

## Liderança de equipes multigeracionais: desafios e reflexões sobre as contribuições da neurociência

Maria Fernanda Serafim Fernandes  
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP  
[maria.fernandes18@fatec.sp.gov.br](mailto:maria.fernandes18@fatec.sp.gov.br)

Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles  
Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP  
[taciana.salles@cps.sp.gov.br](mailto:taciana.salles@cps.sp.gov.br)

### Resumo

O cenário corporativo contemporâneo é marcado pela coexistência de equipes multigeracionais, o que gera desafios constantes na mediação de conflitos e na promoção da sinergia organizacional. Diante da diversidade de valores, perspectivas e estilos de comunicação entre as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, a atuação estratégica da liderança e dos Recursos Humanos torna-se fundamental para garantir a harmonia e a maximização do potencial humano. O presente artigo tem como objetivo identificar as práticas de liderança voltadas para a redução de conflitos intergeracionais, destacando as contribuições da neurociência e da neuroliderança nesse processo. Tal compreensão auxiliará as organizações a adotarem práticas mais assertivas de gestão, sobretudo sob as contribuições da neurociência e neuroliderança, favorecendo a formação de equipes multigeracionais de alta performance. Nesse contexto, a aplicação do modelo SCARF auxiliará o desenvolvimento dos colaboradores, independentemente da sua geração, ao considerar necessidades humanas fundamentais relacionadas ao status, certeza, autonomia, relacionamento e justiça. Para tanto, adotou-se uma metodologia qualitativa e quantitativa de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo com profissionais de diferentes empresas, utilizando um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os resultados preliminares indicam que a compreensão dos processos cognitivos e comportamentais permite aos líderes adotarem abordagens mais assertivas, favorecendo a retenção de talentos e a integração das equipes.

**Palavras-chave:** conflitos; equipes multigeracionais; equipes de alta performance; liderança; neuroliderança;

### Abstract

The contemporary corporate environment is characterized by the coexistence of multigenerational teams, which creates ongoing challenges in conflict mediation and the promotion of organizational synergy. Given the diversity of values, perspectives, and communication styles among the Baby Boomer, Generation X, Generation Y, and Generation Z cohorts, the strategic role of leadership and Human Resources becomes essential to ensure harmony and maximize human potential. This article aims to identify leadership practices focused on reducing intergenerational conflicts,

highlighting the contributions of neuroscience and neuroleadership in this process. Such understanding will help organizations adopt more effective management practices, particularly through the insights provided by neuroscience and neuroleadership, fostering the development of high-performance multigenerational teams. In this context, the application of the SCARF model supports employee development regardless of generation by addressing fundamental human needs related to status, certainty, autonomy, relatedness, and fairness. To achieve these objectives, an exploratory qualitative and quantitative methodology was adopted, based on a literature review and field research conducted with professionals from different organizations, using a structured questionnaire as the data collection instrument. Preliminary findings indicate that understanding cognitive and behavioral processes enables leaders to adopt more effective approaches, promoting talent retention and team integration.

**Keywords:** conflicts; multigenerational teams; high-performance teams; leadership; neuroleadership.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico contemporâneo é marcado pela volatilidade e por transformações digitais que demandam uma força de trabalho diversa. Nesse contexto, o conhecimento humano torna-se o principal ativo das organizações, sendo fundamental garantir que as equipes trabalhem de forma eficaz e em harmonia, visando gerar a vantagem competitiva necessária.

Entretanto, mediar conflitos e desenvolver competências são desafios complexos, agravados por divergências geracionais de valores e comunicação. Tais disparidades impactam as relações organizacionais e interpessoais, exigindo que o líder atue como mediador estratégico para assegurar a integração e a sinergia da equipe.

Diante disso, a neurociência tem trazido importantes contribuições para os estudos sobre o comportamento humano, desvendando suas origens fisiológicas, eletroquímicas, bem como a dinâmica de funcionamento da mente humana. Assim, amplia não só o conhecimento, mas as possibilidades de atuação do líder e da área de Recursos Humanos perante os conflitos entre gerações.

Este artigo tem por objetivo identificar as práticas da liderança voltadas para a redução de conflitos intergeracionais, bem como as contribuições da neurociência nesse processo. Como objetivos específicos, pretende-se conhecer as características das diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho, levantar os pontos de

conflito e entender o papel do líder e dos Recursos Humanos na melhora das relações interpessoais.

Assim, tal compreensão auxiliará as empresas em seus processos de liderança, especialmente de equipes multigeracionais, possibilitando a aplicação de métodos mais assertivos de gestão. Sob a perspectiva do profissional, este estudo revela-se igualmente relevante, pois poderão contar com empresas preparadas para promover a integração de seus objetivos individuais ao planejamento da liderança, contribuindo, assim, para a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho.

A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa de natureza mista (qualis-quantitativa), com caráter exploratório e descritivo, utilizando o levantamento bibliográfico para a fundamentação teórica e a pesquisa de campo para a coleta de dados primários, realizada via questionário estruturado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica abordará as equipes multigeracionais na atualidade, os conflitos existentes, o papel da liderança diante dos conflitos entre gerações e as contribuições da neurociência na gestão dessas equipes. Dessa forma, pretende-se construir uma fundamentação teórica consistente e sólida, a partir da qual será possível analisar os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

### 2.1 Equipes multigeracionais no contexto organizacional

A literatura define uma geração como um grupo que compartilha contextos sociopolíticos e econômicos em sua formação. Atualmente, o mercado integra quatro grupos geracionais, os *Baby Boomers*, e as Gerações X, Y e Z (Formenton; Stefano, 2017). Entretanto, não há consenso entre os pesquisadores sobre limites cronológicos exatos, já que os marcos históricos que cada uma viveu variam regionalmente.

De modo geral, define-se que a geração à qual a pessoa pertence modifica sua visão sobre si e os outros. Essa condição molda significativamente seu método de trabalho, conceitos, valores, ambições, preferências, entre outros, que se refletem na fonte dos conflitos entre as gerações. De acordo com Robbins (2005), os valores são um importante fator no estudo do comportamento organizacional, pois estabelecem a

base para a compreensão das atitudes e da motivação das pessoas, além de influenciarem suas percepções sobre o ambiente.

Segundo Silva *et al.* (2019), os *Baby Boomers* compreendem os nascidos no período pós-Segunda Guerra Mundial, aproximadamente entre 1946 e 1960. Vivenciaram um contexto histórico de ditadura militar, seguido de um período de otimismo com a paz e a economia em reconstrução. Isso despertou neles a necessidade de encontrar nas organizações a estabilidade, atuando em um emprego fixo até a aposentadoria. Conseqüentemente, tendem a considerar que a experiência e o tempo de empresa são mais relevantes que as habilidades. Os autores ainda destacam que essa geração zela por valores tradicionais, valoriza a hierarquia acima de tudo, tende a privilegiar processos consolidados e pode manifestar maior resistência ao aprendizado de novas tecnologias.

Na sequência, nascidos entre 1965 e 1978, vieram os indivíduos da Geração X, cujo momento político no Brasil foi marcado por intensas transformações, especialmente a transição da ditadura para a democracia. Assim como seus antecessores, valorizam o trabalho, mas o enxergam como um meio para alcançar qualidade de vida, iniciando o processo de conciliar a vida pessoal e a profissional, que estabeleceu um novo paradigma nas relações de trabalho. Diferenciam-se dos *Baby Boomers* por apresentarem maior flexibilidade nas relações hierárquicas, maior facilidade com ferramentas tecnológicas e por valorizarem a informalidade no ambiente profissional (Malafaia, 2011). Por essa razão, demonstram maior disposição em sacrificar tempo de serviço em favor da vida pessoal (Formenton; Stefano, 2017).

Posteriormente, surge a Geração Y, composta pelos nascidos entre 1980 e 1995. Esse grupo cresceu em um contexto marcado por instabilidades econômicas no Brasil, além de grandes avanços tecnológicos. Com o advento da globalização e a revolução nos meios de comunicação, essa geração passou a ser caracterizada como sendo mais imediatista e versátil em comparação às anteriores. Assim como a Geração X, eles demonstram flexibilidade diante das estruturas hierárquicas, porém de forma mais acentuada. Também denominados *Millenials*, eles buscam novos desafios e inovações, agregando propósito e sentindo ao seu trabalho (Grubb, 2018).

Após esse período de transição tecnológica, emerge uma geração altamente conectada com o mundo digital: a Geração Z. Esse grupo é descrito como inquieto e

resistente ao “não”, mas também dotado de grande poder de influência e habilidade para realizar múltiplas tarefas simultaneamente. O contato constante com as mídias sociais contribuiu para que tenham apreço pela diversidade. Entre as características da Geração Z são destacadas o otimismo com o futuro, a liberdade pessoal, a transparência e o impacto social que seu trabalho proporciona (Pauli *et al.*, 2020).

A partir da caracterização de cada geração, compreende-se que suas diferentes perspectivas sociais fomentam dissidências entre elas, pois, enquanto algumas gerações priorizam estabilidade e hierarquia, outras valorizam propósito, flexibilidade e crescimento acelerado. Assim, constroem expectativas diferentes sobre respeito, carreira, comunicação, sucesso e sobre o próprio ambiente de trabalho. Igualmente, essas visões também influenciam a maneira como cada grupo percebe as demais gerações, o que pode gerar julgamentos e incompreensões.

## 2.2 Gestão de conflitos e a influência da liderança

Para Robbins (2005), o conflito é uma percepção que um grupo possui sobre suas relações. Também argumenta que se trata de um processo que se desencadeia a partir da ideia de um indivíduo de que outro possui potencial para afetar negativamente algo que este considera importante. Do mesmo modo, o autor defende que esse processo é inevitável, e muitas vezes, necessário. Afinal, as discordâncias são um mecanismo para manter uma equipe autocrítica e criativa.

De acordo com Vecchio (2008 *apud* Sousa; Gomes, 2018), o conflito é um elemento inevitável nas organizações, não sendo desejável nem indesejável, e que pode ter bons resultados se bem administrados ou afetar o desempenho se ignorado ou tratado de forma inadequada. Robbins (2005) explica que nas décadas de 1930 e 1940 acreditava-se que os conflitos eram ruins e prejudiciais; posteriormente entre 1950 e 1970 a visão das relações humanas considerava o conflito como um processo natural que não poderia ser evitado; e atualmente a visão interacionista afirma que o conflito pode ser benéfico e necessário, na medida certa, para a eficácia de um grupo.

De acordo com Ottoni (2025), há a tendência de, nos próximos anos, o Brasil apresentar uma força de trabalho mais envelhecida, em função do aumento da expectativa de vida e da necessidade de se trabalhar por mais anos, adiando a aposentadoria. Isso faz com que essa mão de obra disponível, de indivíduos da

geração dos *Baby Boomers* e Geração X, enfrente dificuldades em se adaptar e se requalificar diante das novas tendências do mercado, sobretudo tecnológicas.

Por outro lado, Costa *et al.* (2025) destacam que as gerações mais novas desafiam o cenário laboral com altos índices de rotatividade, devido à sua necessidade de alinhar seu trabalho com um propósito maior, não executando-o apenas por sobrevivência. Por isso, são mais suscetíveis a se desligarem quando o ambiente e a proposta da empresa não fazem sentido para eles, não promovem benefícios para sua carreira e nem tampouco para seu bem-estar.

Tais mudanças na composição do mercado de trabalho trazem desafios à área de Gestão de Pessoas (GP), especialmente no que diz respeito às políticas e normas institucionais, práticas de gestão e questões de relacionamento interpessoal (Sousa; Gomes, 2018).

Nesse contexto, cabe destacar que os conflitos intergeracionais nas organizações não decorrem apenas da diferença etária, mas da colisão de "mapas mentais" distintos, moldados por contextos históricos e socioeconômicos variados, que, conseqüentemente, criaram conceitos de certo e errado, bom e ruim, diferentes para cada geração. Ou seja, os desentendimentos têm origem, na maioria das vezes, nas diferentes personalidades, visões e valores que cada indivíduo desenvolveu devido às suas experiências diversas (Sousa; Gomes, 2018).

Segundo Lancaster e Stillman (2002), esses embates surgem, principalmente, quando as expectativas sobre "como o trabalho deve ser feito" divergem entre os grupos. Um dos pontos centrais de atrito é a comunicação. Enquanto gerações veteranas tendem a valorizar a formalidade e o contato presencial, as gerações mais jovens priorizam a rapidez, a síntese e a informalidade das ferramentas digitais, criando ruídos que alimentam estereótipos negativos.

Grubb (2018) concorda e complementa que outro principal catalisador de tensão é a forma como cada grupo percebe a autoridade e a progressão na carreira. Enquanto as gerações mais experientes (*Baby Boomers* e Geração X) tendem a valorizar a hierarquia e o "tempo de casa" como critérios de respeito, as Gerações Y e Z priorizam a meritocracia baseada em resultados e a agilidade nos processos, o que pode gerar atritos sobre quem detém o poder de decisão.

Em contrapartida, Sousa e Gomes (2018) argumentam que as Gerações Y e Z tendem a questionar modelos autocráticos, buscando uma liderança baseada na competência técnica, na transparência e no diálogo, o que pode ser interpretado pelos mais velhos como falta de subordinação, desrespeito à experiência ou imaturidade.

Outro fator crítico reside na relação com a carreira e a lealdade organizacional. O desejo por estabilidade e segurança das gerações anteriores frequentemente entra em conflito com a busca por propósito, flexibilidade e mobilidade das gerações mais jovens. Essa divergência de valores pode gerar julgamentos recíprocos e estereótipos prejudiciais, em que os mais jovens são rotulados como "inquietos" e os mais velhos como "antiquados", criando barreiras que dificultam a transferência de conhecimento e a colaboração mútua.

Diante disso, quando a liderança não intervém para alinhar estas expectativas, o ambiente de trabalho torna-se fértil para julgamentos. Dessa forma, o conflito surge quando as organizações tentam aplicar um modelo de gestão único para uma força de trabalho que possui motivações profundamente distintas.

Por isso, o papel do líder é estratégico na gestão de conflitos intergeracionais. Segundo Huieba (2025, p. 2), “a gestão eficaz dos conflitos, orientada por uma liderança assertiva, pode fortalecer a coesão da equipe e criar um ambiente de trabalho mais saudável”. Portanto, a maneira como o líder administra os problemas internos de relacionamento é determinante para obter resultados eficazes na produtividade, estimulando a cooperação entre a equipe.

### **2.3 Estilos de liderança e diversidade geracional**

Para administrar um conflito, um líder precisa aperfeiçoar suas habilidades analíticas e comunicacionais, pois é necessário compreender a natureza de um conflito para adotar a melhor abordagem de resolução. Assim, apesar de um conflito surgir a partir de diversos motivos, sendo as divergências geracionais uma delas, ele possui suas próprias causas, requerendo o uso de diferentes ferramentas como a negociação, o poder, a escuta e a conciliação. De modo geral, entende-se que as competências e estilos de liderança de cada gestor são fatores cruciais para a solução de conflitos e a qualidade do clima organizacional (Huieba, 2025).

Historicamente, a Administração Científica de Frederick Taylor (século XX) priorizou a produtividade via controle e rigidez processual. Segundo Maximiano (2012), esse modelo consolidou a separação entre planejamento e execução, limitando o papel do líder ao direcionamento técnico e supervisão rigorosa dos trabalhadores.

Esse pensamento está relacionado ao estilo de liderança autocrática. Nesse modelo, o poder encontra-se centralizado na gerência, o que reduz significativamente a autonomia da equipe e direciona o foco exclusivamente para o cumprimento de metas (Maximiano, 2012). O líder autocrático apresenta maior aceitação entre os *Baby Boomers*, geração que tende a valorizar estruturas hierárquicas bem definidas, e entre integrantes da Geração X, desde que as exigências não comprometam seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Entretanto, esse estilo tende a ser menos apreciado pelas gerações mais jovens, os *Millennials* e a Geração Z, que valorizam maior autonomia e decisões fundamentadas em justificativas racionais, isto é, não aceitam a autoridade proveniente de um cargo apenas.

Segundo Costa *et al.* (2025), a Geração Z busca oportunidades de desenvolvimento e conexão com os valores da organização, por isso agregam valor às marcas que consomem e trabalham, valorizando sua autenticidade. Diante disso, sentem-se satisfeitos quando sua opinião é ouvida pela liderança. De modo semelhante, as outras gerações se satisfazem sentindo que estão contribuindo com o progresso da equipe com suas ideias. Nesse sentido, outro estilo de liderança que traz contribuições positivas e atende a essa demanda é o democrático, que busca a participação dos liderados nos processos de decisão (Maximiano, 2012).

Entretanto, esse sentimento pode ser anulado quando uma opinião divergente de outro membro da equipe prevalece junto à liderança. Vergara (2014) verifica que o estilo democrático possui limitações em momentos de crise e urgência. Sob essa perspectiva, a abordagem da liderança liberal é um mecanismo para tornar o líder mais imparcial. De acordo com Silva *et al.* (2022), nesse estilo o gestor intervém apenas quando solicitado, promovendo ampla liberdade de ação à equipe. Contudo, os autores destacam que pode acarretar baixa produtividade, uma vez que tende a estimular o individualismo e reduzir a coordenação das atividades, sendo mais indicado para equipes maduras e experientes.

O Quadro 1, compara os estilos de liderança e as características das gerações, permitindo visualizar os impactos da gestão na condução das diferentes gerações.

**Quadro 1-** Estilos de liderança e as Gerações

Geração	Valores no Trabalho	Estilo de Liderança Preferido	Expectativa quanto ao Gestor
<b>Baby Boomers</b>	Carreira, segurança, dedicação e respeito à hierarquia.	<b>Autocrático:</b> centralização de poder, ordens diretas e pouca participação dos subordinados.	Que o líder seja um "guia" que respeite processos e a história da empresa; que valorize sua experiência e defina regras claras.
<b>Geração X</b>	Independência, pragmatismo e equilíbrio vida-trabalho.	<b>Laissez-faire:</b> extrema autonomia, o líder intervém apenas quando solicitado.	Que o líder delegue com clareza e não faça microgestão ( <i>hands-off</i> ); dê autonomia e pouca supervisão; avaliação por resultados.
<b>Geração Y (Millennials)</b>	Propósito, feedback constante e crescimento rápido.	<b>Democrático (colaborativo e coach):</b> foco na participação, no debate de ideias e no bem-estar do grupo.	Que o líder seja um mentor inspirador e ofereça desafios constantes; proximidade, mentoria e diálogo aberto para contribuírem e se sentirem parte.
<b>Geração Z</b>	Digitalização, diversidade, ética e transparência.	<b>Transformacional (inovador e horizontal):</b> inspiração, foco no propósito, desenvolvimento individual e visão de futuro.	Que o líder seja transparente, ético, tecnologicamente ágil e promova inclusão; que tenha competência técnica e a autenticidade; que dê sentido ao trabalho e dê espaço para inovarem

**Fonte:** adaptado de Formeton e Stefano (2017) e Grubb (2018)

Percebe-se que a liderança transformacional aparece como uma opção que se mostra mais alinhada com a Geração Z. Sobre isso, Formenton e Stefano (2017) apontam que, conforme a força de trabalho se torna mais diversa e tecnológica, o líder precisa deixar de ser chefe (autocrático) para ser mentor (transformacional). Além disso, nota-se que o que a Geração X interpreta como "liberdade e confiança" (estilo *laissez-faire*), a Geração Z pode interpretar como "negligência ou falta de suporte", gerando um conflito de leitura do ambiente e de expectativas.

A liderança transformacional diferencia-se dos modelos tradicionais de gestão por não se limitar a uma simples relação de troca ou recompensa pelo desempenho. Segundo Bass (2008 *apud* Castro, 2025), o líder transformacional atua como um agente de mudança que inspira os liderados a transcenderem seus interesses individuais em prol de uma visão compartilhada e de objetivos coletivos. Esse estilo é caracterizado por quatro dimensões fundamentais: a influência idealizada do líder como modelo ético; a motivação inspiradora que articula uma visão de futuro clara e

atraente; o estímulo intelectual, que encoraja a criatividade e a inovação; e a consideração individualizada, em que o gestor atua como um mentor para cada membro da equipe.

95 No cenário das equipes multigeracionais, a abordagem transformacional mostra-se eficaz ao mitigar conflitos, pois foca na construção de um significado comum para o trabalho. De acordo com Castro (2025), esse estilo de liderança possui um impacto significativo no comprometimento organizacional e na autoeficácia dos colaboradores. Ao promover um ambiente de aprendizado e inovação, é possível atender ao desejo de crescimento e autonomia das Gerações Y e Z, ao mesmo tempo em que valoriza a experiência e o papel de orientação das gerações veteranas, criando uma cultura de respeito mútuo e cooperação.

Nesse contexto, destaca-se que a eficácia do exercício da liderança está diretamente relacionada à capacidade do líder de conduzir o aprendizado de cada um e se adaptar ao estilo de gestão das diversas necessidades geracionais, ou seja, de adotar o estilo que melhor se ajuste às demandas específicas de cada cenário.

Embora a liderança transformacional ofereça os pilares comportamentais para a gestão, a neuroliderança fornece a explicação científica sobre porque estímulos como a motivação e a consideração ativam sistemas de recompensa no cérebro dos colaboradores.

## 2.4 Contribuições da neurociência para a liderança

Para compreender melhor cada cenário de conflito geracional, retoma-se a concepção de Robbins (2005) de que conflito é uma percepção. Sendo assim, a origem de todo embate na sua forma mais primária é a mente humana. Isso significa que, para adotar as melhores ferramentas de administração de conflitos, o líder precisa aplicar estratégias baseadas nos conhecimentos sobre como a mente responde a certos elementos e estímulos. Nesse sentido, a neurociência tem se mostrado um campo de estudo promissor à aplicação de recursos para a área de negócios, liderança e gestão de pessoas contemporânea.

Segundo Mua, Cardoso e Silva (2022), a neurociência é uma disciplina interdisciplinar que estuda o sistema nervoso em seus diferentes níveis com o objetivo de compreender como ele influencia o comportamento, os pensamentos, as emoções

e as interações sociais. A partir da intersecção entre neurociência e liderança, formularam-se os princípios da neuroliderança a fim de gerenciar equipes de alta performance através do conhecimento de processos cognitivos que afetam a dinâmica entre os colaboradores:

ficou claro que a maneira como se aborda a comunicação e a resolução de conflitos nas equipes de alta performance pode alterar a química cerebral dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo (Lopes, Barbosa e Ribeiro, 2025, p. 6).

A neuroliderança surge como um campo interdisciplinar que aplica as descobertas da neurociência à prática da liderança e ao desenvolvimento organizacional. O termo, cunhado por David Rock em 2006, propõe que a eficácia de um líder depende da sua capacidade de compreender como o cérebro humano funciona, especialmente em contextos sociais e sob pressão. A premissa fundamental é que o cérebro trata as ameaças sociais com a mesma intensidade e nos mesmos circuitos neurais que as ameaças físicas, ativando respostas de "luta ou fuga" que podem comprometer o raciocínio lógico e a colaboração (Rock, 2009).

É evidente que líderes focados no desempenho máximo tendem a promover ambientes que comprometam o bem-estar de seus liderados. De fato, gestores eficazes são capazes de reconhecer as particularidades de cada membro da equipe para alcançar seu potencial. Por isso, é preciso identificar a motivação, o ritmo e as necessidades individuais. Isso é importante porque, quando essas necessidades não são supridas, geram obstáculos físicos e emocionais para o aperfeiçoamento profissional (Rock e Page, 2009).

Nesse contexto, o papel do líder consiste em promover uma visão sistêmica que favoreça o desenvolvimento profissional da equipe. Desse modo, atuando em conjunto com o liderado na identificação de padrões comportamentais, isso implica reconhecer padrões de reação em situações de conflito (Rock; Page, 2009). De igual modo, torna-se fundamental estimular a diversidade cognitiva, compreendendo as habilidades e competências de cada membro da equipe e identificando o momento adequado para utilizá-las (Lopes; Barbosa e Ribeiro, 2025).

Como resultado, as decisões assumem caráter mais estratégico e fundamentado em dados, superando respostas impulsivas ou predominantemente emocionais. Ademais, a neuroliderança estimula o diálogo aberto, consolidando um

ambiente psicologicamente seguro para a exposição e problematização de ideias (Lopes; Barbosa e Ribeiro, 2025).

Uma das principais estratégias da gerência para direcionar o desenvolvimento dos seus colaboradores é o *feedback*. Considerado uma avaliação de desempenho, essa prática é muito estressante para os liderados, gerando uma postura de defensiva por parte deles. Por isso, a neuroliderança utiliza a técnica de *neurofeedback*. Ela consiste em planejar resultados, desfocando a atenção do problema. Assim, promove maior autoconsciência, pois o cérebro passa a procurar meios de atingir objetivos ao invés de informações sobre o problema (Ringleb; Rock e Ancona, 2012).

O princípio organizador do cérebro é a díade ameaça e recompensa. Quando um colaborador percebe uma ameaça social, o sistema límbico é ativado, reduzindo a capacidade do córtex pré-frontal de processar informações de forma complexa e criativa. Para operacionalizar esse conceito na gestão de pessoas, Rock (2009) desenvolveu o modelo SCARF, composto por cinco domínios que ativam respostas cerebrais de forte intensidade.

O termo é um acrônimo desenvolvido a partir de cinco tópicos analisados como fatores de reação de recompensa ou ameaça no ambiente organizacional. Sua aplicação é importante, pois, quando o corpo sinaliza uma ameaça sua resposta é o estresse, o que diminui a capacidade de empatia e intensifica vieses cognitivos (Rock; Page, 2009).

Por outro lado, quando entende uma recompensa, o colaborador é engajado, expandindo seus pontos de vista mentais. Portanto, trata-se de cinco pontos individuais que precisam ser supridos para melhorar os relacionamentos interpessoais da equipe. São eles, *Status*, *Certainty* (certeza), *Autonomy* (autonomia), *Relatedness* (relacionamento) e *Fairness* (justiça) (Ringleb; Rock e Ancona, 2012):

- **Status:** refere-se à percepção de importância do indivíduo em relação à equipe. Quando valorizado o profissional apresenta maior engajamento com o trabalho.
- **Certeza:** relacionada à possibilidade de prever situações futuras. O acesso a informações, mesmo quando negativas, contribui para maior clareza de objetivos.
- **Autonomia:** diz respeito à percepção de controle sobre as próprias ações, o que favorece a sensação de liberdade.

- Relacionamento: refere-se à sensação de pertencimento e conexão com o grupo. Nesse sentido, a promoção de interações informais, inclusive mediadas por ferramentas tecnológicas, pode fortalecer vínculos.
- Justiça: diz respeito ao senso de reciprocidade e equidade nas relações organizacionais. Quando os indivíduos percebem que decisões e processos ocorrem de maneira imparcial, tornam-se mais cooperativos.

Portanto, saber que status, certeza, autonomia, relacionamento e justiça estão associados a áreas do cérebro que produzem reações fortes pode nos ajudar a entender como evitar essas reações e como acalmá-las quando ocorrem, especialmente quando são resultado de rupturas de relacionamento ou conflitos (Rock e Page, 2009, p. 457).

Aplicando o modelo SCARF no conflito intergeracional, um *Baby Boomer* pode sentir ameaça ao seu *status* quando um jovem da Geração Z questiona um método consolidado. Ambientes de mudanças tecnológicas constantes podem gerar ameaça de incerteza para gerações mais experientes, enquanto a falta de clareza sobre o plano de carreira gera incerteza para os mais jovens. O microgerenciamento é um dos maiores ativadores de ameaça de autonomia, especialmente para as Gerações X e Y, que valorizam a independência. Além disso, o conflito entre gerações muitas vezes ocorre porque o cérebro categoriza quem é de outra idade como "fora do grupo", dificultando a empatia e a confiança mútua. E caso a Geração Z perceba que promoções são baseadas apenas em tempo de casa, e não em competência, o circuito de ameaça da justiça é ativado, gerando desengajamento imediato.

Ademais, é preciso estar atento aos estereótipos, pois quando estimulados criam preconceitos como o rótulo de que os mais jovens são inexperientes e imaturos, ou que os mais velhos são antiquados (Half, 2023). Essa situação ameaça o status de cada geração e abala o relacionamento, pois esses rótulos desvalorizam a participação do indivíduo dentro da equipe.

Conseqüentemente, o relacionamento e a comunicação são afetados, criando barreiras para as conexões. Enquanto as gerações mais antigas preferem interações presenciais, as mais novas se comunicam no meio digital e de maneira muito mais rápida (Half, 2023). Essas divergências nos meios de comunicação geram reações sobre a sensação de certeza e pertencimento, pois cada geração tem sua própria maneira de receber e assimilar as informações.

Isso demonstra como as necessidades não são homogêneas, enquanto algumas gerações demandam jornadas mais flexíveis, outras valorizam um plano de previdência privada. Por isso, o líder precisa identificar soluções que satisfaçam as expectativas de cada colaborador (Half, 2023). Assim, quando atendidos e tratados de forma imparcial, geram-se reações de recompensa através do senso de justiça.

Ao compreender esses gatilhos, a neuroliderança permite que o gestor atue de forma preventiva. Em vez de gerir apenas comportamentos superficiais, o líder passa a gerir o ambiente biológico da equipe, minimizando as respostas de ameaça e potencializando o estado de recompensa. Conseqüentemente, a redução de conflitos intergeracionais ocorre quando o líder consegue adaptar sua comunicação para satisfazer as necessidades específicas de SCARF de cada geração, promovendo segurança psicológica e alta performance, garantindo a sinergia entre diferentes gerações.

### 3 FERRAMENTAS E MÉTODO

O objetivo deste estudo foi identificar as práticas da liderança voltadas para a redução de conflitos intergeracionais, bem como as contribuições da neurociência nesse processo. Como objetivos específicos, pretendeu-se conhecer as características das diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho, levantar os pontos de conflito e entender o papel do líder na melhora das relações interpessoais.

A metodologia adotada caracterizou-se como uma pesquisa de natureza mista (qualis-quantitativa), com caráter exploratório e descritivo, utilizando o levantamento bibliográfico para a fundamentação teórica e a pesquisa de campo para a coleta de dados primários, realizada via questionário estruturado. Segundo Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa qualitativa busca compreender os significados e as características das situações apresentadas pelos participantes, incluindo: as pesquisas ativas, a história de vida (biografia, autobiografia, testemunho, etnobiografia, história oral), a análise de conteúdo e o estudo de caso. Esse método possibilita estudos exploratórios e descritivos, permitindo a análise detalhada dos fenômenos.

A amostra foi composta por conveniência, totalizando 62 participantes de diferentes empresas. Para permitir uma análise comparativa e espelhada das relações de trabalho, a amostra foi dividida em dois grupos distintos:

- Líderes: 12 participantes ocupantes de cargos de gestão, supervisão ou coordenação.
- Liderados: 50 participantes em cargos operacionais ou técnicos, subordinados a uma estrutura de liderança.

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por questões fechadas com escala do tipo Likert e perguntas de múltipla escolha.

O diferencial técnico do instrumento foi a sua estrutura em seções com direcionamento automático conforme a resposta, organizada em três blocos:

1. Bloco geral: respondido por todos os 62 participantes, focado em dados sociodemográficos (identificação da geração, tempo de empresa) e percepções gerais (sobre a existência de conflitos).
2. Bloco dos líderes: após a identificação do cargo, o formulário direcionava automaticamente os gestores para questões sobre seus estilos de liderança, desafios na gestão de conflitos e aplicação do modelo SCARF.
3. Bloco dos liderados: paralelamente, os colaboradores eram direcionados a questões que avaliavam a percepção sobre o comportamento de seus líderes, baseados no modelo SCARF.

Assim, serão apresentadas, primeiro as respostas dos líderes e posteriormente dos liderados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A faixa etária da amostra é composta majoritariamente (64,5%) por indivíduos entre 18 e 30 anos (Geração Z), seguida por 17,7% de indivíduos entre 31 e 46 anos (Geração Y), 12,9% entre 47 e 60 anos (Geração x) e 4,8% com idade acima de 61 anos (*Baby Boomers*).

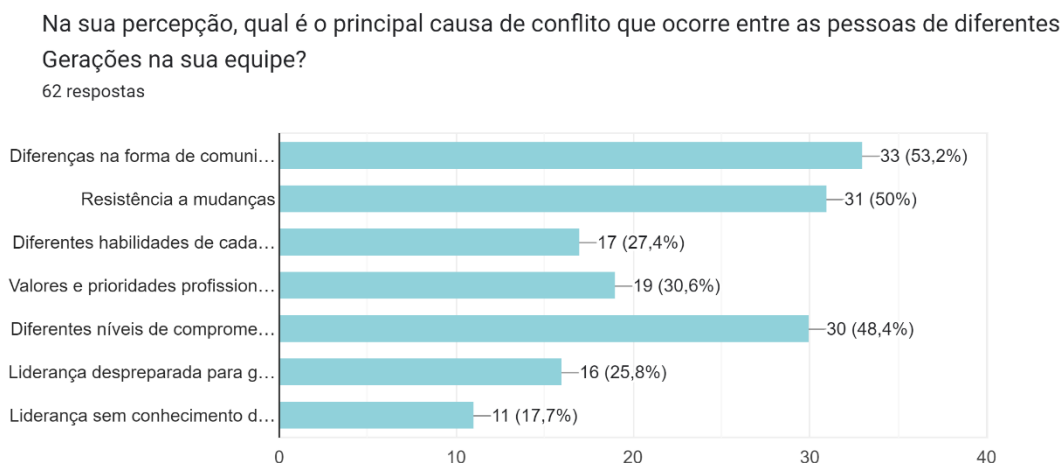
Na sequência, a Figura 1 apresenta os apontamentos dos respondentes sobre as principais causas dos conflitos intergeracionais.

**Figura 1-** Causas dos conflitos intergeracionais

Fonte: os autores (2026)

Nota-se que as diferenças na forma de comunicação foram a causa mais apontada (33 votos), seguida da resistência a mudanças (31 votos) e diferentes níveis

101



de comprometimento com o trabalho (30 votos). Com menos votos aparecem causas como: diferentes habilidades de cada geração com a tecnologia (17 votos), liderança despreparada para gerenciar conflitos (16 votos) e liderança sem conhecimento das particularidades de cada geração (11 votos). Os dados revelam que o conflito não possui uma origem única, mas deriva de uma combinação de fatores comportamentais, operacionais e de gestão. Além disso, o problema de comunicação sob a ótica da Neuroliderança impacta na “certeza” do modelo SCARF, gerando estados de ameaça que prejudicam a colaboração.

Em seguida, houve a separação automática do questionário para líderes (12) e liderados (50). Portanto, a partir desse ponto serão apresentadas as respostas dos 12 líderes. Assim, questionou-se sobre a frequência com que percebem conflitos intergeracionais e 41,7% responderam que raramente percebem conflitos relacionados à geração, 33,3% disseram que na maioria das vezes e 25% sempre. Isso indica que, na percepção da maioria deles (58,3%), os conflitos intergeracionais estão presentes no ambiente de trabalho, demonstrando que eles representam um desafio real para a gestão de equipes.

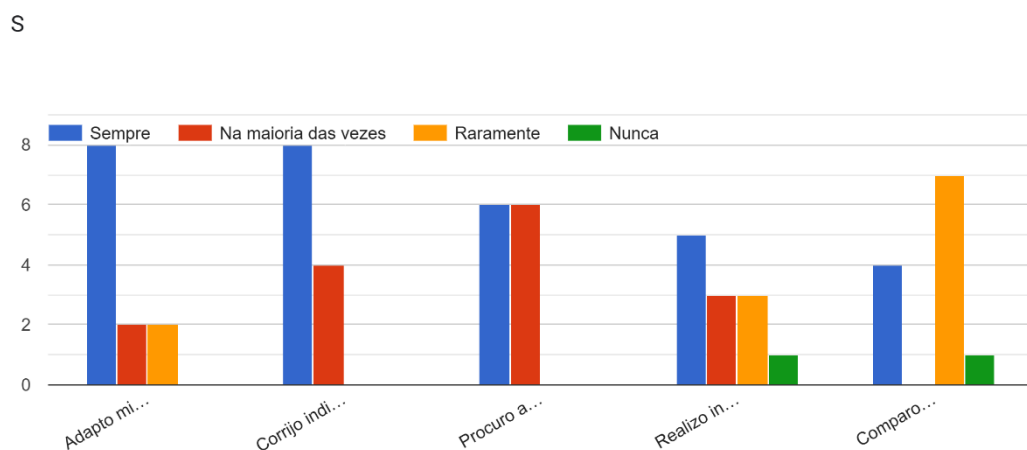
Depois, buscou-se entender se tais conflitos impactavam na produtividade. Mais uma vez 41,7% disseram que raramente e 8,3% disseram que nunca. Sob a ótica

da neuroliderança, se o líder não reconhece o impacto do conflito, ele pode estar ignorando estados de estresse crônico na equipe que, embora não parem a produção imediatamente, corroem o engajamento a longo prazo. Entretanto, 25% disseram que na maioria das vezes afeta e outros 25% disseram que sempre afeta, indicando que, para metade dos gestores, os conflitos intergeracionais estão associados a impactos negativos na produtividade.

Na sequência, buscou-se identificar práticas dos líderes alinhadas com as dimensões do modelo SCARF.

A Figura 2, a seguir, apresenta as respostas sobre a dimensão Status.

**Figura 2-** Aplicação da dimensão Status



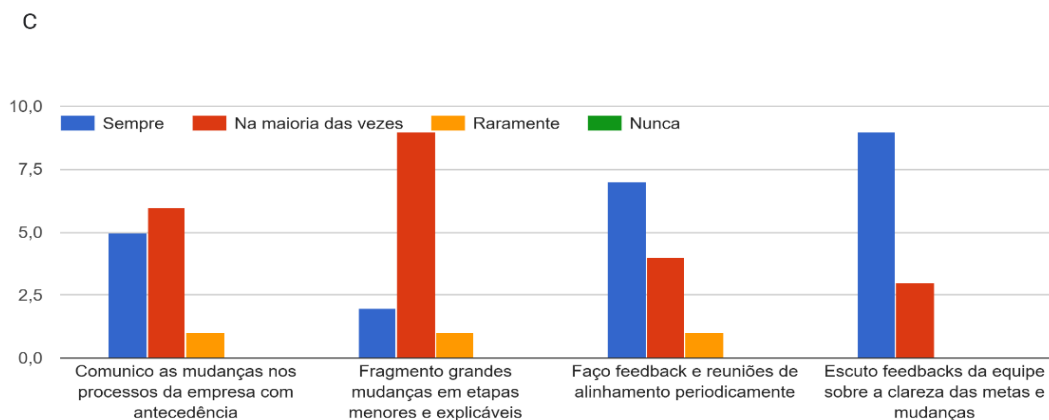
**Fonte:** os autores (2026)

Percebe-se que as práticas mais apontadas são: adapto minha linguagem ao fornecer feedback para colaboradores de diferentes gerações (8= sempre e 2= na maioria das vezes); corrijo individualmente, em vez de em reuniões de equipe (8= sempre e 4= na maioria das vezes); e procuro aplicar as habilidades do colaborador de forma estratégica e desenvolver as que precisam ser melhoradas (6= sempre e 6= na maioria das vezes). As práticas menos utilizadas são: realizo incentivos e premiações individuais por bom desempenho (5= sempre e 3=na maioria das vezes), talvez por envolver recursos financeiros que nem sempre são disponibilizados pela empresa; e comparo as habilidades dos membros da equipe para estimular competição e melhorar desempenho (4=sempre, 7= raramente e 1=nunca). Cabe destacar que nessa última questão, as respostas são positivas pois comparar as habilidades e incentivar competição não é uma prática que favorece o bom clima da

equipe. Assim, pode-se dizer que de modo geral os líderes estão adotando práticas alinhadas com a neuroliderança, mas há espaço para aperfeiçoamentos.

A Figura 3 apresenta as respostas sobre a dimensão Certeza.

**Figura 3-** Aplicação da dimensão Certeza

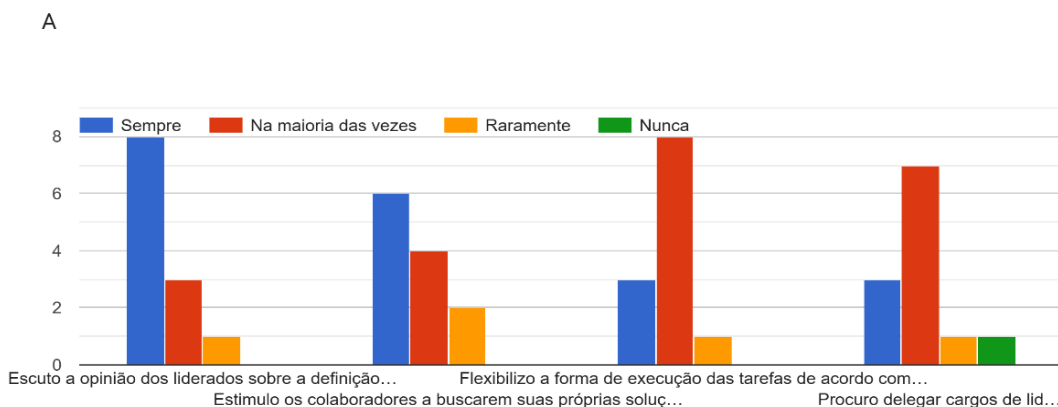


**Fonte:** os autores (2026)

Nota-se que, de modo geral, os gestores respondentes mencionam praticar ações que geralmente reduzem incertezas e trazem certa previsibilidade aos colaboradores. A prática mais recorrente é a escuta de feedbacks da equipe sobre a clareza das metas e mudanças em que 8 disseram que sempre fazem isso e 3, na maioria das vezes. Em segundo lugar está a prática de feedback e reuniões de alinhamento, sempre realizada por 7 deles e na maioria das vezes por 4 dos líderes. A prática menos frequente é a fragmentação de grandes mudanças em etapas menores, porém ainda com expressiva incidência.

A Figura 4 apresenta as respostas sobre a dimensão Autonomia.

**Figura 4-** Aplicação da dimensão Autonomia

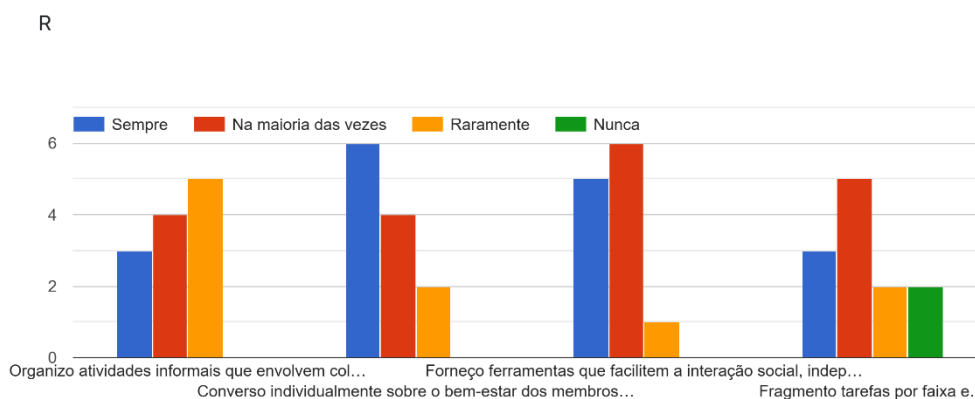


**Fonte:** os autores (2026)

Fica evidente que a prática mais recorrente é escutar a opinião dos liderados sobre a definição de metas e processos (8= sempre e 3= na maioria das vezes), seguida das práticas de estimular os colaboradores a buscarem suas próprias soluções para problemas técnicos antes de interferir (6= sempre e 4= na maioria das vezes) e flexibilizar a forma de execução das tarefas de acordo com o perfil de cada geração (3= sempre e 8= na maioria das vezes). Observa-se que delegar cargos de liderança a colaboradores frente a projetos é a prática com menor incidência (3= sempre, 7= na maioria das vezes, 1= raramente e 2=nunca).

A Figura 5 apresenta as respostas sobre a dimensão Relacionamento.

**Figura 5-** Aplicação da dimensão Relacionamento



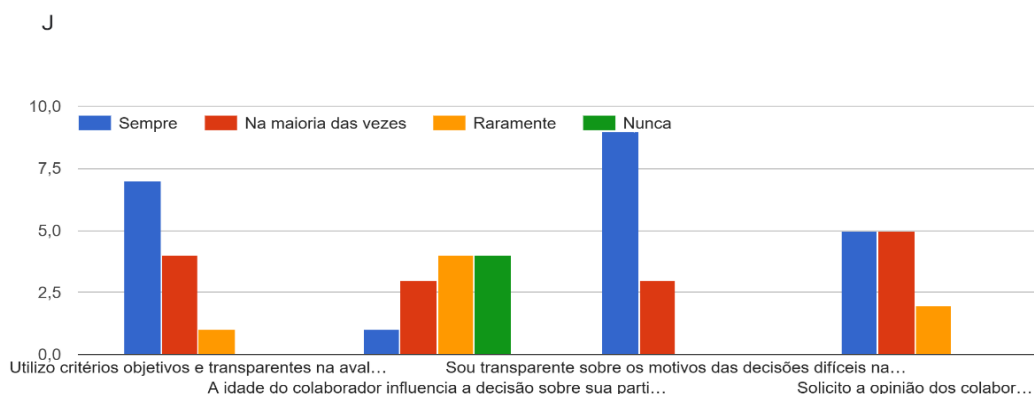
**Fonte:** os autores (2026)

Diante da afirmação “organizo atividades informais que envolvem colaboradores de diferentes faixas etárias” (3=sempre, 4=na maioria das vezes e 5=raramente), nota-se uma baixa frequência nessa prática, o que indica uma oportunidade de fortalecer o relacionamento. Oferecer atividades fora da pressão e cobrança diárias é essencial para desarmar o sistema límbico e permitir que as gerações interajam e se vejam como aliadas, baixando os conflitos. Em seguida nota-se que o alto índice de conversas sobre bem-estar (10 entre 12 disseram sempre e na maioria das vezes) demonstra uma liderança que prioriza o vínculo afetivo. Do ponto de vista neurocientífico, essa proximidade libera ocitocina, hormônio que reduz a resposta de ameaça e facilita a empatia entre gerações distintas. Ao fornecer ferramentas de interação que mitigam a barreira tecnológica (11 líderes), o gestor remove um fator de exclusão social. Isso evita que o colaborador (especialmente o

mais maduro) se sinta isolado dos nativos digitais, mantendo o senso de pertencimento ativo. Um ponto de atenção reside na fragmentação de tarefas por faixa etária, praticada por 66% dos líderes (8 em 12). Embora pareça eficiente, sob a ótica de relacionamento, essa prática pode reforçar a formação de silos geracionais. Pois, ao separar os colaboradores por idade, o líder pode involuntariamente sinalizar ao cérebro que o "outro" é diferente demais para colaborar, o que impede a construção de uma identidade de equipe única.

A Figura 6 mostra as respostas sobre a dimensão Justiça.

**Figura 6-** Aplicação da dimensão Justiça



**Fonte:** os autores (2026)

É notável que quase a totalidade dos líderes afirma ser transparente sobre os motivos de decisões difíceis (9= sempre e 3= na maioria das vezes), o que é fundamental para reduzir especulações e sensação de arbitrariedade, promovendo justiça. A maioria dos gestores (11 em 12) diz utilizar critérios de avaliação independentes da idade. Isso sugere um esforço em institucionalizar a meritocracia, o que protege o cérebro contra a "ameaça de injustiça". Contudo, a presença de 1 resposta "raramente" indica que o etarismo ainda pode influenciar as recompensas. O hábito de solicitar a opinião dos liderados após a resolução de conflitos (praticado por 11 dos 12 líderes) demonstra uma gestão inclusiva, que dá voz ao colaborador, garantindo equilíbrio na mediação, o que é crucial para que a Geração Y e Z sintam que seu ponto de vista foi considerado. Um dado preocupante é que 4 dos 12 líderes admitem que a idade influencia suas decisões sobre participação em treinamentos ou novas tecnologias. Esse resultado pode indicar a presença de vieses relacionados à

idade, associados à percepção de que certas gerações não teriam capacidade ou interesse em aprender.

Em relação às respostas dos 50 liderados, o Quadro 2, apresenta os principais resultados das dimensões do SCARF.

**Quadro 2-** Respostas dos liderados sobre as dimensões do SCARF

Dimensões	Sempre	Na maioria das vezes	Raramente	Nunca
S- Sinto que meu líder respeita meu nível de experiência	24	17	9	0
S- Sinto que meu conhecimento é respeitado pelo meu líder, mesmo quando minhas ideias divergem da visão dele	18	20	11	1
S- Quando recebo um feedback corretivo, sinto que ele é focado na minha tarefa e não um ataque à minha identidade ou idade	27	18	4	1
S- Tenho oportunidade de aplicar minhas habilidades e sou incentivado a desenvolver as outras	20	18	10	2
C- Diante de mudanças na minha rotina, sinto-me seguro de que receberei todas as informações	14	24	11	1
C- Meu líder explica com clareza o impacto das minhas tarefas nos objetivos da organização	20	19	10	1
C- Tenho clareza sobre o que é esperado de mim	19	21	9	1
C- Mesmo quando há mudanças, tenho clareza sobre o futuro dos projetos	11	21	18	0
A- Sinto que meu líder confia na minha capacidade de autogestão	21	18	10	1
A- Sinto que meu líder me dá liberdade para tomar pequenas decisões	23	17	10	0
A- Sinto que tenho controle sobre a ordem e ritmo de trabalho	19	23	6	2
A- Meu líder aceita que eu use métodos de trabalho diferente dos dele	20	17	11	2
R- Meu líder se preocupa comigo enquanto pessoa	27	13	7	3
R- Meu líder não me trata como um número	19	19	7	5
R- Meu líder me faz sentir pertencente ao grupo	27	18	4	1
R- Sinto que a idade não é barreira para me relacionar com a equipe	29	9	6	6
J- As oportunidades de crescimento são distribuídas de forma justa	13	17	15	5
J- As recompensas são atribuídas sem favoritismo por faixa etária	15	15	14	6
J- O líder dedica a mesma atenção e tempo para todos, independentemente da idade	27	15	5	3
J- Regras e políticas são aplicadas de forma igualitária, sem considerar "tempo de casa"	16	20	13	1
J- As decisões são tomadas de forma justa	17	25	7	1

**Fonte:** os autores (2026)

Analisando os dados do quadro acima, é possível dizer que de modo geral as necessidades básicas de Status e Autonomia são bem atendidas, mas há uma fragilidade significativa nas dimensões de Certeza e Justiça. Isso fica evidente quando

se observa que a maioria dos liderados sente que seu nível de experiência é respeitado (82% entre "sempre" e "na maioria das vezes") e que o feedback corretivo é focado na tarefa, não na identidade (90%). Para o cérebro, isso minimiza a resposta de ameaça à identidade, facilitando a aceitação de críticas sem ativar comportamentos defensivos. Sobre a Autonomia, há forte percepção de confiança na autogestão e liberdade para pequenas decisões (78%). Os resultados sugerem um modelo de liderança caracterizado por níveis reduzidos de microgerenciamento, privilegiando o controle do ritmo de trabalho pelo colaborador, o que é um potente ativador de recompensa cerebral.

Por outro lado, embora os colaboradores saibam o que é esperado deles (80%), há uma queda de confiança quando o assunto é o futuro, pois 36% afirmam que "raramente" têm clareza sobre o futuro dos projetos em momentos de mudança. Isso gera um gasto energético alto para o cérebro, que tenta prever cenários sem dados suficientes, aumentando a ansiedade e reduzindo a produtividade. Somando-se a isso, o sentimento de pertencimento ao grupo é alto (90%), e a idade não é vista como barreira para a maioria (76%). Contudo, 12 colaboradores (24%) sentem que "raramente" ou "nunca" o líder se preocupa com eles enquanto pessoas ou os trata como mais do que apenas um número. Esse déficit de humanização fere o domínio do Relacionamento, impedindo que esses colaboradores ativem o sistema de ocitocina necessário para a cooperação profunda.

Por fim, em relação à dimensão Justiça, a percepção de equidade é a que apresenta os índices mais baixos, pois 40% percebem que as oportunidades de crescimento são injustas; outros 40% sentem que as recompensas privilegiam algumas gerações e não são imparciais e 28% veem que o tempo de casa ainda pesa mais do que as políticas igualitárias.

Assim, os resultados revelam uma dicotomia importante entre a percepção dos gestores e a dos colaboradores. Na dimensão do Relacionamento, houve uma convergência positiva, pois a maioria dos líderes afirma se preocupar com o bem-estar individual e as respostas dos liderados corroboram essa visão, indicando que o sentimento de pertencimento e o cuidado interpessoal são pilares consolidados nas organizações estudadas.

Entretanto, o cruzamento de dados expôs um "ponto cego" crítico nos domínios da Certeza e da Justiça. Enquanto a totalidade dos líderes acredita que as decisões são tomadas de forma transparente e imparcial, cerca de um terço dos liderados relatou que a comunicação de mudanças e a transparência em decisões difíceis ocorrem apenas raramente. Essa diferença perceptiva é mais acentuada na dimensão da Justiça, pois quase 45% dos liderados sentem que os critérios para reconhecimento e promoção não são claros ou justos, contrastando com a percepção de objetividade mantida pelos gestores. Essa inconsistência sugere que, embora o líder tenha a intenção de ser justo, o cérebro do liderado, especialmente das Gerações Y e Z, que valorizam a transparência e a meritocracia, pode interpretar a falta de clareza como uma ameaça social. Tal ameaça, como discutida na fundamentação teórica, ativa o sistema límbico e reduz a produtividade, explicando por que os conflitos intergeracionais continuam a impactar o desempenho das equipes, mesmo quando há um bom relacionamento interpessoal.

Dessa forma, mostra-se importante implementar programas de desenvolvimento focados em Neuroliderança, capacitando os gestores a utilizarem o modelo SCARF para calibrar sua comunicação, aumentar a previsibilidade sobre o futuro dos projetos e tornar os critérios de recompensa visíveis e inquestionáveis, pois são ações imediatas para reduzir o estado de ameaça e minimizar os conflitos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas de liderança voltadas para a redução de conflitos intergeracionais, bem como analisar as contribuições da neurociência e da neuroliderança nesse processo. Esse objetivo foi alcançado por meio do levantamento bibliográfico e da análise de campo, que a neurociência oferece o mapa necessário para que a liderança deixe de ser apenas inspiradora e torne-se biologicamente assertiva, especialmente em equipes multigeracionais.

Os resultados evidenciaram que os conflitos intergeracionais estão presentes no ambiente corporativo e decorrem principalmente das diferenças na comunicação, da resistência às mudanças e dos distintos níveis de comprometimento com o trabalho. Tais achados reforçam que esses conflitos não possuem uma origem única,

sendo influenciados por aspectos comportamentais, operacionais e de gestão. Sob a ótica da neuroliderança, observou-se que falhas na comunicação impactam diretamente a dimensão de “certeza” do modelo SCARF, gerando percepções de ameaça que prejudicam a colaboração e o desempenho das equipes.

A análise das respostas dos líderes demonstrou que, embora uma parcela significativa reconheça a existência de conflitos geracionais, há divergências quanto à percepção de seu impacto na produtividade, o que pode indicar uma subestimação dos efeitos do estresse e da desmotivação no longo prazo. No que se refere às práticas de liderança, verificou-se a adoção de comportamentos alinhados ao modelo SCARF, especialmente nas dimensões de status e autonomia, como a adaptação da comunicação, a transparência nas decisões e a escuta ativa dos colaboradores. No entanto, também foram identificadas oportunidades de melhoria, como o fortalecimento de práticas voltadas ao relacionamento interpessoal, a promoção de maior integração entre gerações e a redução de vieses relacionados à idade, especialmente no acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento.

No âmbito acadêmico, este estudo contribuiu para aprofundar a discussão sobre a relação entre neuroliderança e conflitos intergeracionais, evidenciando a relevância da aplicação de fundamentos neurocientíficos na gestão contemporânea. No contexto organizacional, os achados reforçam a necessidade de desenvolvimento de líderes mais preparados para lidar com a diversidade geracional, capazes de transformar diferenças em vantagem competitiva por meio de práticas inclusivas, comunicação eficaz e tomada de decisão justa. Ao alinhar as expectativas e garantir que todas as gerações se sintam seguras, a organização transforma o conflito em colaboração, contribuindo para o fortalecimento do desempenho organizacional.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o tamanho da amostra e sua concentração, bem como a predominância de participantes da Geração Z, o que pode influenciar as percepções obtidas. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo maior diversidade geracional, possibilitando análises comparativas mais aprofundadas.

Conclui-se, portanto, que a liderança desempenha papel fundamental na mediação de conflitos intergeracionais, sendo a aplicação dos princípios da neuroliderança um fator estratégico para a promoção de ambientes mais

colaborativos, engajadores e produtivos. Desse modo, contribuindo diretamente para a formação de equipes multigeracionais de alta performance.

## REFERÊNCIAS

110

CASTRO, Lais T. M. S de. **Liderança transformacional e comprometimento organizacional: análise quantitativa com profissionais da Geração Z**. Dissertação de Mestrado em Ciências. USP. 2025. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-20022026-165543/publico/Corrigida\\_LaisCastro.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-20022026-165543/publico/Corrigida_LaisCastro.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2026.

COSTA, Guilherme I.; SILVA, Lidia B.; SANTOS, Nicole M.; ALMEIDA, Sthephany C.; MEDEIROS, Paulo R. Atração e retenção da geração Z: um desafio para o mercado de trabalho. **Revista InGeTec**, V.4, n.8, julho 2025. Disponível em: <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/166/51>. Acesso em: 17 fev. 2026.

FORMENTON, Thatiana da C.; STEFANO, Silvio R. Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. **ReCaPe, Puc**. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 28 jun. 2025.

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. 1.ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

HALF, Robert. **Como lidar com conflitos de gerações no ambiente de trabalho?** Fev, 2023. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/gestao-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho-rc>. Acesso em: 02 mar. 2026.

HUIEBA, João Simão. Impacto da liderança na gestão de conflitos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, 11.1, outubro, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17683/10201>. Acesso em: 10 nov. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **Quando as gerações colidem: quem são, por que fogem, como fazer para que trabalhem juntos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

LOPES, Gabriel C. D.; BARBOSA, Estélio S.; RIBEIRO, Fabrício S. Neuroliderança: impactos cognitivos nas equipes de alta performance. **Cognitionis Scientific Journal**, v.8, n.1. 2025. Disponível em: <https://revista.cognitioniss.org/index.php/cogn/article/view/633>. Acesso em: 10 mar. 2026.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. **LATEC/UFF**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI\\_P2\\_artigo10.pdf](https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo10.pdf). Acesso em: 27 jun. 2025.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MUA, Cíntia T. B.; CARDOSO, Renato C.; SILVA, Ângelo R. I. **Neurociências aplicadas ao direito**. Porto Alegre, editora Fênix, 2022.

OTTONI, Bruno. O envelhecimento populacional e a taxa de desemprego. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 79, n. 11, novembro 2025. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rce/article/view/94778/88210>. Acesso em: 02 fev. 2026.

PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086595>. Acesso em: 18 nov. 2025.

RINGLEB, Al H.; ROCK, David; ANCONA, Chris. Neuroleadership in 2011 and 2012. **Neuroleadership Journal**. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263298268\\_NeuroLeadership\\_in\\_2011\\_and\\_2012](https://www.researchgate.net/publication/263298268_NeuroLeadership_in_2011_and_2012). Acesso em: 12 mar. 2026.

ROCK, David; PAGE, Linda J. **Coaching com foco na mente do cérebro: fundamentos para a prática**. 1. ed. Ed. Wiley. 2009.

ROCK, David. SCARF: um modelo baseado na neurociência para colaborar com pessoas e influenciá-las. **Neuroleadership Journal**. 2009. Disponível em: <https://egcportalantigo.tcm.sp.gov.br/images/conteudo-palestras/lideranca-autentica/SCARF.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2026.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Glenda F.; SCHINDLER, Janaina; SILVA, Marianne de A.; SILVA, Wesley R.; RIBEIRO, Paulo E. Relações comportamentais da geração Y na gestão de equipes de gerações anteriores. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, outubro 2019. Disponível em: [eumed.net/rev/cccss/2019/10/relacoes-comportamentais-geracao.html](http://eumed.net/rev/cccss/2019/10/relacoes-comportamentais-geracao.html). Acesso em: 16 out. 2025.

SILVA, Jéssica T.; SANTOS, Laís M. S.; MARQUES, Ieso C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Editora Científica Digital**, v. 2, 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220308201.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2026.

SOUSA, Rayane F. de.; GOMES, Adalmir de O. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **Revista Foco**. V.11, n.2. 2018. Disponível em:

<<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/157/pdf>. Acesso em: 08 abr. 2026.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.