# Gestão de Conflitos: Como as empresas estão se preparando para reter as novas gerações no mercado de trabalho?

**Amanda dos Santos Camilo**, Faculdade FGP, amandacamilo2000@hotmail.com [1]
**Giovanna Guion**, Faculdade FGP, giovanna.guion@outlook.com.br [2]
**Mariele Pereira Gallo**, Faculdade FGP, marielegallo04@gmail.com [3]
**André Almeida**, Faculdade FGP, andre.junior@fgp.com.br [4]

doi.org/10.29327/2800502.2.1-4

**RESUMO:** O presente estudo analisou a gestão de conflitos intergeracionais como fator estratégico para a retenção de talentos e a melhoria do clima organizacional. Por meio de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, buscou-se compreender como as diferenças de valores, expectativas e comportamentos entre as gerações podem impactar as relações de trabalho e a produtividade nas organizações contemporâneas. Os resultados apontaram que práticas como liderança adaptativa, mediação de conflitos, mentoria reversa, flexibilização de políticas e *feedback* contínuo são fundamentais para reduzir mal-entendidos, promover a colaboração e fortalecer a harmonia entre equipes multigeracionais. Constatou-se ainda que o setor de Recursos Humanos e líderes capacitados desempenham papel essencial na implementação de políticas inclusivas e programas de desenvolvimento que valorizem a diversidade e potencializem o engajamento. Apesar das limitações inerentes à abordagem teórica e à ausência de dados empíricos, o estudo contribui para ampliar o debate sobre a importância da gestão estratégica das diferenças geracionais como elemento-chave para a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de conflitos. Gerações. Liderança adaptativa. Clima organizacional; Retenção de talentos.

[1] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[2] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[3] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[4] Bacharel em Ciências Econômicas; Especialista em Gestão Empresarial e em Engenharia de Produção.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem passado por mudanças significativas em decorrência do amplo acesso às tecnologias de informação e, comunicação bem como da emergência de novas perspectivas dos trabalhadores. Nesse contexto observa-se um aumento dos desafios enfrentados pelas organizações, especialmente no que se refere à conciliação das diferenças de comportamento, valores e expectativas entre as diferentes gerações que compartilham o mesmo ambiente de trabalho. Com a inserção das novas gerações, surgiram visões renovadas acerca da flexibilidade, do propósito e da qualidade de vida, o que tem exigido das empresas a reestruturação de suas práticas de gestão de pessoas e, em particular, de seus métodos de mediação e resolução de conflitos.

William Strauss e Neil Howe (apud Saraiva, 2018) identificaram a Internet como um elemento central para a Geração Z, a qual se caracteriza por um profundo vínculo com a tecnologia digital. Esse cenário desperta desafios no que diz respeito ao recrutamento, à orientação e à retenção de novos talentos. Outro tema relevante diz respeito à capacidade de adaptação dos líderes que se veem diante do desafio de gerenciar quatro gerações distintas que convivem no mesmo ambiente de trabalho. A rapidez da comunicação entre as diferentes gerações, distribuídas pelos variados níveis hierárquicos, bem como a complexidade na avaliação de desempenho de indivíduos cujos modos de pensar e agir são marcadamente distintos, também geram discussões que envolvem desde a alta direção até os supervisores. Embora esses pontos estejam em constante debate, é importante ressaltar que os conflitos gerados não podem ser negligenciados.

A gestão de conflitos, no contexto atual, surge como uma ferramenta essencial para líderes e gestores, considerando as diferenças de valores, estilos de comunicação e formas de trabalho entre gerações podem comprometer tanto a produtividade quanto o clima organizacional. Paralelamente, a retenção de talentos tornou-se um dos principais objetivos estratégicos das organizações, visto que a alta rotatividade resulta em custos elevados e prejudica o desempenho das equipes. Dessa forma, compreender como as empresas estão se preparando para lidar com tais diferenças, assim como identificar os métodos utilizados para mitigar os conflitos geracionais é crucial para

promover ambientes de trabalho mais inclusivos, harmônicos e eficazes. Este estudo, portanto, busca analisar as práticas adotadas pelas organizações na gestão de conflitos entre gerações, correlacionando-as com desafios enfrentados na retenção de colaboradores das novas gerações.

## 2. JUSTIFICATIVA

Este tema foi escolhido em razão da necessidade atual de integrar as novas gerações ao mercado de trabalho, levando em consideração as substanciais diferenças de comportamento e de interpretação das gerações em relação às atividades corporativas. Ao analisar o ambiente de trabalho dos presentes autores, observou-se uma notável diferença de comportamento entre as gerações, além de desafios significativos enfrentados pelos líderes ao adaptarem suas abordagens de gestão, bem como pelas dificuldades dos novos colaboradores em interpretar as normas da empresa de maneira a atender às expectativas de todos os perfis sob sua liderança.

Portanto, este artigo teve início com uma análise sobre as principais diferenças entre as gerações, seguida de uma discussão sobre os conceitos relacionados à Gestão de Conflitos e, por fim, foram abordados os desafios mais comuns enfrentados por recrutadores e líderes na atualidade, assim como a forma pela qual a Gestão de Conflitos pode contribuir para a retenção dos novos profissionais.

## 3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa (Prodanov; Freitas, 2013), cujo objetivo principal é analisar as práticas de gestão de conflitos intergeracionais e sua influência na retenção das novas gerações no mercado de trabalho. A pesquisa bibliográfica é a escolha metodológica mais adequada (Prodanov; Freitas, 2013), visto que o estudo se propõe a correlacionar conceitos e práticas já existentes na literatura acadêmica e corporativa, fundamentando a discussão com base em autores renomados nos campos de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Teoria das Gerações.

Para a coleta de dados, foram utilizados livros, artigos científicos, dissertações e outros materiais publicados que abordam temas como: características e diferenças das gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z), o conceito e os estilos de

Gestão de Conflitos, o papel da liderança adaptativa, as barreiras de comunicação intergeracional e as práticas de RH voltadas à retenção de talentos. A análise do material teórico permitiu a identificação e a discussão das estratégias mais eficazes, como a mediação, a mentoria reversa e a flexibilidade, que estão sendo adotadas pelas organizações para transformar a diversidade geracional em uma fonte de crescimento e inovação. O estudo, portanto, busca oferecer um referencial teórico consistente para a compreensão e para a atuação no contexto da diversidade geracional no ambiente de trabalho.

## 4. AS DIFERENTES GERAÇÕES

Segundo o Dicionário Aurélio (Ferreira, 2023), a palavra “geração” refere-se a um conjunto de pessoas que nasceram na mesma época ou a um espaço de tempo próximo a vinte e cinco anos, que vai de uma geração a outra, sendo utilizada, atualmente, para identificar grupos de indivíduos que compartilham experiências, valores e comportamentos semelhantes, moldados por contextos históricos, sociais e tecnológicos específicos. Assim, compreender o conceito de geração, portanto, é essencial para analisar as dinâmicas intergeracionais e seus impactos nas relações de trabalho contemporâneas.

A literatura sobre gerações no ambiente de trabalho destaca quatro principais grupos atuando no meio corporativo: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z.

• *Baby Boomers* (1946–1964): são reconhecidos pela valorização da estabilidade profissional, pela lealdade às organizações e pela dedicação ao trabalho. Segundo Chiavenato (2020), essa geração tende a associar o sucesso à ascensão hierárquica e ao reconhecimento institucional.

• Geração X (1965–1980): marcada por um contexto de mudanças econômicas e tecnológicas, valoriza a independência, a flexibilidade e a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para Schein (2017), esses profissionais desenvolveram uma postura crítica em relação às estruturas hierárquicas rígidas.

• Geração Y ou *Millennials* (1981–1996): cresceram em um período de grande expansão tecnológica e globalização. São caracterizados pela familiaridade com

recursos digitais, pelo desejo de desenvolvimento rápido na carreira e pela busca de propósito no trabalho (Constanza; Rudolph; Zacher 2012; Parry; Urwin, 2017).

• Geração Z (a partir de 1997): formada por indivíduos totalmente conectados ao mundo digital desde cedo. De acordo com Twenge (2018), essa geração valoriza a inovação, a diversidade e a flexibilidade, além de priorizar experiências de aprendizado contínuo e ambientes de trabalho colaborativo.

Deste modo, as diferenças entre gerações podem gerar tanto sinergia quanto conflitos no ambiente de trabalho. Alves (2021) aborda os conflitos causados pelas gerações X, Y e Z no mercado de trabalho e a necessidade de adaptação da gestão de pessoas para lidar com as diferenças geracionais, destacando como as características e comportamentos distintos de cada geração podem impactar a dinâmica organizacional e a importância de estratégias de gestão eficazes para promover um ambiente de trabalho harmonioso. O autor supracitado afirma que, enquanto os mais experientes prezam pela hierarquia, estabilidade e experiência acumulada, os mais jovens priorizam agilidade, inovação e flexibilidade. Tais contrastes podem ocasionar ruídos de comunicação, divergências quanto à forma de execução das tarefas e até resistência à adoção de novas tecnologias.

Por outro lado, a diversidade geracional também é uma fonte de inovação, pois permite a combinação de perspectivas distintas, resultando em soluções criativas e maior capacidade de adaptação às mudanças. Robbins e Judge (2019) destacam que equipes multigeracionais, quando bem geridas, apresentam melhor desempenho e maior capacidade de resolução de problemas. Diante desse cenário, as organizações enfrentam o desafio de integrar gerações distintas em torno de objetivos comuns.

É necessário desenvolver políticas de gestão que contemplem programas de mentoria reversa, em que jovens colaboram para atualizar os mais experientes em tecnologia, enquanto aprendem com a vivência dos veteranos; estratégias de flexibilização do trabalho, como home office e jornadas adaptáveis, especialmente valorizadas pelas gerações mais jovens; investimentos em desenvolvimento de carreira e formação contínua, atendendo ao desejo de aprendizado constante da Geração Y e Z; e adoção de práticas de gestão participativa, permitindo que todos os perfis contribuam

com ideias e se sintam valorizados (Barroso; Pascote, 2024; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025). Assim, a gestão de conflitos intergeracionais deve ser pautada na comunicação clara, no respeito às diferenças e no alinhamento das expectativas de cada grupo em relação à cultura organizacional.

A presença de múltiplas gerações no ambiente corporativo exige das empresas uma gestão de pessoas estratégica, voltada não apenas para minimizar conflitos, mas também para transformar as diferenças em oportunidades de crescimento organizacional. A retenção de talentos, especialmente das novas gerações, depende do quanto as empresas são capazes de adaptar suas práticas às necessidades e aos valores emergentes, sem desconsiderar as contribuições das gerações anteriores. Nesse contexto, compreender as particularidades geracionais torna-se fundamental para que as organizações desenvolvam um ambiente inclusivo, inovador e sustentável.

## 5. DEFINIÇÃO DE CONFLITO

Segundo o Dicionário Michaelis (2025), conflito significa “encontro de coisas que se opõem ou divergem”. Embora pareça algo negativo, o conflito pode ser positivo quando bem administrado, já que ajuda a gerar diálogo, mudanças e até inovação. No ambiente de trabalho, os conflitos são inevitáveis, pois reúnem pessoas de diferentes culturas, histórias de vida e gerações. Eles podem surgir em situações simples, como divergências entre duas pessoas (conflitos interpessoais), ou em choques maiores, como os conflitos intergeracionais, quando cada grupo tem valores e expectativas diferentes sobre o trabalho.

De acordo com Thomas e Kilmann (1974), existem cinco formas de lidar com conflitos: o Evitativo, quando se foge do problema; o Competitivo, quando alguém impõe sua visão; o Acomodativo, quando se cede ao outro; o Compromisso, quando cada parte abre mão de algo; e o Colaborativo, que busca um resultado positivo para todos. Esses estilos refletem diferentes abordagens comportamentais diante de situações conflitivas e podem ser aplicados de forma estratégica, dependendo do contexto, da gravidade do conflito e do objetivo das partes envolvidas, especialmente no ambiente organizacional, onde a gestão adequada dos conflitos pode promover aprendizado, inovação e melhoria nas relações interpessoais.

Ferreira e Giuliani (2020) investigaram as preferências da Geração Z em relação aos estilos de resolução de conflitos, identificando uma correlação significativa entre os estilos "compromisso" e "colaboração". Os jovens dessa geração tendem a buscar soluções que integrem as necessidades de todas as partes envolvidas, evidenciando uma tendência para o estilo colaborativo de resolução de conflitos. Na prática, cada geração tende a se identificar mais com certos estilos. Os Baby Boomers, por exemplo, costumam valorizar hierarquia e podem preferir soluções competitivas. A Geração X tende a buscar equilíbrio e pode optar pelo compromisso. Já os *Millennials* e a Geração Z valorizam diálogo e cooperação, estando mais abertos ao estilo colaborativo. Por isso, cabe aos líderes adaptarem sua forma de gestão ao perfil de cada geração, usando o estilo mais adequado para reduzir atritos e, ao mesmo tempo, manter o engajamento da equipe.

Dessa forma, gerir conflitos intergeracionais de maneira estratégica não apenas minimiza atritos, mas também transforma a diversidade de perspectivas em oportunidades de aprendizado, inovação e fortalecimento das relações organizacionais. Compreender as características, valores e preferências de cada geração permite que líderes adotem abordagens flexíveis e assertivas, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e alinhado aos objetivos da organização.

## 6. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

A convivência de diferentes gerações no mesmo ambiente corporativo tem gerado choques de valores e comportamentos. Enquanto colaboradores mais antigos tendem a priorizar a estabilidade, a disciplina e a hierarquia, os mais jovens buscam flexibilidade, inovação e propósito. Essas visões distintas influenciam a forma como cada grupo encara a carreira, os relacionamentos profissionais e até mesmo a definição de sucesso no trabalho. Além disso, a diferença no ritmo de aprendizagem e no uso de tecnologias pode ampliar os conflitos, criando dificuldades para alinhar metas e expectativas dentro das equipes. Diante desse cenário, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias de gestão inclusivas e adaptativas, capazes de integrar talentos de diferentes gerações e transformar a diversidade em vantagem competitiva e fonte de inovação (Oliveira *et al.*, 2014)

Como consequência, surgem tensões que afetam o clima organizacional, reduzem a produtividade e aumentam a rotatividade de profissionais (Vanzolini, 2025). Esse alto índice de turnover representa um problema significativo para as empresas, não apenas pela perda de talentos, mas também pelos custos elevados com processos de desligamento, recrutamento e treinamento de novos colaboradores (Ducas, 2024; Charya, 2025). Estudos indicam que empresas com colaboradores altamente engajados têm uma redução de até 65% na rotatividade de pessoal e um aumento de 21% na lucratividade (Vorecol, 2025). Além disso, ambientes com alta rotatividade podem gerar insegurança e falta de perspectiva de crescimento, aumentando o nível de estresse e prejudicando a saúde mental dos colaboradores (Meira, 2025). Portanto, estratégias eficazes de gestão de pessoas são essenciais para mitigar esses impactos e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Outro desafio enfrentado pelas organizações é a dificuldade de atrair e reter profissionais mais jovens, que frequentemente demonstram menor permanência nos cargos e maior busca por experiências diversificadas. Costa (2025) analisou como as práticas de *Employer Branding* influenciam a atração e retenção da Geração Z nas empresas brasileiras. A pesquisa revelou que organizações que priorizam inovação, flexibilidade, diversidade e responsabilidade social são mais atraentes para esse grupo, que busca um ambiente de trabalho dinâmico e alinhado aos seus valores.

Diante desse cenário, observa-se uma tendência crescente de valorização de profissionais mais experientes, que trazem maior estabilidade, comprometimento e maturidade emocional para o ambiente de trabalho. Assim, a gestão multigeracional torna-se um fator estratégico essencial para equilibrar inovação e consistência nas organizações contemporâneas.

### 6.1. Papel da Liderança Adaptativa

Nesse cenário, a liderança enfrenta o desafio de lidar com perfis muito distintos em um mesmo time. O líder é frequentemente pressionado a atender simultaneamente colaboradores que esperam estabilidade e reconhecimento por tempo de casa e aqueles que exigem autonomia, feedback constante e oportunidades de crescimento acelerado (Ferreira; Giuliani, 2020). Estudos mostram que líderes que adotam estilos de gestão

adaptativos e participativos conseguem integrar diferentes gerações, promovendo engajamento, motivação e melhor desempenho da equipe (Oliveira *et al.,* 2014).

Conforme afirmam Ferreira e Giuliano (2020), essa dualidade pode gerar sobrecarga emocional no gestor, além de sentimentos de insatisfação entre os liderados quando suas necessidades não são atendidas. A dificuldade em equilibrar tais demandas faz com que muitos líderes se tornem rígidos em seus métodos ou, ao contrário, inconsistentes nas decisões, o que contribui para a intensificação dos conflitos. Como destacam Oliveira et al. (2014, p. 33), "a convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho cria desafios significativos para os líderes, que frequentemente precisam conciliar expectativas distintas, mantendo o engajamento e a motivação de toda a equipe". Esse cenário evidencia a importância do desenvolvimento de competências de inteligência emocional e gestão de pessoas para mediar conflitos intergeracionais de forma eficaz.

Uma possível forma de diminuir esse problema é a adoção de uma liderança adaptativa, em que o gestor ajusta sua postura conforme o perfil da equipe, reconhecendo as diferenças individuais e geracionais (Ferreira; Giuliani, 2020). Esse tipo de liderança não se apoia em um único estilo rígido, mas busca equilibrar autoridade, flexibilidade e empatia, criando um ambiente mais inclusivo e menos propenso a conflitos, sendo que Oliveira et al. (2014) indicam que líderes adaptativos conseguem integrar as demandas de diferentes gerações, promovendo engajamento, motivação e melhor desempenho das equipes.

Portanto, a liderança adaptativa se apresenta como uma estratégia eficaz para harmonizar a convivência intergeracional. Ao equilibrar autoridade, flexibilidade e empatia, ela fortalece o engajamento da equipe e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

### 6.2. Barreiras de Comunicação

A comunicação é um dos pontos mais delicados na convivência entre diferentes gerações dentro das empresas. Cada faixa etária costuma usar formas, canais e estilos de comunicação distintos, influenciados pelo período histórico e social em que cresceram. Enquanto os colaboradores mais velhos geralmente preferem conversas

presenciais, formais e com respeito à hierarquia, os mais jovens dão preferência a interações rápidas, diretas e digitais. Essa diferença, que pode parecer simples, pode gerar mal-entendidos que afetam o alinhamento das equipes e a confiança entre os colegas. Como destaca Coutinho (2025), a Geração Z, por exemplo, demonstra preferência por ambientes colaborativos, comunicação transparente e desenvolvimento contínuo, o que evidencia a necessidade de adaptação das práticas comunicacionais nas organizações para esse público.

As barreiras de comunicação não se limitam às ferramentas usadas, mas também à forma como as mensagens são entendidas. O que para um colaborador da Geração Z pode parecer normal — como mandar mensagens curtas em aplicativos corporativos — pode ser visto como falta de respeito ou de compromisso por gerações mais antigas. Além disso, o modo de dar e receber feedback também varia: enquanto os Baby Boomers valorizam avaliações formais e mais espaçadas, os *Millennials* e a Geração Z preferem retornos rápidos e frequentes. Essas diferenças podem gerar mal-entendidos que afetam o alinhamento das equipes e a confiança entre os colegas e, sobre isso, Medeiros, Kanaane e Frate (2025), afirmam que o impacto da comunicação no relacionamento intergeracional é significativo, influenciando diretamente a dinâmica de trabalho e os relacionamentos profissionais. Assim, compreender e adaptar os estilos de comunicação às diferentes gerações é fundamental para reduzir mal-entendidos, fortalecer a colaboração e promover um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Quando essas barreiras não são reconhecidas, aumentam os riscos de mal-entendidos que prejudicam a produtividade e o clima no ambiente de trabalho. Nesse caso, o problema não está apenas nas diferenças de idade, mas na falta de estratégias claras para melhorar a comunicação entre todos. A ausência de clareza e de empatia ao transmitir informações tende a ampliar os conflitos já existentes e dificulta a construção de boas relações de confiança. Deste modo, estudos indicam que a comunicação interna eficaz é crucial para o bom andamento das organizações, influenciando diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores (Barroso; Pascote, 2024; Silva *et al.*, 2022).

Uma maneira de enfrentar esse desafio é adotar políticas de comunicação inclusivas, que considerem tanto os meios tradicionais quanto as novas tecnologias.

Treinamentos em comunicação interpessoal e o incentivo ao uso de uma linguagem simples, respeitosa e objetiva podem diminuir os ruídos, afirmam Barroso e Pascote (2024). Além disso, líderes preparados devem agir como mediadores, identificando as diferenças de percepção e incentivando a escuta ativa, para que todos se sintam ouvidos e compreendidos. Já Silva *et al*. (2022) salientam que a criação de canais de feedback bem estruturados, que unam momentos formais e informais, também ajuda a alinhar expectativas e reforçar o diálogo entre gerações.

Assim, as barreiras de comunicação representam não só uma dificuldade técnica, mas também um desafio de relacionamento e de cultura organizacional. Superá-las exige que as empresas invistam em práticas de gestão que valorizem os diferentes estilos de comunicação, transformando as diferenças em pontos de aprendizado e crescimento, e não em motivos de conflito. Para isso, é fundamental fomentar uma cultura de diálogo aberto, escuta ativa e empatia, na qual todos os colaboradores se sintam respeitados e engajados, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

## 7. PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONFLITO

Para lidar com os desafios impostos pelas novas gerações no ambiente de trabalho as empresas têm adotado práticas de gestão de conflitos. O foco está na construção de um ambiente colaborativo, com comunicação clara, respeito às diferenças e estímulo à convivência saudável entre diferentes perfis geracionais.

A seguir, são apresentadas as principais práticas utilizadas, que visam não apenas auxiliar na resolução de conflitos, mas também fortalecer uma cultura organizacional mais colaborativa e inovadora. Essas estratégias contribuem para alinhar as expectativas das diferentes gerações, promovendo engajamento, integração e um ambiente de trabalho mais harmonioso.

### 7.1. Mediação de Conflitos

A Mediação de Conflitos consiste na atuação de um mediador imparcial, que facilita o diálogo entre as partes envolvidas, ajudando a identificar soluções que atendam aos interesses de todos. Esse processo contribui para reduzir tensões, promover entendimento mútuo e preservar relacionamentos profissionais, especialmente em

equipes multigeracionais, onde os estilos de comunicação e valores podem divergir significativamente (Coutinho, 2025; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Além disso, a mediação permite que os colaboradores desenvolvam habilidades de negociação e empatia, fortalecendo a capacidade de trabalhar em equipe. Quando aplicada de forma consistente, essa prática contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

### 7.2. Mentoria Reversa

A Mentoria Reversa é uma prática em que jovens colaboradores auxiliam os profissionais mais experientes no uso de tecnologias e na compreensão de novas formas de trabalho, enquanto aprendem com a experiência e vivência profissional deles. Essa troca gera aprendizado mútuo, aproxima as gerações e reduz preconceitos geracionais, fortalecendo a integração e o desenvolvimento do capital humano (Barroso; Pascote, 2024; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Adicionalmente, a mentoria reversa contribui para a valorização de diferentes perspectivas e experiências dentro da organização. Essa prática também estimula a inovação e fortalece o senso de pertencimento entre colaboradores de diferentes gerações.

### 7.3. Flexibilização do Trabalho

A Flexibilização do Trabalho inclui a adoção de home office, horários adaptáveis e maior autonomia, permitindo que diferentes estilos de trabalho sejam respeitados e integrados. Essa prática é especialmente valorizada pelas novas gerações, que buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia e ambientes menos hierarquizados. Empresas que implementam essa flexibilização conseguem aumentar o engajamento e a retenção de talentos (Barroso; Pascote, 2024; Silva *et al.,* 2022).

Paralelamente às preferências das novas gerações, a flexibilização do trabalho contribui para a redução do estresse e o aumento da satisfação profissional. Ao proporcionar maior autonomia e adaptação às necessidades individuais, as organizações conseguem criar um ambiente mais inclusivo e produtivo.

### 7.4. *Feedback* Contínuo

O *Feedback* Contínuo envolve a criação de sistemas de retorno frequentes e construtivos, garantindo que todas as gerações recebam orientação, reconhecimento e correção de rotas em tempo hábil. Essa prática ajuda a alinhar expectativas, reduzir mal-entendidos e motivar colaboradores, sendo particularmente valorizada por Millennials e Geração Z (Coutinho, 2025; Silva *et al*., 2022).

Além de melhorar o desempenho individual, o *feedback* contínuo fortalece a confiança e a transparência nas relações profissionais. Quando aplicado de forma consistente, contribui para a construção de equipes mais coesas e engajadas.

### 7.5. Treinamentos em Comunicação e Empatia

Os Treinamentos em Comunicação e Empatia capacitam equipes e líderes para melhorar o entendimento entre diferentes perfis geracionais. Ao desenvolver habilidades de escuta ativa, linguagem clara e respeito às diferenças, esses treinamentos reduzem conflitos, fortalecem a confiança e promovem um clima organizacional mais colaborativo (Barroso; Pascote, 2024; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Ao mesmo tempo que diminui conflitos, esses treinamentos estimulam a valorização das perspectivas individuais e a cooperação entre os colaboradores. Com isso, promove-se um ambiente mais inclusivo, no qual todos se sentem respeitados e motivados a contribuir com ideias e soluções.

### 7.6. Gestão Participativa

A Gestão Participativa envolve todos os colaboradores nas decisões e na solução de problemas, valorizando diferentes perspectivas e promovendo inclusão. Essa prática fortalece o senso de pertencimento, incentiva a colaboração e aproveita a diversidade de experiências de cada geração, contribuindo para decisões mais inovadoras e eficazes (Coutinho, 2025; Silva *et al.,* 2022).

Ao engajar todos os colaboradores, a gestão participativa favorece o compartilhamento de responsabilidades e o comprometimento com os resultados. Dessa forma, as equipes tornam-se mais coesas, motivadas e preparadas para enfrentar desafios complexos de forma colaborativa.

### 7.7. Programas de Desenvolvimento de Carreira

Os Programas de Desenvolvimento de Carreira incluem investimentos em aprendizado contínuo e oportunidades de crescimento profissional. Essas iniciativas são especialmente importantes para Millennials e Geração Z, que buscam propósito e desenvolvimento rápido na carreira, ao mesmo tempo em que contribuem para retenção e engajamento de talentos em ambientes corporativos competitivos (Barroso; Pascote, 2024; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Ao oferecer oportunidades de crescimento e aprendizado, esses programas aumentam a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Além disso, fortalecem a cultura organizacional, promovendo talentos engajados e preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

### 7.8. Papel do RH

O setor de Recursos Humanos (RH) atua como facilitador na prevenção e resolução de conflitos. Cabe ao RH desenvolver políticas inclusivas, promover espaços seguros para o diálogo e implementar práticas que valorizem a diversidade geracional, garantindo que diferentes perfis possam contribuir de forma efetiva para os objetivos organizacionais (Barroso; Pascote, 2024; Coutinho, 2025).

Além disso, o RH deve identificar demandas emergentes, agir de forma estratégica e integrar programas de treinamento, desenvolvimento de carreira e comunicação, de modo a manter o equilíbrio organizacional e fortalecer a cultura corporativa (Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Nesse contexto, o papel do RH vai além das funções operacionais, assumindo uma postura de parceiro estratégico do negócio, voltado para o desenvolvimento humano e para a promoção da sustentabilidade organizacional. A implementação de políticas que estimulem a escuta ativa, o engajamento e a valorização das diferenças contribui diretamente para a construção de ambientes mais inclusivos e inovadores (Oliveira; Santos, 2023).

Dessa forma, o RH assume um papel essencial na mediação entre gerações, promovendo práticas que fortalecem o diálogo, a cooperação e o respeito mútuo. Ao alinhar os objetivos organizacionais às necessidades individuais, o setor contribui para a

construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e voltado à inovação.

### 7.9. Treinamentos de Líderes

Os líderes ocupam uma posição central na mediação de conflitos dentro das organizações. São eles os responsáveis por conduzir equipes com diferentes perfis, valores e expectativas. O treinamento de líderes se tornou uma prioridade nas empresas que buscam reter as novas gerações e manter um clima organizacional equilibrado. O treinamento de líderes tornou-se uma prioridade estratégica nas empresas que buscam reter talentos, promover a cooperação intergeracional e manter um clima organizacional saudável e inovador (Silva; Santos, 2023). Programas de capacitação voltados ao desenvolvimento de competências socioemocionais, comunicação empática e gestão adaptativa têm se mostrado fundamentais para que os líderes atuem de forma mais humanizada e eficaz na resolução de conflitos (Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

O desenvolvimento das competências comportamentais, como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e comunicação assertiva, tem sido o foco principal dos programas de capacitação. Essas habilidades são fundamentais para que os líderes consigam identificar sinais de insatisfação e promover um ambiente baseado na confiança e no respeito mútuo (Santos et al., 2023; Silva; Santos, 2023). Quando os líderes são preparados para compreender as necessidades emocionais e geracionais de suas equipes, o clima organizacional torna-se mais estável e propício à inovação e à retenção de talentos.

Ao investir na formação de líderes preparados para lidar com conflitos e gerir a diversidade geracional, as empresas criam condições mais favoráveis para o engajamento e a permanência dos colaboradores. Dessa forma, o treinamento de lideranças torna-se um instrumento estratégico que não apenas aprimora a gestão de conflitos, mas também fortalece a cultura organizacional, estimula a cooperação e contribui para a retenção de talentos (Barroso; Pascote, 2024; Medeiros; Kanaane; Frate, 2025).

Portanto, ao investir na formação de líderes preparados para lidar com conflitos e gerir a diversidade geracional, as empresas criam condições mais favoráveis para o

engajamento e a permanência dos colaboradores. Assim, o treinamento de lideranças torna-se um diferencial estratégico, pois fortalece a cultura organizacional, estimula relações de confiança e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e sustentável.

## 8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho apresenta tantos desafios quanto oportunidades. As diferenças em valores, comportamentos e expectativas entre *Baby Boomers*, Geração X, *Millenials* e Geração Z podem gerar tensões, mas também podem ser uma fonte valiosa de inovação e aprendizado, desde que adequadamente geridas.

Os resultados deste estudo evidenciaram que a gestão de conflitos intergeracionais é essencial para a construção de um ambiente de trabalho harmônico, colaborativo e produtivo. Práticas como Mediação de Conflitos, Mentoria Reversa, Flexibilização do Trabalho, *Feedback* Contínuo, Treinamentos em Comunicação e Empatia, Gestão Participativa e Programas de Desenvolvimento de Carreira demonstram-se eficazes para promover a cooperação entre as gerações e fortalecer a cultura organizacional. Essas estratégias, quando aplicadas de forma integrada, favorecem o diálogo, reduzem mal-entendidos e estimulam a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais de diferentes idades.

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha papel central nesse processo, atuando como mediador e facilitador das relações interpessoais. Cabe ao RH desenvolver políticas inclusivas, identificar demandas emergentes e implementar programas de capacitação e carreira que considerem as necessidades e expectativas específicas de cada geração. Além disso, o RH deve preparar líderes capazes de lidar com a diversidade geracional, promovendo um ambiente de respeito, empatia e colaboração.

O treinamento de líderes emerge como um dos fatores mais determinantes para o sucesso na gestão de equipes multigeracionais. Ao investir no desenvolvimento de competências comportamentais - como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e comunicação assertiva - as organizações criam lideranças mais preparadas para

prevenir e resolver conflitos. Esses líderes se tornam agentes de transformação, estimulando o engajamento, a confiança e a permanência dos colaboradores.

A retenção de talentos, especialmente entre as gerações mais jovens, depende da capacidade das empresas de oferecer ambientes flexíveis, inovadores e com propósito. A valorização da diversidade, aliada à adoção de práticas modernas de gestão de pessoas, tem se mostrado um diferencial competitivo relevante. Assim, torna-se evidente a necessidade de um olhar mais estratégico para as dinâmicas intergeracionais, reconhecendo que as diferenças não devem ser vistas como barreiras, mas como oportunidades para o aprendizado contínuo, a inovação e o fortalecimento das relações organizacionais.

Desse modo, as organizações que adotam uma gestão mais humana e adaptável estarão mais preparadas para enfrentar as transformações do mercado e garantir a sustentabilidade de seus resultados. Nesse contexto, a integração entre gerações se consolida como um pilar essencial para o sucesso coletivo e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e inclusiva.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a gestão de conflitos intergeracionais como fator essencial para a retenção de talentos e a promoção de um clima organizacional saudável. Os resultados mostraram que práticas como liderança adaptativa, mediação de conflitos, mentoria reversa, flexibilização de políticas e feedback contínuo são estratégias eficazes para aproximar diferentes gerações no ambiente de trabalho. Essas práticas contribuem para a redução de mal-entendidos, o fortalecimento da comunicação, o aumento da colaboração entre equipes e a construção de um ambiente mais harmônico e produtivo.

Ainda, tais estratégias permitem transformar desafios intergeracionais em oportunidades de aprendizado mútuo, inovação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores. O setor de Recursos Humanos e líderes capacitados têm papel central nesse processo, ao implementar políticas inclusivas, programas de desenvolvimento e práticas de gestão que reconheçam as particularidades de cada geração, promovendo a valorização da diversidade e o engajamento coletivo.

Apesar de relevante, o estudo apresenta limitações, uma vez que se baseia em uma abordagem qualitativa e bibliográfica, o que restringe a generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais. A ausência de dados empíricos limita a análise prática da efetividade das estratégias propostas em situações reais de conflito e retenção de talentos.

Como estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas e comparativas que avaliem o impacto das práticas de gestão intergeracional sobre indicadores como desempenho, engajamento, rotatividade e clima organizacional. Investigações comparativas entre setores e contextos culturais distintos também podem ampliar a compreensão sobre como as dinâmicas geracionais variam e influenciam a gestão de pessoas em diferentes realidades empresariais.

Em síntese, a adaptação das práticas de gestão às especificidades de cada geração revela-se uma vantagem estratégica para as organizações contemporâneas. Fortalecendo a colaboração, valorizando a diversidade e promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, as empresas constroem ambientes mais inovadores, sustentáveis e preparados para os desafios de um mercado em constante transformação.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, G. C. Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho e os desafios para a gestão de pessoas. **GETEC,** v. 10, n. 31, p. 21–37, 2021. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2509/1562. Acesso em: 23 out. 2025.

BARROSO, A. L. D.; PASCOTE, I. M. **A influência da Comunicação interna no clima organizacional.** Monografia – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Americana, 2024. 48f. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21554/1/20241S_Ana%20Luisa%20Dias%20Barroso_OD2115.pdf. Acesso em: 23 out. 2025.

CHARYA. Página inicial. Blog. **Turnover:** Como reduzir e aumentar a retenção de talentos. Publicado por Charya em 05 abr. 2025. Disponível em: https://charya.com.br/blog/turnover/. Acesso em: 23 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

COSTA, G. L. Atração e retenção da Geração Z: um desafio para as organizações. **Revista Inovação e Gestão Tecnológica,** v. 1, n. 1, p. 1–15, 2025. Disponível em: https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/download/166/51. Acesso em: 23 out. 2025.

COSTANZA, D. P.; RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H. Are generations a useful concept? **Acta Psychologica,** v. 241, n. 104059, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059. Acesso em: 11 nov. 2025.

COUTINHO, R. L. M. Os desafios da Geração Z no mercado de trabalho: implicações para a liderança e a cultura organizacional. **Revista Tópicos,** v. 1, n. 1, p. 1–15, 2025. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/os-desafios-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho-implicacoes-para-a-lideranca-e-a-cultura-organizacional. Acesso em: 23 out. 2025.

DUCAS, F. **O custo oculto do turnover:** como a rotatividade destrói a produtividade. Publicado em Cajuína.Org em 06 nov. 2024. Disponível em: https://cajuina.org/principais/coluna-comp/o-custo-oculto-do-turnover/. Acesso em: 23 out. 2025.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa [recurso eletrônico].** Curitiba: Positivo, 2023. Disponível em: https://www.dicionarioaurelio.com. Acesso em: 23 out. 2025.

FERREIRA, M.; GIULIANI, T. Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z. **Organizações em Contexto,** v. 15, n. 1, p. 45–65, jan./jun. 2020. Disponível em: https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/download/104/107/321. Acesso em: 23 out. 2025.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim:** negociação de acordos sem ceder. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1981.

FUNDAÇÃO VANZOLINI. Página inicial. Blog. **Como o clima organizacional afeta a produtividade e o turnover.** Publicado em 01 out. 2025. Disponível em: https://vanzolini.org.br/blog/impacto-clima-organizacional/. Acesso em: 23 out. 2025.

MEDEIROS, J. C.; KANAANE, R.; FRATE, F. O processo de comunicação e as relações intergeracionais no contexto educacional: desafios e estratégias. **Revista Devir Educação,** v. 5, n. 1, p. 1–15, 2025. Disponível em: https://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/939. Acesso em: 23 out. 2025.

MEIRA, N. **Turnover nas empresas:** impactos e ações para redução. Publicado em Portal da Reforma Tributária em 24 fev. 2025. Disponível em: https://www.reformatributaria.com/opiniao/opiniao-turnover-nas-empresas-impactos-e-acoes-para-reducao/. Acesso em: 23 out. 2023.

MICHAELIS. **Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa [recurso eletrônico].** São Paulo: Melhoramentos, 2025. Disponível em: https://michaelis.uol.com.br. Acesso em: 23 out. 2025.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

OLIVEIRA, A., *et al*. Dos Baby Boomers à Geração Z: Diferentes gerações moldam o ambiente de trabalho. **Revista Científica Hermes,** v. 11, p. 26–46, 2014. Disponível em: https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/download/132/pdf/646. Acesso em: 23 out. 2025.

OLIVEIRA, C. R.; SANTOS, P. A. A atuação estratégica do RH na gestão da diversidade geracional nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Organizacional,** v. 11, n. 2, p. 45–59, 2023. Disponível em: https://revista.fumec.br/index.php/rbgo/article/view/10835. Acesso em: 23 out. 2025.

PARRY, E.; URWIN, P. **Diversidade geracional no trabalho:** novas perspectivas de pesquisa. Nova Iorque: Routledge, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (e-book). 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E%20book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 09 set. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SARAIVA, A. C. C. **GRH - Os Millennials e as Forças Armadas.** 2018. 262 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, Vila Nova de Gaia, 2018. Disponível em: https://1library.org/document/q01v2lgz-dissertacao-grh-os-millennials-forcas-armadas-anibal-saraiva.html. Acesso em: 26 ago. 2025.

SHONK, K. Estilo de gerenciamento de conflitos: armadilhas e melhores práticas. **Harvard Law School,** 2021. Disponível em: https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-management-styles-pitfalls-and-best-practices/. Acesso em: 19 ago. 2025.

SILVA, F. C.; SANTOS, B. A. Liderança adaptativa e gestão intergeracional: desafios e práticas nas organizações contemporâneas. **Revista Gestão Contemporânea,** v. 11, n. 2, p. 84–99, 2023. Disponível em: https://revistagestaocontemporanea.com.br/artigo/lideranca-adaptativa-e-gestao-intergeracional. Acesso em: 23 out. 2025.

SILVA, K. A. C.; *et al.* A influência do clima organizacional na motivação e produtividade dos funcionários. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento,** a. 07, ed. 11, v. 05, p. 54–60, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365689918_A_influencia_do_clima_organizacional_na_motivacao_e_produtividade_dos_funcionarios. Acesso em: 23 out. 2025.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.** Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

TWENGE, J. M. **iGen:** porque os jovens superconectados de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes, menos felizes – e completamente despreparados para a vida adulta. Nova Iorque: Atria Books, 2018.

VORECOL. Blog. **Qual é o impacto da rotatividade de pessoal na produtividade e no clima organizacional das empresas?** Publicado por Vorecol em 28 ago. 2024. Disponível em: https://blogs-pt.vorecol.com/blog-qual-e-o-impacto-da-rotatividade-de-pessoal-na-produtividade-e-no-clima-organizacional-das-empresas-68020. Acesso em: 23 out. 2025.