

Guia para **gerenciar** diferentes **gerações**





Sua liderança tem apenas uma face?

Não estamos falando de autenticidade. Acreditamos que seus valores devem, sim, ser consistentes. A pergunta é: **o RH da sua empresa está preparado para apoiar líderes na adaptação da gestão às diferentes gerações e perfis do time?**

Respostas padronizadas ou soluções engessadas dificilmente atendem à complexidade do ambiente corporativo atual. Cada geração tem particularidades, e cada indivíduo, características únicas. **O desafio (e a oportunidade) do RH é ajudar líderes e equipes a extrair o melhor dessas diferenças.**

Ao conhecer as competências, expectativas e necessidades do time, o RH conecta pontos e cria **condições para que as equipes alcancem seu potencial máximo**, enquanto a empresa maximiza resultados.

Liderar uma equipe multigeracional não é sobre uniformidade, pelo contrário: é sobre **potencializar as diferenças** como vantagem competitiva.

Gerenciar gerações diferentes é desafiador, mas com o suporte do RH, é possível encaixar as peças para formar equipes de alto desempenho.

É isso que este guia de bolso vai mostrar.

Bora conferir?



O BEABÁ DAS GERAÇÕES

Conheça o perfil de cada geração e o seu jeito de trabalhar para apoiar líderes com clareza

Insight de RH

Use este mapeamento como base para programas de integração, planos de desenvolvimento personalizados e ações de engajamento alinhadas às expectativas de cada faixa etária.

<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Geração Y (millennials)</i>	<i>Geração Z</i>
Nascidos entre 1946 e 1964	Nascidos entre 1965 e 1980	Nascidos entre 1981 e 1996	Nascidos entre 1997 e 2012
São leais ao trabalho e têm visão de longo prazo, são atraídos pela estabilidade.	Independentes, adaptáveis e pragmáticos, têm uma visão “pé no chão” do mundo corporativo.	Buscam uma carreira alinhada a seus valores , além de crescimento pessoal.	Nativos digitais, são conscientes socialmente e motivados por impacto.



Baby Boomers

1946 - 1964

Pontos fortes:

- ◆ **Visão estratégica:** com anos de carreira, trazem uma visão abrangente e uma capacidade de tomar decisões estratégicas relevantes para o futuro da empresa.
- ◆ **Gestão de crises:** devido à experiência, sabem como agir em momentos de incerteza e podem ser faróis para tranquilizar e orientar o time.

O que desenvolver:

- ◆ **Abertura para novas tecnologias:** embora a maioria deles tenha se adaptado a tecnologias ao longo da sua vida, o ritmo da transformação digital pode ser um ponto de melhoria para alguns. Oferecer treinamentos e integrar as novas ferramentas de forma gradual pode ajudar a acelerar essa transição.
- ◆ **Flexibilidade:** aceitar novas formas de trabalho e mudanças aceleradas pode ser um desafio, mas é essencial em um mundo volátil.



Geração X

1965 - 1980

Pontos fortes:

- ◆ **Autossuficiência e resiliência:** são conhecidos por sua capacidade de resolver problemas de forma independente e eficaz, sem se sobrecarregar de trabalho, nem precisar de muita supervisão.



- ◆ **Adaptação:** mesmo sem ter crescido em um mundo digital, são altamente adaptáveis às novas tecnologias e mudanças.

O que desenvolver:

- ◆ **Abertura para colaboração:** podem ser mais resistentes ao trabalho em grupo. Incentivar a colaboração e a troca de experiências pode fortalecer ainda mais a equipe.
- ◆ **Visão estratégica:** como são muito focados na resolução de problemas imediatos, podem se beneficiar ao expandir sua visão estratégica de longo prazo.



Geração Y ou millennials

1981 - 1996

Pontos fortes:

- ◆ **Inovação:** questionam o status quo e buscam novas formas de fazer as coisas. Por isso, têm um potencial criativo que agrega ao negócio.
- ◆ **Tecnologia:** nascidos em um momento de transição da vida on e offline, têm facilidade em adotar novas ferramentas tecnológicas e em criar soluções rápidas e eficientes.
- ◆ **Empatia e propósito:** buscam atuar em empresas que compartilhem seus valores, o que os torna altamente engajados quando se sentem alinhados à missão da organização.

O que desenvolver:

- ◆ **Gestão de expectativas:** a busca por propósito pode torná-los impacientes com processos que consideram



desnecessários. Por isso, é importante trabalhar a resiliência em relação aos desafios e prazos mais longos.

- ◆ **Autonomia com responsabilidade:** embora sejam criativos, a busca por autonomia precisa ser equilibrada com responsabilidade e resultados claros nas entregas.



Geração Z

1996 - 2012

Pontos fortes:

- ◆ **Tecnologia e capacidade de inovação:** a afinidade natural com as tecnologias digitais torna essa geração parte fundamental da inovação e transformação digital nas empresas.
- ◆ **Propósito e impacto social:** altamente motivados pelo impacto, podem ser extremamente leais a organizações que compartilham seus valores éticos e sociais.
- ◆ **Autonomia:** valorizam a liberdade para expressar suas ideias e tomar decisões, o que pode levar a soluções inovadoras quando recebem autonomia.

O que desenvolver:

- ◆ **Comunicação:** pode ser mais introvertida ou preferir formas de comunicação digital, o que tende a dificultar o feedback direto. Desenvolver a comunicação e o trabalho em equipe é essencial.
- ◆ **Gestão de ansiedade e pressão:** essa geração tende a enfrentar um nível mais alto de ansiedade, por terem sido expostos ao digital desde sempre. Criar espaços para bem-estar e trabalhar a resiliência pode ser fundamental.



ALINHANDO EXPECTATIVAS

O que cada geração espera de você?

Insight de RH

Alinhar expectativas é papel essencial do setor, evitando desgastes e apoiando líderes na retenção de talentos.

A desmotivação passa pelo gerenciamento das expectativas do time, o que tem profundamente a ver com a atuação do líder.

Os principais motivos que fazem os colaboradores deixarem o trabalho são: **liderança indiferente, remuneração inadequada, falta de desenvolvimento e avanço na carreira**, segundo pesquisa da consultoria McKinsey.

E, pasme, esses vetores de desmotivação **são os mesmos em todas as faixas etárias**. Mas existem algumas demandas específicas de cada geração, bora dar uma olhada:



MITOS X VERDADES

O que as gerações esperam sobre o trabalho e a sua liderança

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Geração Y (millennials)</i>	<i>Geração Z</i>
MITO	<p>Experiência transacional</p> <p>Se preocupam mais com elementos como remuneração, benefícios e progressão.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>São mais motivados por fatores tradicionais, como a segurança do emprego.</p>	<p>Flexibilidade</p> <p>Priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional mais do que as demais gerações.</p>	<p>Remuneração</p> <p>Veem seu trabalho como transacional e são motivados principalmente pela remuneração.</p>
VERDADE	<p>Empatia e desafios</p> <p>Esperam de você empatia, sentido nas atividades e abertura para apoiar na resolução de problemas.</p>	<p>Significado e justiça</p> <p>Esperam líderes que os inspire, ajudem a encontrar significado na carreira e que sejam justos.</p>	<p>Remuneração e evolução</p> <p>Valorizam mais o desenvolvimento e o salário mais do que flexibilidade (fator importante para todas as idades).</p>	<p>Desenvolvimento</p> <p>Esperam que o líder os ajude a desenvolver habilidades interpessoais (motivador mais relevante que o salário).</p>

Fonte: McKinsey, 2024.



Independentemente da idade, seu time espera de você **empatia, escuta, transparência, desenvolvimento e um trabalho significativo**. É o que “une todas as tribos”, por assim dizer.

Por isso, para liderar melhor, é essencial **entender as necessidades individuais de cada colaborador, adaptando o estilo de gestão** e buscando feedback constante sobre sua atuação.

Neste sentido, o olhar geracional é o apoio para compreender as necessidades, mas a comunicação individual e em time é a base dessa relação.

PARA COLOCAR EM AÇÃO

7 estratégias para liderar diferentes gerações

Confira algumas dicas bem práticas de como lidar com as diferenças geracionais no dia a dia da liderança:

01

EVITE ESTEREÓTIPOS GERACIONAIS

Por mais que seja importante analisar as gerações e suas preferências, esse dado em si mesmo não conta a verdadeira história do seu colaborador.



Como o RH atua:

- Treinando líderes para analisar perfis individuais e não apenas o rótulo geracional.
- Promovendo programas de diversidade etária e combate a vieses inconscientes.
- Monitorando indicadores de engajamento e retenção por faixa etária para identificar ajustes necessários.

PROMOVA UMA BOA EXPERIÊNCIA PARA O SEU TIME

02

De acordo com a McKinsey, 70% dos funcionários dizem que seu senso de propósito é definido por seu trabalho. Isso prova que as pessoas não estão apenas buscando remuneração em seus empregos, é preciso que o trabalho represente algo significativo e alinhado aos objetivos pessoais e profissionais.

Como o RH atua:

- Implementando pesquisas de clima que incluam percepção de propósito e alinhamento com valores da empresa.
- Desenvolvendo ações de EVP (*Employee Value Proposition/ Proposta de valor ao colaborador*) que comuniquem claramente o impacto do trabalho.



- Garantindo o equilíbrio entre resultados e bem-estar nos indicadores de gestão.

INVISTA EM DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

03

Especialmente, a Geração Z e os Millennials mais jovens priorizam desenvolvimento de carreira. Para essas gerações, o tempo de uma promoção pode gerar frustração. Por isso, oportunidades de desenvolvimento e aprendizado contínuo são altamente valorizadas.

Como o RH atua:

- Fomentando mentorias cruzadas e programas de upskilling e reskilling.
- Estruturando feedbacks contínuos e oferecendo workshops para líderes melhorarem suas habilidades de feedback.

Segundo a McKinsey, 77% dos colaboradores que recebem feedback contínuo se sentem mais motivados. Portanto, **use um modelo de feedback contínuo e frequente**, permitindo que o colaborador **veja seu progresso de maneira palpável e imediata**, gerando maior engajamento.



pulo do gato



6 ações essenciais para desenvolvimento contínuo

- Lembre-se de elencar tanto **pontos de melhoria, como bons resultados.**
- Implemente **programas de mentoria para aproximar as diferentes gerações** dentro da empresa. Essa prática fortalece a troca de experiências, além de aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais..
- **Demonstre que você acredita na sua capacidade de superação** e que aposta em seu desenvolvimento..
- **Incentive projetos internos de inovação.** Isso permite que os colaboradores proponham e desenvolvam soluções para desafios reais da empresa.
- Crie **microlearning e pílulas de conhecimento** com conteúdos rápidos e aplicáveis que podem ser consumidos no dia a dia.
- Sugira etapas para o **monitoramento do processo de desenvolvimento** e deixe claro que ele poderá contar com você



INCENTIVE A TROCA DE CONHECIMENTO INTERGERACIONAL

04

Pessoas mais velhas têm muito a aprender com os mais jovens, e vice-versa. Por isso, incentive que cada geração tenha a chance de **furar a bolha: isso vai ajudar a enriquecer e ampliar a perspectiva um do outro, potencializando os relacionamentos do time e aumentando a inovação.**

Como o RH atua:

- Criando programas de *job rotation* entre gerações.
- Incentivando mentorias reversas e fóruns de compartilhamento de experiências.
- Reconhecendo e premiando iniciativas que resultem dessa troca.



05

ADAPTE A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO PARA CADA COLABORADOR

As gerações têm algumas preferências no trabalho que as une. Porém as circunstâncias pessoais podem afetar significativamente como cada um se relaciona com o ambiente de trabalho.

Portanto, pensar em equilíbrio no trabalho significa pensar em **flexibilidade personalizada para atender as necessidades específicas de cada um**, especialmente em relação a responsabilidades familiares ou saúde mental, por exemplo.

Como o RH atua:

- Desenvolvendo políticas claras de flexibilidade alinhadas à cultura da empresa.
- Monitorando produtividade e satisfação de forma equilibrada.
- Adaptando benefícios para diferentes momentos da vida (creche, apoio a cuidadores, saúde mental).





06

FORTALEÇA A COMUNICAÇÃO

Apenas 13% dos colaboradores concordam fortemente que as lideranças de sua organização se comunicam efetivamente, segundo a Gallup.

Esse é um dado chocante, considerando que a primeira regra para se tornar um líder bem-sucedido é ter uma **boa comunicação, adaptando sua fala a pessoas e situações e principalmente: sabendo ouvir**. Afinal, se você não souber as motivações de cada pessoa do seu time, como vai conseguir motivá-lo?

Como o RH atua:

- Treinando líderes para adequar linguagem e canais de comunicação.
- Criando padrões de *check-ins* e reuniões que mantenham alinhamento e transparência.
- Implantando programas de escuta ativa organizacional, como 1:1s.



4 hacks para praticar a escuta ativa

1. Foque no momento presente.
2. Mantenha a mente aberta, livre de julgamentos.
3. Dê tempo ao tempo da conversa.
4. Faça perguntas abertas baseadas no que a pessoa disse.



07

APOIE A GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS

Conflitos (geracionais ou não) vão acontecer – e podem ser positivos. Trazer problemas à tona é essencial para gerar um relacionamento construído à base de confiança.

Por isso, não ignore conflitos. Eles são **saudáveis e podem servir para repensar processos, rituais e até projetos e prazos.** Não estimule que os problemas sejam empurrados para debaixo do tapete.



Como o RH atua:

- Capacitando líderes em mediação e resolução colaborativa.
 - Criando protocolos claros para lidar com conflitos.
 - Promovendo a segurança psicológica como pilar da cultura.
-



RH, utilize esta ferramenta para que líderes atuem como facilitadores da comunicação e do ambiente seguro onde as diferenças sejam expressas de forma construtiva.

Entenda os porquês

Muitas vezes, o comportamento do colaborador, como resistência ou críticas, é um reflexo de uma necessidade não atendida.

Como líder, é importante não julgar rapidamente e buscar **compreender o que está por trás das atitudes.**



Posicione-se como moderador (a)

Ao invés de resolver todos os problemas sozinho, o líder deve facilitar a comunicação e ajudar os colaboradores a definir suas necessidades.

Isso permite que todos os membros da equipe participem ativamente da solução, estimulando a **responsabilidade e a autonomia**.

Crie um ambiente de segurança psicológica

A chave para transformar um conflito em algo produtivo é incentivar a comunicação assertiva e a clareza nas expectativas.

Quando os colaboradores têm **necessidades claras e podem expressá-las** de maneira aberta, **os conflitos podem ser convertidos em oportunidades** de crescimento para o time.



O papel do RH é ser **conector e facilitador**. Ele deve fornecer ferramentas, treinamentos e dados para que líderes e colaboradores de diferentes idades trabalhem juntos de forma produtiva e respeitosa.

Por isso, transforme seus gestores em líderes estratégicos, humanos e potencialize o desempenho das suas equipes.

Conheça o Treinamento de Liderança da Conquer In Company

Tenha líderes prontos para lidar com equipes diversas, engajar colaboradores de todas as idades e aumentar a performance.

Saiba mais e solicite uma proposta



incompany.escolaconquer.com.br/

