entre gerações decorrem das diferenças de valores, estilos de trabalho e expectativas em relação à carreira e à gestão. Enquanto os *Baby Boomers* e parte da Geração X tendem a valorizar hierarquia, estabilidade e métodos de trabalho presenciais e formais, os *Millennials* e a Geração Z preferem modelos mais flexíveis, horizontais e digitais, o que pode gerar atritos em relação ao ritmo de mudanças e às formas de comunicação.

Divergências também surgem quanto à motivação: para os mais antigos, benefícios de longo prazo e segurança financeira são prioritários, enquanto os mais jovens buscam reconhecimento imediato, propósito e oportunidades de desenvolvimento rápido. Além disso, a adoção de novas tecnologias representa um ponto sensível, pois gerações mais velhas podem apresentar resistência ou insegurança, em contraste com a naturalidade digital das mais jovens. Esses conflitos, quando não mediados de forma adequada, podem comprometer a coesão e o desempenho da equipe, mas, quando geridos com inteligência emocional, podem se transformar em oportunidades de aprendizado mútuo e inovação.

Para lidar com esses conflitos geracionais, a literatura destaca o papel central das competências de inteligência emocional na mediação e na construção de ambientes colaborativos. A autoconsciência permite ao líder reconhecer seus próprios vieses e evitar julgamentos baseados em estereótipos; a autorregulação contribui para manter a calma em situações de tensão, favorecendo negociações equilibradas; e a empatia possibilita compreender os diferentes valores e expectativas que orientam cada geração, transformando divergências em pontos de diálogo. Além disso, as habilidades sociais apoiam a criação de normas claras de convivência e de comunicação adaptativa, reduzindo ruídos e ampliando a transparência, enquanto a motivação direciona o grupo para objetivos comuns, minimizando a percepção de antagonismos. Estratégias como acordos explícitos sobre padrões de trabalho, *feedback* contínuo e a implementação de programas de mentoria reversa também se revelam eficazes, pois estimulam a troca de saberes e diminuem as resistências mútuas. Assim, os conflitos

deixam de ser barreiras e tornam-se oportunidades de fortalecimento da confiança e de inovação intergeracional (Mainardi et al., 2025; Prado, 2023).

No que se refere ao terceiro objetivo específico — identificar as competências da inteligência emocional aplicáveis à liderança intergeracional —, os resultados apontaram cinco dimensões centrais: autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais (Prado, 2023; Mainardi et al., 2025). Essas competências permitem que líderes reconheçam suas próprias limitações, gerenciem reações emocionais, compreendam diferenças geracionais, alinhem motivações diversas e construam relações de confiança, servindo como base para estratégias eficazes de integração.

Por fim, o objetivo específico quatro — propor estratégias de liderança baseadas em inteligência emocional para promover a integração entre diferentes gerações — foi alcançado ao sintetizar as competências emocionais e as estratégias de gestão em um modelo integrado. O framework construído ilustra como a IE pode ser mobilizada na prática para sustentar ações de liderança, favorecendo a redução de tensões, o fortalecimento da confiança e a criação de ambientes colaborativos. Dessa forma, o estudo contribui para a literatura ao propor um modelo aplicável à realidade organizacional, especialmente em contextos marcados pela transformação digital e pela diversidade etária.

Para o alcance do objetivo geral de investigar de que forma a inteligência emocional pode ser aplicada à liderança de equipes multigeracionais para promover a sinergia intergeracional nas organizações, constatou-se que a IE funciona como o eixo central que conecta competências individuais do líder a estratégias coletivas de gestão.

As evidências da literatura mostram que, ao desenvolver autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais, o líder está mais bem preparado para compreender diferenças de valores, lidar com resistências, motivar grupos diversos e construir relações de confiança.

Essas competências, quando aplicadas em estratégias práticas como liderança participativa, comunicação adaptativa, mentoria reversa, feedback contínuo e inclusão digital, criam condições para transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizagem e inovação.

Nesse sentido, a inteligência emocional deixa de ser apenas um atributo pessoal e passa a configurar-se como uma ferramenta estratégica de liderança, capaz de promover sinergia entre gerações, fortalecer o engajamento coletivo e transformar a diversidade etária em vantagem competitiva para as organizações (Mainardi et al., 2025; Prado, 2023; Goleman, 2007).

Entre as limitações do estudo, destaca-se a natureza bibliográfica da pesquisa, que, embora permita ampla análise conceitual e teórica, não contempla a verificação empírica das estratégias propostas em ambientes organizacionais reais. Essa limitação justifica-se pela intenção inicial de consolidar fundamentos teóricos e modelos conceituais, servindo de base para pesquisas futuras que possam validar empiricamente os resultados aqui apresentados.



As implicações para a gestão empresarial são significativas, uma vez que o estudo fornece subsídios práticos para líderes que atuam em contextos multigeracionais. A aplicação das competências emocionais e das estratégias propostas pode auxiliar gestores a reduzir a rotatividade, aumentar o engajamento, aprimorar a comunicação e criar equipes mais coesas, inovadoras e preparadas para lidar com os desafios da digitalização e da globalização. Além disso, o modelo contribui para políticas de gestão de pessoas mais inclusivas e adaptadas à diversidade etária, fortalecendo a cultura organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caráter empírico, como pesquisas de campo ou estudos de caso em organizações de diferentes setores, a fim de validar a aplicabilidade das estratégias apresentadas. Investigações comparativas entre países ou culturas distintas também podem enriquecer o debate, considerando que percepções de liderança e de inteligência emocional podem variar conforme o contexto sociocultural. Ademais, estudos quantitativos que mensurem o impacto da inteligência emocional na performance de equipes multigeracionais seriam relevantes para aprofundar a compreensão do tema.



REFERÊNCIAS

- CAHYONO, N. D. The role of emotional intelligence in HR leadership: building strong teams in a multigenerational. *The Journal of Academic Science*, v. 1, n. 6, p. 706–714, 2024.
- CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M. D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review. *Heliyon*, v. 9, n. 10, 2023.
- DIPP, T. A.; AWAD, F. M. Análise de rotatividade de pessoas no frigorífico do Rio Grande do Sul. 2023.
- GADOMSKA-LILA, K. Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, v. 33, n. 7, p. 1313–1328, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>.
- GRUBB, V. M. Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2018.
- JUNIOUS, D. L.; CAIN, R. The impact of emotional intelligence among a multigenerational workforce: EQ appraisal in a multigenerational workforce. *Nursing Administration Quarterly*, v. 49, n. 2, p. 123–129, 2025.
- MAGARÃO, L. G. D. S. Liderança estratégica: como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações. 2019.
- MAINARDI, F. H. et al. Desafios da liderança: integrando gerações em um ambiente digitalizado. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 6, p. 3997–4016, 2025.
- PACHECO, O. O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023.
- PIÇARRO, J. N. Efeitos da diversidade etária: um estudo no setor da hotelaria. 2018. Dissertação (Mestrado) – ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.
- PRADO, A. P. P. Emoções conectadas: desvendando o impacto da inteligência emocional na liderança e gestão de pessoas na era digital. *Revista Acadêmica da Lusofonia*, v. 2, n. 7, p. 1–11, 2025. DOI: <https://doi.org/10.69807/2966-0785.2025.115>.
- RAWAT, Preeti S. et al. Employee reactiveness and inclusive leadership: time to manage emotional diversity. *South Asian Journal of Business Studies*, v. 10, n. 3, p. 357–376, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2020-0042>.
- SANCHES, A. M. H. F. Implicações da inteligência emocional na qualidade de vida no trabalho dos indivíduos das diferentes gerações. 2022.
- SANTOS, F. M. de A.; NILO, S.; NUNES, S. Empregabilidade geracional. *Brazilian Journal of Development*, v. 11, n. 6, e80343, 2025. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv11n6-037>.
- SANTOS, R. F. B.; SILVA, A. P. A influência da inteligência emocional na liderança de equipes multigeracionais. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 17, n. 3, p. 327–342, 2021.