A Influência da Liderança no Engajamento de Equipes Multigeracionais

Arthur Melozi Marcandeli, Faculdade FGP, arthurmelozimarcandeli@gmail.com[1]
Dienifer Caroline Maciel, Faculdade FGP, dieniferc.maciel@hotmail.com[2]
Marcelo Eduardo Lenharo, Faculdade FGP, marcelo.lenharo@fgp.com.br[3]
Cristiane Ocon, Faculdade FGP, cristine.ocon@fgp.com.br[4]

doi.org/10.29327/2800502.2.1-1

RESUMO: O presente estudo analisa a influência da liderança no engajamento de equipes multigeracionais, considerando diferentes estilos e seus impactos sobre distintos grupos etários. A pesquisa é básica, com abordagem mista e procedimentos exploratórios e descritivos, apoiada em revisão bibliográfica e análise bibliométrica. Os resultados evidenciam que a convivência entre gerações nas organizações apresenta desafios e oportunidades, demandando líderes empáticos, adaptativos e flexíveis. Identificou-se que as lideranças transformacional, situacional e servidora se destacam na promoção do engajamento e na valorização da diversidade etária. Destaca-se, ainda, o modelo de Liderança Intergeracional proposto por Ramírez *et al*. (2024), que integra tecnologia, sustentabilidade e colaboração como estratégia para potencializar resultados. Conclui-se que a liderança contemporânea deve ultrapassar o controle hierárquico, priorizando o desenvolvimento humano e a integração entre gerações, convertendo a diversidade etária em vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gerações. Engajamento. Diversidade organizacional. Gestão de Pessoas

[1] Graduando em Administração, pela Faculdade FGP.
[2] Graduanda em Administração, pela Faculdade FGP.
[3] Bacharel em Administração. Graduando em Matemática. Pós-graduado em Planejamento e Orçamento Público; Gestão Pública; Ciência Política; Docência em Administração. Mestrando em Engenharia de Produção, pela Unesp.
[4] Bacharela em Administração de Empresas; MBA em Gestão de Recursos Humanos; Mestra em Gestão e Direção de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O exercício da liderança em contextos organizacionais não está, necessariamente, associado ao nível hierárquico de determinado colaborador, mas à sua capacidade de influenciar, orientar e mobilizar diferentes perfis de pessoas em direção a objetivos comuns. No atual cenário empresarial, caracterizado pelo dinamismo e pela diversidade, torna-se cada vez mais evidente a interação e a colaboração entre grupos distintos, tanto sob a perspectiva cultural quanto etária (Zaghi, 2025).

Atualmente, o mercado de trabalho abrange quatro gerações predominantes, quais sejam, os *Baby Boomers* e as gerações X, Y (*Millenials*) e Z. Essa diversidade representa, simultaneamente, uma oportunidade e um desafio para a gestão de pessoas. Por um lado, possibilita a troca de experiências e conhecimento; por outro, pode gerar de conflitos e dificuldades na integração das equipes. Nesse contexto, a liderança emerge como uma ferramenta essencial para fomentar o engajamento entre os colaboradores, fator crucial para a obtenção de resultados consistentes e para a criação de um ambiente organizacional saudável (Lira, 2025).

A investigação dos estilos e práticas de liderança, assim como os perfis característicos de cada geração, é fundamental para compreender como uma liderança eficaz em equipes multigeracionais pode impactar a motivação e o comprometimento de diferentes faixas etárias dentro de um mesmo ambiente organizacional. Nesse sentido, este estudo busca contribuir para a elaboração de estratégias de gestão que promovam o engajamento, valorizem a diversidade e fortaleçam a performance coletiva das equipes.

2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela relevância que ele assume no contexto contemporâneo do mercado de trabalho. Observa-se, cada vez mais, a convivência de diferentes gerações no mesmo ambiente corporativo, compartilhando não apenas o espaço, mas também cargos e responsabilidades semelhantes. Tal realidade torna imprescindível compreender como a gestão e a liderança organizacional lidam com essa diversidade etária, uma vez que as particularidades de cada grupo influenciam diretamente o engajamento, a motivação e a produtividade.

Além disso, a investigação da interação entre gerações distintas no ambiente de trabalho contribui para expandir a compreensão sobre os desafios e oportunidades que surgem desse contexto. A presença simultânea de colaboradores com experiências, expectativas e estilos de

trabalho variados pode gerar conflitos, mas também oferece oportunidades para trocas valiosas e inovação. Assim, analisar a dinâmica multigeracional não apenas beneficia as organizações, mas também auxiliam os profissionais a lidarem de maneira mais estratégica com essas diferenças (Chiavenato, 2014).

Por fim, a relevância acadêmica e prática do tema se manifesta na possibilidade de integrar contribuições teóricas e relatos empíricos, criando uma visão abrangente sobre o fenômeno. Ao buscar embasamento em fontes acadêmicas e analisar relatos e estudos previamente desenvolvidos, o trabalho objetiva oferecer reflexões críticas e sugerir direções para que a liderança e a gestão corporativa se ajustem às novas demandas. Dessa forma, a pesquisa se estabelece como uma contribuição relevante para o debate atual sobre gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza básica (Prodanov; Freitas, 2013), visto que seu principal objetivo é aprofundar o conhecimento teórico sobre as estratégias de liderança para equipes multigeracionais, buscando preencher uma lacuna conceitual ao mapear e sintetizar o que a literatura científica já afirmou sobre o tema, contribuindo para a estrutura da Gestão de Pessoas.

A abordagem utilizada é mista, incorporando elementos das pesquisas qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa foi elaborada por meio da bibliometria que mensurou a produção científica com base nos artigos e autores citados. Já a pesquisa qualitativa foi executada por meio da análise de conteúdo dos artigos selecionados, buscando interpretar e sintetizar os principais estilos, práticas e desafios de liderança identificados (Prodanov; Freitas, 2013).

Inicialmente, a pesquisa possui caráter exploratório, visando identificar e mapear a diversidade de estudos, modelos e conceitos de liderança relacionados à gestão geracional. Em seguida, assumiu caráter descritivo, buscando apresentar e sintetizar as

descobertas, além de descrever as tendências da literatura e as variáveis da liderança que mais influenciam o engajamento multigeracional (Prodanov; Freitas, 2013). Dessa forma, a combinação dessas etapas possibilita uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno estudado, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre liderança e gestão de equipes multigeracionais.

4. DIFERENÇAS GERACIONAIS

Segundo Formenton e Stefano (2017), o conceito de geração pode ser entendido como um grupo de pessoas com idades próximas, que compartilham experiências históricas marcantes em sua juventude, como crises econômicas, booms econômicos, guerras ou significativas mudanças políticas, ou seja, fatores que moldam sua forma de ver o mundo. Essas experiências compartilhadas influenciam os valores, as atitudes e os comportamentos de cada grupo geracional, refletindo-se em suas expectativas profissionais, estilos de comunicação e formas de relacionamento dentro das organizações.

No ambiente de trabalho contemporâneo, a presença simultânea de diferentes gerações é um dos principais desafios da Gestão de Pessoas. Cada grupo etário carrega valores, experiências e expectativas distintas, que influenciam diretamente na sua forma de atuação profissional. Compreender essas diferenças é essencial para que as organizações adotem práticas eficazes de gestão e reduzam os conflitos geracionais (Hoshino, 2017).

A convivência entre os *Baby Boomers*, a Geração X, os *Millennials* e a Geração Z, é uma das principais características do mercado de trabalho atual, refletindo a diversidade de valores e princípios presentes nas organizações. De acordo com Zaghi (2025), a diversidade intergeracional nas organizações representa tanto desafios quanto oportunidades, sendo necessária uma abordagem estratégica para que a liderança consiga maximizar o engajamento e a produtividade das equipes.

4.1.1. Geração *Baby Boomer* (1946 – 1964)

Após o término da Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945), houve um aumento repentino na taxa de natalidade. O “*baby boom*”, ou, na tradução direta, “explosão de bebês”, ocorreu principalmente em países ocidentais, como os Estados Unidos, quando

as pessoas estavam ansiosas para formarem suas próprias famílias após os anos de privações causados pela guerra. Essa geração é formada por pessoas nascidas a partir de meados dos anos 1940 até meados dos anos 1960, época em que voltou a ser comum as famílias terem muitos filhos (Melo, 2019).

A geração dos Baby Boomers é amplamente conhecida por terem presenciado grandes mudanças a nível global, principalmente nos anos vindouros do pós-guerra, incluindo transformações sociais, econômicas, políticas, estilos musicais, moda, entre outras mudanças (Fantini, 2015). Além disso, a geração que antecedeu os "*boomers*", por terem vivido durante os difíceis e escassos anos da guerra, criaram seus filhos e filhas com base na rigidez e disciplina extrema, quase como se fossem soldados.

Dado a forma como foram criados, as pessoas dessa geração tendem a priorizar a valorização da estabilidade e da solidez, tanto no âmbito familiar quanto no profissional. Os profissionais dessa geração têm como foco principal a experiência e a competência, são disciplinados, leais e colaborativos, visando o cumprimento de suas obrigações (Botelho, 2018).

4.1.2. Geração X (1965 – 1980)

A Geração X compreende as pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1980, ou seja, são os descendentes diretos dos *Baby Boomers*. As crianças dessa geração cresceram em um período marcado por transições em diversos aspectos - econômico, social, tecnológico e, principalmente, político - já que foram anos marcados por diversos acontecimentos históricos relevantes a nível global, como, por exemplo, o fim da Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, preocupação com epidemias como a AIDS e diversos escândalos políticos, entre outros (Mohr, 2011).

Segundo Tridapalli *et al*. (2017), os jovens dessa fase cresceram dividindo tudo com todos, já que, em sua maioria, viviam em famílias numerosas. Horários como o almoço e o jantar eram considerados momentos sagrados, assim como assistir à televisão, que se tornava cada vez mais acessível às famílias. Já no âmbito educacional e profissional, Chiavenato (2014) destaca que a Geração X se caracteriza por sólida formação acadêmica e ampla experiência prática adquirida em um mercado de trabalho em transformação.

Silva (2018) relaciona algumas características marcantes da Geração X, destacando a busca pela individualidade sem renunciar à convivência em grupo, a maturidade nas escolhas e a preferência por produtos de qualidade. Essa geração também se caracteriza pela ruptura com os valores das gerações anteriores, pela valorização das relações com o sexo oposto e pela constante busca por seus direitos. Além disso, apresenta respeito à instituição familiar em menor grau quando comparada às gerações anteriores e uma grande procura por liberdade e autonomia.

4.1.3. *Millennials* (1981-1996)

A Geração Y, também conhecida como *Millennials*, compreende os indivíduos nascidos entre o início da década de 1980 e meados da década de 1990. Essa geração é frequentemente chamada de "geração do milênio" ou "geração da internet", pois seus integrantes acompanharam o auge da chamada Era da Informação, vivenciando todas as transformações socioculturais, tecnológicas e econômicas associadas a esse período (Martins, 2015).

Os filhos dos *Millennials* tiveram uma formação substancialmente diferente da de seus pais. Segundo Gayle (2021), trata-se de jovens que nasceram em famílias cujos pais não estavam tão presentes fisicamente no lar. Nesses lares, muitas mães, antes encaradas apenas como donas de casa, passaram a trabalhar e, em diversos casos, tornaram-se responsáveis pelo pagamento das contas domésticas.

Os *Millennials* nasceram praticamente com o advento da globalização, sendo altamente inventivos e inovadores, com aprendizado rápido, e valorizando o dinamismo e a participação. Nesse contexto, ações como a aproximação entre os níveis hierárquicos, uma comunicação eficiente, a escuta de suas opiniões e ideias, o incentivo a iniciativas inovadoras que tragam bons resultados e a maior responsabilização como forma de reconhecimento pelo bom desempenho pode mostrar-se extremamente eficazes para engajar e motivar esses profissionais (Comazzetto, 2016).

4.1.4. Geração Z (1997-2010)

A Geração Z caracteriza-se pelas pessoas nascidas na era digital, familiarizadas com a tecnologia e internet. Nascidos entre a segunda metade da década de 1990, são considerados, segundo Prensky (2001), os nativos digitais, visto que a tecnologia se faz

presente desde seu nascimento, moldando seu aprendizado, o modo como se relaciona e lida com o trabalho e o mundo ao seu redor. Percebe-se que os integrantes da Geração Z deram continuidade às tendências observadas na Geração Y, especialmente no que se refere ao acompanhamento dos avanços tecnológicos. Essa geração vive em constante conectividade, impulsionada pelo uso de dispositivos móveis com acesso permanente à internet (Colet; Mozzato, 2019).

A familiaridade com a internet torna a Geração Z multitarefa, possui rapidez para assimilar informações e destaca-se também pela autonomia, mas também é suscetível à ansiedade, buscando resultados imediatos. Segundo Oliveira (2010), a Geração Z pode apresentar certas carências em relação às habilidades interpessoais. Além das particularidades decorrentes das vivências familiares, de modo geral, essa geração demonstra maior familiaridade com a vida virtual do que com as interações presenciais no mundo real.

No ambiente profissional, a Geração Z tende a buscar propósito nas atividades que realiza e identificação com valores éticos, sociais e ambientais. Caracteriza-se por ser pragmática, autodidata e inclinada à alta rotatividade, o que representa um desafio para as organizações, que precisam adaptar suas estratégias de gestão. Nesse contexto, torna-se essencial o investimento em modelos de trabalho mais flexíveis, colaborativos e voltados para a capacitação contínua, capazes de atender às expectativas e ao dinamismo desse grupo (Prensky, 2001).

4.2. A Liderança e sua Importância Geracional

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), o ato de liderar é a mobilização de outras pessoas para que queiram lutar por um objetivo em comum, de forma engajada. O líder deve inspirar e motivar sua equipe, em prol de uma aspiração em comum, e não necessariamente está ligado a um cargo organizacional. De acordo com a Teoria Clássica da Administração, proposta por Henri Fayol, no ano de 1916, a figura do líder assume um papel muito mais institucional, já que as proposições estão diretamente ligadas ao atingimento das metas da organização, focando na hierarquia e nas necessidades da empresa (Borges, 2009).

De acordo com Guimarães (2002), as empresas precisam, acima de tudo, de líderes, humanos e motivados, que estejam engajados em desenvolver seus colaboradores, visando a realização e o bem-estar, e com que a organização, de forma geral, se torne um ambiente mais saudável e completo. A capacidade de influenciar é algo imprescindível para qualquer meio de liderança, independente do grupo ou segmento, principalmente através da comunicação, que funciona como a principal ferramenta para o atingimento do objetivo almejado. A liderança organizacional consiste justamente na junção dos interesses individuais dos funcionários, com as necessidades demandadas pela organização.

Enquanto a Teoria Clássica da Administração tratava a liderança como uma função hierárquica e disciplinar, a literatura contemporânea amplia esse conceito ao incorporar aspectos humanos, comunicacionais e motivacionais. Reconhece-se, assim, que a eficácia da liderança depende também da capacidade de inspirar, engajar e adaptar-se às demandas complexas dos contextos organizacionais atuais.

O ambiente organizacional, atualmente, é marcado pelo convívio mútuo de diferentes aspectos geracionais, desde os *Baby Bommers*, a geração mais antiga do mercado de trabalho, até a Geração Z, o espectro mais recente, que já há um tempo vem integrando e se estabelecendo no quadro empresarial (Mainardi *et al*., 2025). Essas múltiplas gerações em um mesmo ambiente organizacional influenciam diretamente o modo de trabalhar, comunicar e se relacionar, dentro de qualquer empresa (Fomenton; Stefano, 2017).

A liderança em ambientes organizacionais caracterizados pela diversidade geracional é cada vez mais relevante. Compreender como diferentes gerações percebem e valorizam os estilos de liderança é, portanto, fundamental para promover gestão eficaz e engajamento dos colaboradores.

4.2.1. As Gerações e os Estilos de liderança

Segundo os estudos elaborados por Silva (2018), as diferentes gerações — em especial as gerações X, Y e Z — apresentam semelhanças quanto à valorização do líder como exemplo de conduta e comportamento, o que demonstra coerência entre discurso e prática no ambiente organizacional. Essa característica foi apontada como a mais

relevante pelos integrantes das gerações X e Y, além de receber destaque significativo entre os respondentes da geração Z. O autor, por meio de uma pesquisa quantitativa realizada com trabalhadores do Distrito Federal, buscou identificar semelhanças e diferenças nas percepções geracionais sobre o perfil de liderança considerado ideal, evidenciando que, embora existam pontos de convergência, cada geração mantém particularidades em sua forma de compreender a figura do líder.

Além de identificar o papel do líder como modelo de comportamento, Silva (2018) observou que existem diferenças sutis nas prioridades de cada geração em relação às demais características de liderança. Os indivíduos da geração Y tendem a valorizar líderes abertos ao diálogo, participativos e inovadores, que também lhes proporcionem propósito no trabalho, flexibilidade e um ambiente colaborativo, favorecendo o engajamento e a satisfação profissional.

Os integrantes da geração X demonstram maior respeito por perfis que unem experiência e autoridade, refletindo uma formação profissional baseada em estruturas hierárquicas mais tradicionais, moldada por fatores econômicos e sociais que a fizeram valorizar estabilidade e lealdade (Mohr, 2011). Já a geração Z, em fase inicial de inserção no mercado de trabalho, demonstra preferência por lideranças inspiradoras e colaborativas, que proporcionem autonomia, propósito nas atividades, flexibilidade e um ambiente de trabalho participativo e cooperativo, alinhado aos seus valores e expectativas profissionais (Silva, 2018).

Os *Baby Boomers*, por sua vez, demonstram preferência por líderes transacionais, que oferecem clareza de papéis, recompensas pelo desempenho e estabilidade no ambiente de trabalho, em vez de abordagens excessivamente flexíveis ou informais. Além disso, atribuem grande importância ao reconhecimento da experiência e da lealdade dentro das organizações. Embora apreciem líderes inspiradores, o que os motiva principalmente é a consistência entre discurso e prática, característica que reforça a credibilidade e a confiança no ambiente corporativo (Molek *et al*, 2023).

A concomitância das diferentes gerações no ambiente de trabalho importa cada vez mais ao líder contemporâneo a dificultosa missão de adaptar seu estilo de gestão a múltiplos valores, expectativas e formas de comunicação. Dessa maneira, o líder eficaz

é aquele que concilia a flexibilidade, a empatia e a clareza estratégica, com as experiências dos mais antigos e com o dinamismo e a inovação das gerações mais jovens.

4.3. Desafios e Estratégias para Liderar Equipes Multigeracionais

A liderança multigeracional enfrenta obstáculos relacionados à comunicação, motivação e adaptação tecnológica. Diferenças nos estilos de trabalho e no uso de ferramentas digitais podem gerar conflitos ou desengajamento (Kosasi, 2024).

De acordo com Nyamboga (2025) para superar essas barreiras é recomendado práticas como comunicação personalizada, adaptando a linguagem e canais para cada geração, mentoria reversa, onde os jovens ensinam tecnologia a líderes seniores, enquanto aprendem com a experiência deles, flexibilidade organizacional, utilizando políticas de trabalho híbrido e personalização de benefícios, foco em desenvolvimento contínuo criando programas de capacitação que unam aprendizado tecnológico e emocional.

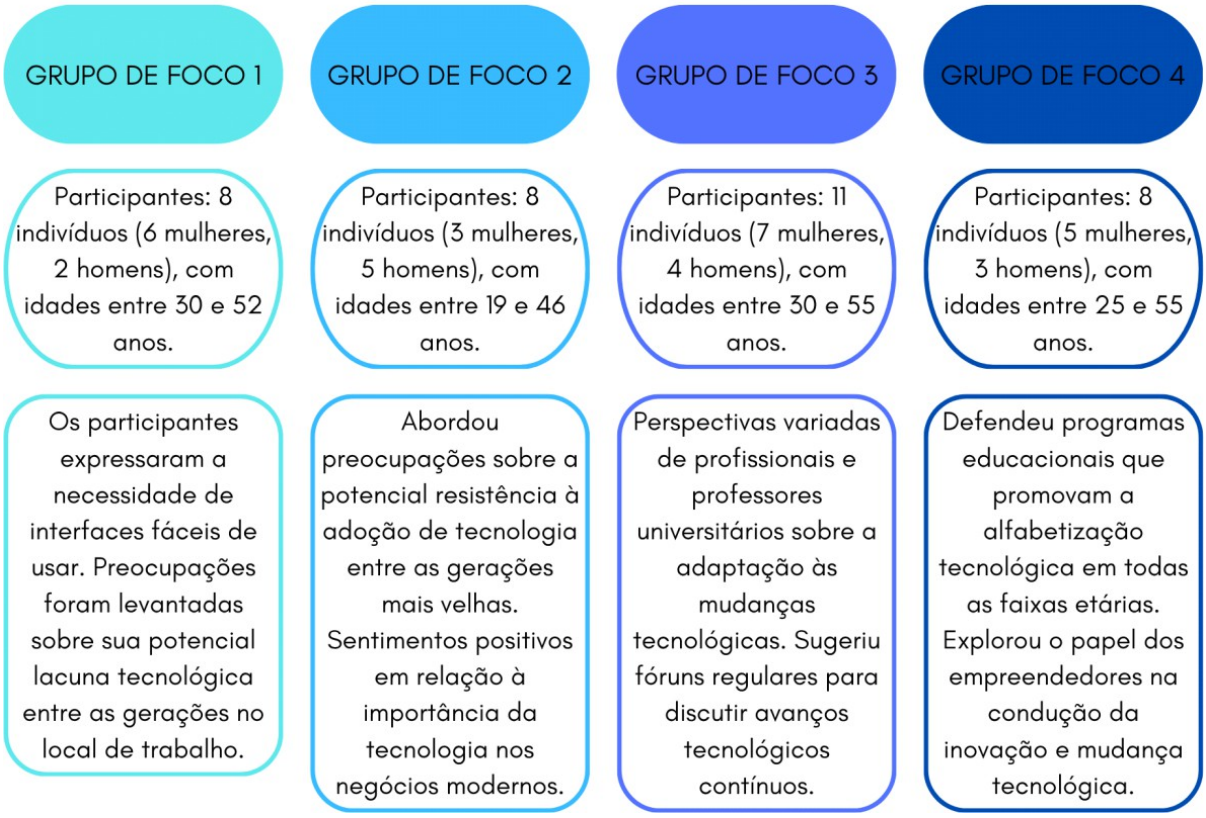
Essas estratégias fortalecem a harmonia e aumentam o engajamento, destacando a importância de alinhar estilos de liderança às expectativas psicológicas das novas gerações. Além disso, contribuem para a criação de ambientes organizacionais mais colaborativos e responsivos, capazes de acolher diferentes necessidades e promover relações de trabalho mais sustentáveis. (Jeuken, 2025).

4.3.1. Um Novo Modelo de Liderança

Diante desses desafios e estratégias emergentes, pesquisadores têm proposto formas inovadoras de liderança, capazes de integrar as dimensões geracionais e tecnológicas no ambiente corporativo. Tais abordagens buscam não apenas otimizar o desempenho organizacional, mas também promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptável às transformações contemporâneas.

A Figura 1 ilustra como as diferenças motivacionais e comportamentais entre gerações influenciam diretamente a dinâmica organizacional e a forma como os colaboradores respondem às práticas de liderança.

Figura 1. Grupo de Foco em relação às Gerações *versus* à Nova Tecnologia.

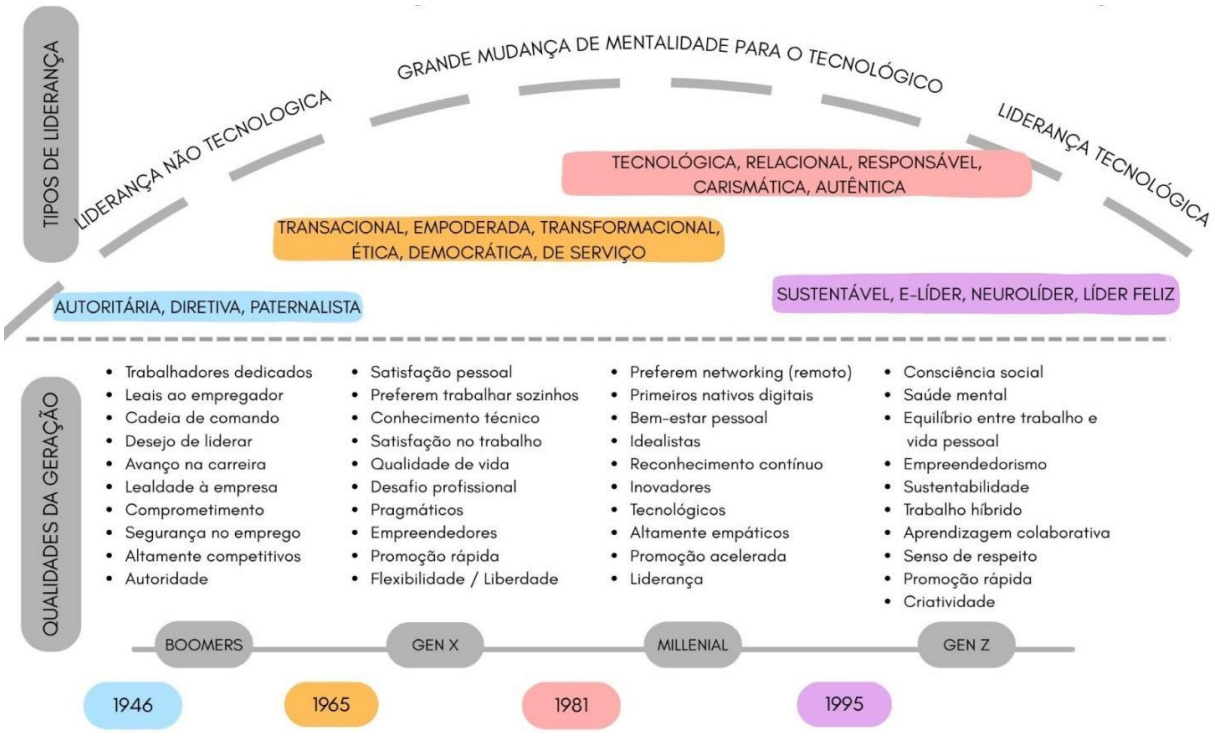


Fonte: Traduzido de *Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing Diversity and New Technologies* (Ramírez-Herrero *et al.*, 2024).

Ao analisar um estudo feito por Ramírez-Herrero *et al*. (2024), o qual pode ser observado na Figura 1, utilizando grupos focais de diferentes idades e gênero podemos observar que as diferenças motivacionais e comportamentais geralmente estão associadas as gerações a qual pertencem, podendo assim afirmar que a diversidade geracional é um fator importante a ser considerado no ambiente organizacional. Portanto, reconhecer e compreender essas diferenças geracionais é fundamental para desenvolver estratégias de gestão mais eficazes e inclusivas.

Abaixo, a Figura 2 mostra a evolução dos tipos de liderança ao longo das gerações, passando de modelos tradicionais para abordagens tecnológicas e humanizadas. Também compara as características de cada geração e como elas influenciam expectativas de trabalho e liderança.

Figura 2. As Gerações e a Linha do Tempos de Tipos de Liderança.



Fonte: Traduzido e adaptado de *Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing Diversity and New Technologies* (Ramírez-Herrero *et al.*, 2024).

Ao analisar as gerações e os estilos de liderança (Figura 2) compreendemos a necessidade da evolução nos modelos de liderança. Ramírez Herrero *et al.*, (2024) propõe em seu artigo um novo modelo de liderança - "Liderança Intergeracional" - focado em empresas que enfrentam diversidade etária e a rápida evolução tecnológica. A proposta sugere um novo estilo flexível e modular, que integra tecnologia, sustentabilidade e colaboração intergeracional, incentivando o aprendizado mútuo, adaptação digital e uma liderança empática.

A Figura 3 sintetiza a proposta de um modelo de liderança intergeracional, integrando tecnologia, colaboração e responsabilidade social como pilares de um novo paradigma de gestão.

Figura 3. Síntese Integrada dos Estudos.

Síntese Integrada dos Estudos	
Tema	**Convergências**
Foco principal	Gestão e liderança de equipes multigeracionais
Desafios	Diferenças em valores, comunicação, tecnologia e expectativas
Estilos eficazes	Liderança transformacional, servil e autêntica
Tendências	Flexibilidade, inclusão, mentoria, propósito e equilíbrio vida-trabalho
Inovação	Uso da tecnologia e da diversidade geracional como vantagem competitiva
Conclusão geral	O líder do futuro é adaptável, empático e estrategista, capaz de unir gerações por meio de propósito, aprendizado contínuo e tecnologias emergentes.

Fonte: Elaboração dos próprios autores (2025).

Criar um modelo de liderança que une gerações em torno da inovação e da responsabilidade social traz consigo grandes desafios dado que diferentes gerações adotam a tecnologia de formas diferentes, exigindo que o líder do futuro seja adaptável e promova em seu ambiente de trabalho uma cultura de aprendizado e mentorias cruzadas, transformando a diversidade etária e tecnológica em um catalizador para soluções criativas e socialmente responsáveis, como pode ser visto na Figura 3.

A liderança intergeracional, enquanto promove a integração entre diferentes faixas etárias e estilos cognitivos, torna-se um diferencial competitivo nas empresas contemporâneas, favorecendo tanto a inovação quanto o equilíbrio entre experiência e criatividade. Assim, investir em práticas de liderança que considerem a diversidade geracional é essencial para potencializar resultados organizacionais e fortalecer a cultura corporativa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliométrica revelou que o interesse acadêmico sobre a relação entre liderança e equipes multigeracionais aumentou significativamente a partir de 2018, indicando uma tendência de consolidação do tema na literatura contemporânea de

gestão de pessoas. Autores como Chiavenato (2014) e Zaghi (2025) destacam que o avanço tecnológico e a convivência intergeracional demandam líderes cada vez mais adaptativos e empáticos. Observou-se também a predominância de estudos voltados à liderança transformacional.

A literatura demonstra que os estilos de liderança mais recorrentes são o transformacional, o situacional e o servidor. O estilo transformacional tem sido associado à motivação e à autonomia dos colaboradores, especialmente entre as gerações Y e Z. Já o estilo situacional se mostra eficaz para lidar com equipes compostas por diferentes faixas etárias, permitindo ao líder adaptar seu comportamento conforme o perfil da equipe.

Os fatores de engajamento mais citados nos estudos incluem a comunicação intergeracional, o reconhecimento, o propósito organizacional, a flexibilidade e o aprendizado contínuo. A literatura evidencia que os *Baby Boomers* tendem a valorizar a estabilidade e o reconhecimento institucional, enquanto as gerações mais jovens priorizam propósito, inovação e *feedback* contínuo.

Os principais desafios identificados são os conflitos de valores, a resistência à mudança e as diferenças de comunicação. No entanto, tais diferenças também representam oportunidades para o fortalecimento do trabalho em equipe, da inovação e do aprendizado mútuo. A prática da mentoria reversa, por exemplo, é uma estratégia que permite a troca de conhecimentos entre gerações, ampliando o senso de pertencimento e engajamento nas equipes.

Os resultados apontam que a liderança eficaz em equipes multigeracionais exige uma abordagem flexível e humanizada, baseada na empatia e na valorização da diversidade. O líder contemporâneo precisa desenvolver competências socioemocionais que permitam equilibrar as necessidades individuais e os objetivos organizacionais. Assim, o líder eficaz é aquele que reconhece e ajusta suas práticas de acordo com as diferentes motivações de cada grupo geracional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma a liderança influencia no engajamento das equipes multigeracionais, buscando analisar como os

diferentes estilos de liderança impactam o desempenho, o engajamento e a motivação das equipes compostas por diferentes faixas etárias. A partir da revisão bibliográfica, pode-se observar que a coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho representa tanto desafios quanto oportunidades para as organizações atuais. Nesse cenário o papel do líder vai além dos limites hierárquicos e passa a ser entendido como uma função estratégica e relacional, conectando valores, expectativas e estilos de trabalho variados para alcançar objetos comuns (Chiavenato, 2014; Zaghi, 2025).

A gestão de pessoas nos dias atuais exige líderes que saibam como se adaptar às constantes mudanças no ambiente organizacional. Do ponto de vista prático, o estudo reforça que as organizações devem investir na formação de líderes com competências socioemocionais e digitais, aptos a compreenderem a individualidade de cada geração, transformando a diversidade etária em vantagem competitiva (Formenton; Stefano, 2017; Mainardi; *et al.,* 2025;). Dessa forma, um líder eficiente precisa ser flexível, empático e capaz de criar um espaço no qual todos possam colaborar respeitando suas individualidades.

A análise teórica demonstra que uma liderança tradicional fonada na hierarquia e disciplina, tende a perder espaço no atual mercado caracterizado pela diversidade geracional e pela transformação digital. Assim surge um novo paradigma proposto por Ramírez-Herrero *et al*. (2024) - a Liderança Intergeracional - que reforça essa perspectiva ao propor um modelo de gestão voltado à inclusão, sustentabilidade, aprendizado contínuo, unindo tecnologia, empatia e colaboração entre as gerações. Esse modelo demonstra uma evolução importante para o cenário atual das organizações, reconhecendo que a diversidade geracional é um diferencial estratégico, que deve ser utilizado de maneira a melhorar resultados e criar um ambiente de trabalho acolhedor e inovador.

Conclui-se, portanto, que a liderança desempenha um papel importante na promoção do engajamento e da harmonia entre equipes. O líder contemporâneo deve atuar como mediador, comunicador e facilitador de relacionamentos, reconhecendo e transformando as diferenças individuais em vantagem competitiva, de forma empática e adaptativa. Recomenda-se que pesquisas futuras, aprofundem o estudo sobre a Liderança Intergeracional, investigando como esse novo modelo pode ser aplicado em

diferentes setores organizacionais. Assim, será possível consolidar um referencial teórico e prático que contribua com o avanço da área de gestão de pessoas e para a sustentabilidade organizacional em ambientes cada vez mais diversos e dinâmicos.

7. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. 15 p. [S. l.: s. n.], s.d. Disponível em: https://www.academia.edu/download/54655804/4-19-1-PB.pdf. Acesso em: 26 nov. 2025.

BORGES, A.; SOUZA, M.; SILVA, J. A evolução do papel do líder nas organizações. **Revista de Administração e Negócios**, v. 4, n. 2, p. 45–58, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/download/54655804/4-19-1-PB.pdf. Acesso em: 10 nov. 2025.

BOTELHO, M. P.; SOUZA, E. F. Geração X, Y e Baby Boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 3, p. 1-22, jul./set. 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/6025/602579130006.pdf. Acesso em: 4 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf. Acesso em: 8 set. 2025.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. "Nativos digitais": características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020. Acesso em: 4 out. 2025.

COMAZZETTO, L. R. Um estudo comparativo entre gerações: a Geração Y no mercado de trabalho. **Política & Cultura Pública**, v. 36, n. 1, 145-157, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/?format=html&lang=pt. Acesso em: 4 out. 2025.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores motivacionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, p. 126– 145, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126. Acesso em: 4 out. 2025.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 273-288, set./dez. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855. Acesso em: 29 set. 2025.

GAYLE, George-Levi; ODIO-ZÚÑIGA, Mariana; RAMAKRISHNAN, Prasanthi. **Work, Leisure, and Family: From the Silent Generation to Millennials**. Federal Reserve Bank of St. Louis Review, v. 103, n. 4, p. 385–424, 2021. Disponível em: https://www.stlouisfed.org/publications/review/2021/10/18/work-leisure-and-family-from-the-silent-generation-to-millennials. Acesso em: 26 out. 2025.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/download/54655804/4-19-1-PB.pdf. Acesso em: 27 out. 2025.

HOSHINO, B. I. **Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho:** estudo de caso em empresa do setor financeiro. São Carlos: EESC – USP, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/e668eff1-71a0-4017-9550-df1e179817a3/Hoshino_Beatriz_Ito_TCC.pdf? Acesso em: 4 out. 2025.

JEUKEN, D. **Leadership styles and their effect on Generation Z's work engagement**: a literature review. 2023. Bachelor Thesis (Human Resource Studies) – Tilburg University, School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg, 2023. Disponível em: http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=185214. Acesso em: 30 out. 2025.

KOSASI, S. The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Generational Differences on Employee Loyalty to the Company. **Dinasti International Journal of Education Management And Social Science**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 1624–1633, 2025. DOI: 10.38035/dijemss.v6i2.3836. Disponível em: https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/3836. Acesso em: 30 out. 2025.

LIRA, C. A. **Diferenças comportamentais entre as gerações X, Y e Z no ambiente organizacional**. Boca Raton, Florida, USA: MUST University, 2025. Dissertação (Master of Science in Business Administration) – MUST University. Disponível em: http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8927. Acesso em: 1 set. 2025.

MELO, M. C. D. O. L. Estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 539–554, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcfDFyVKzcTQLtCFdCj/. Acesso em: 4 out. 2025.

MOHR, N. M.; et al. Generational influences in academic emergency medicine. **Academic Emergency Medicine**, v. 18, n. 2, p. 190–199, 2011. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1553-2712.2010.00985.x. Acesso em: 4 out. 2025.

MOLEK, N.; MARKIČ, M.; JANEŽIČ, D.; et al. Leadership styles and generational differences in manufacturing and service organizations. **Organizacija**, v. 56, n. 3, p. 221–237, 2023. Disponíve em: https://www.researchgate.net/publication/373314716_Leadership_Styles_and_Generational_Differences_in_Manufacturing_and_Service_Organizations. Acesso em: 27 out. 2025.

NYAMBOGA, T. O. Strategic leadership in multigenerational workforces: bridging generational divides for enhanced engagement. **Asian Journal of Advanced Research and Reports**, v. 19, n. 1, p. 270-285, jan. 2025. DOI: 10.9734/ajarr/2025/v19i1880. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/388070272_Strategic_Leadership_in_Multigenerational_Workforces_Bridging_Generational_Divides_for_Enhanced_Engagement. Acesso em: 30 out. 2025.

OLIVEIRA, Gustavo Medeiros. **Geração Z: uma nova forma de sociedade**. 2010. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sociologia) — Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/download/85426502/Gustavo_TCC_formatado_por_Michel_Net.Copy.pdf. Acesso em: 26 out. 2025.

PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon, MCB University Press**, v. 9, n. 5, Oct. 2001. Disponível em: https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf. Acesso em: 4 out. 2025.

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

RAMÍREZ-HERRERO, V.; et al. Intergenerational Leadership: A Leadership Style Proposal for Managing Diversity and New Technologies. **Systems**, 2024, 12, 50. https://doi.org/10.3390/systems12020050 Acesso em: 30 out. 2025.

SILVA, N. B. **Características de liderança percebidas pelas gerações X, Y e Z**. 2018. 68 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/14999/1/21501935.pdf. Acesso em: 27 out. 2025.

TRIDAPALLI, J.; et al. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, v. 7, n. 20, 2017. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849. Acesso em: 18 set. 2025.

ZAGHI, D. B.; et al. O impacto da diversidade intergeracional nas organizações. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 5902–5917, maio 2025. Disponível em: https://doi.org/10.51891/rease.v11i5.19382. Acesso em: 1 set. 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i5.19382.