

REALIZAÇÃO



# 19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E  
LIDERANÇA

---

PATROCINADOR



# Liderar Pessoas, Não Gerações

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E  
LIDERANÇA



## Camilla Carvalho

Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Territorial pela PUC Goiás, administradora, Scrum Master (Scrum.org) e especialista em gestão, liderança e inovação. Atua há mais de 20 anos liderando projetos estratégicos, é palestrante e docente de pós-graduação. Desenvolve e forma líderes, conectando gestão, desenvolvimento humano, governança e transformação organizacional para potencializar pessoas, equipes e resultados.

“A única certeza é a incerteza. Mudança é a única constante.”  
**Zygmunt Bauman**



## Justo na minha vez?...

O gestor continua sendo decisivo, independentemente da geração.

A Gallup estima que o gestor responde por cerca de **70% da variação no engajamento entre equipes**.

Em 2025, o engajamento global dos trabalhadores caiu para **20%**, e a queda no engajamento dos próprios gestores contribuiu significativamente para o resultado.

Gallup, 2025



# O mundo mudou... e segue mudando!

## VUCA

Um mundo marcado por instabilidade e ambiguidade.



**V – Volatilidade**  
mudanças rápidas



**U – Incerteza**  
baixa previsibilidade



**C – Complexidade**  
múltiplas variáveis



**A – Ambiguidade**  
leituras diferentes  
da mesma realidade



Da instabilidade  
à fragilidade sistêmica

## BANI

Um mundo frágil, ansioso, não linear e difícil de interpretar.



**B – Brittle**  
estruturas frágeis



**A – Anxious**  
ansiedade e sobrecarga



**N – Nonlinear**  
causas e efeitos  
desproporcionais



**I – Incomprehensible**  
excesso de informação e  
dificuldade de compreensão

"Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente,  
mas o que melhor se adapta às mudanças."  
**Charles Darwin**

# As gerações que se encontram hoje na firma...



*Nunca tivemos tanta diversidade de repertório dentro das equipes.*



## Brincadeiras a parte...

Diversidade etária pode contribuir para produtividade.

Hoje, quatro a cinco gerações podem trabalhar lado a lado. A pesquisa aponta que o aumento da longevidade e da permanência no mercado de trabalho, tornando as equipes mais diversas.

Ainda, a participação de trabalhadores 50+ **10% superior à média** esteve associada a **1,1% mais produtividade**. Parte do efeito foi atribuída à complementaridade de conhecimentos entre profissionais.

OCDE, 2018



Será que tudo o que chamam de  
conflito geracional é realmente  
geracional?



# Geração é uma **lente**. Não um diagnóstico.

Lúcia Helena França



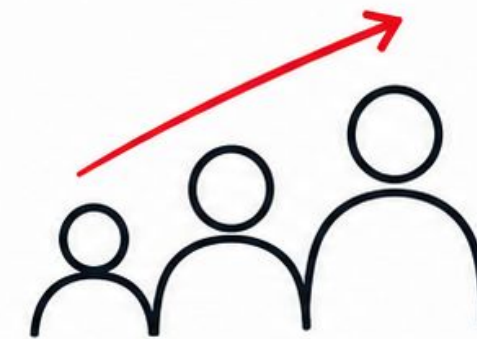
## IDADE

O que muda porque envelhecemos.



## MOMENTO HISTÓRICO

O que muda porque o mundo mudou.



## GERAÇÃO

O que pode ter sido influenciado pelo período em que fomos formados.

**Antes de dizer ‘ele é assim porque é Gen Z’, amplie o olhar!**

“Trate a pessoa, antes de tudo, como um indivíduo.”  
**Valerie M. Grubb**

# Então...

“Essa geração não quer trabalhar.”

“Os mais velhos não gostam de tecnologia.”

“A geração Z não sabe receber feedback.”

“Millennial quer propósito para tudo.”

“Quem tem mais idade não gosta de mudança.”

**Cuidado com  
os estereótipos**



**Tendências podem existir.  
Mas pessoas não são médias estatísticas.**

# Gerações diferentes. Necessidades muito parecidas.

Porque fazemos o que fazemos: entendendo automotivação, de Edward Deci, 1995



## APLICAÇÃO PRÁTICA



**Dar autonomia**

Ponto, Home Office, Relatórios, Comprovantes



**Desenvolver competências**

Feedback, IA, Conteúdos, Capacitações



**Fortalecer vínculos**

Ser ouvido, Mentorar, Liderar, Responsabilidade

# Padronize princípios. Personalize a liderança.

## PADRONIZE

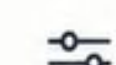


-  Respeito
-  Ética
-  Objetivos
-  Critérios
-  Responsabilidade
-  Acordos do time

EQUILÍBRIO

## PERSONALIZE



-  Comunicação
-  Feedback
-  Reconhecimento
-  Desenvolvimento
-  Autonomia
-  Acompanhamento

**Coerência nos princípios. Flexibilidade na forma de liderar.**

# Segurança Psicológica

Amy Edmondson



Segurança psicológica não é ausência de cobrança.  
**É ausência de medo para aprender.**

# Equipes Multigeracionais ou Intergeracionais



# Equipes Multigeracionais ou Intergeracionais



## Curiosidade

Trocar rótulos por perguntas.



## Reciprocidade

Todo mundo ensina.  
Todo mundo aprende.



## Respeito

Valorizar trajetórias e perspectivas.



## Complementaridade

Experiência + novidade geram resultado.

Mais do que conviver entre gerações, é **aprender, colaborar e criar valor** com repertórios diferentes.

Conceito associado a Megan Gerhardt



# O nome é Gentelligence

Dra. Megan Gerhardt



## 1. Resistir aos **estereótipos**

*(Resist Assumptions)*

Questionar rótulos e generalizações sobre cada geração.



## 2. Ajustar a **lente**

*(Adjust the Lens)*

Desenvolver empatia para compreender diferentes formas de pensar, comunicar e trabalhar.



## 3. Fortalecer **confiança e valor**

*(Strengthen Trust and Respect)*

Criar segurança psicológica para que todas as idades se sintam ouvidas e respeitadas.



## 4. Desencadear a **sinergia**

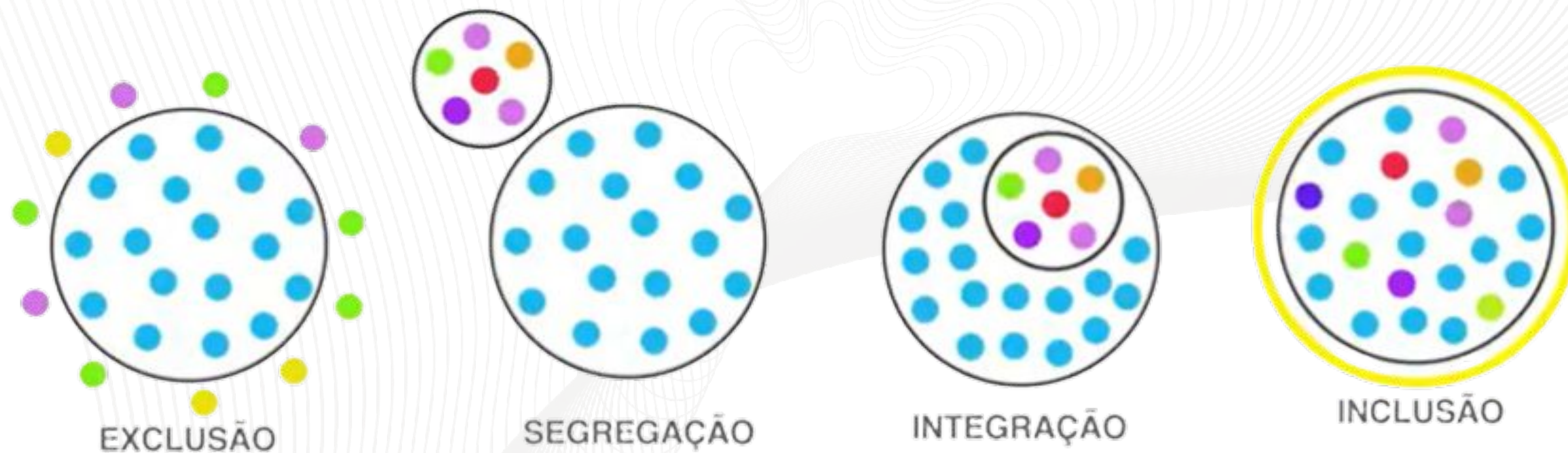
*(Unleash Synergy)*

Promover trocas ativas de conhecimento, como mentoria reversa e mentoria cruzada.

Da  
diferença à  
**colaboração**

Não é administrar “conflito geracional” é promover “**encontro** geracional”

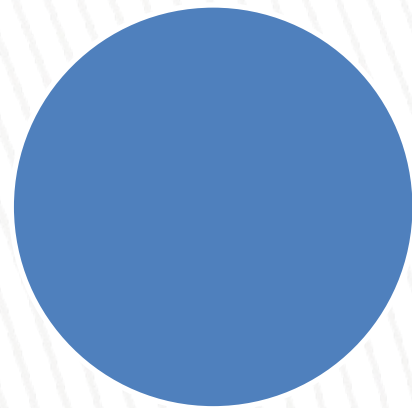
# Para funcionar: Inclusão... **de verdade!**



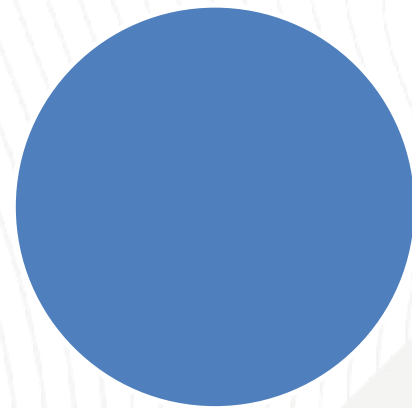
“O grande debate não deve ser sobre a existência ou não de uma geração, e sim sobre como alinhar as novas expectativas profissionais...”

**Sidnei Oliveira**

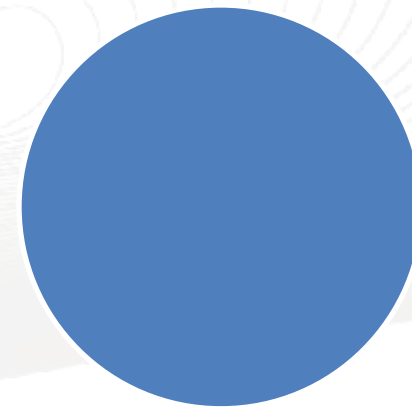
# Então para amanhã...



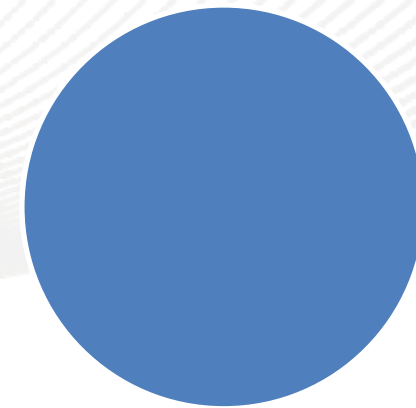
O que você espera  
de mim?



O que te dá energia  
no trabalho?



O que você gostaria  
de aprender?



O que você poderia  
ensinar?

*Troque suposições por conversas. Boas perguntas geram confiança, clareza e conexão.*

# Líder de pessoas e não de gerações...

Entre o “sempre foi assim” e o “quero mudar tudo”

Troque rótulos  
por **pergunta.**

Para pressa,  
**combine um  
caminho.**

**Ouçá** quem chega.  
**Valorize** quem  
construiu.

**Respeite** a história.  
**Questione** o  
automático.

Faça os  
**repertórios**  
trabalharem  
juntos.



# 19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E  
LIDERANÇA



Camilla Carvalho  
@camillafccosta

*Gerações nos ajudam a compreender parte da história de uma pessoa. Mas não contam a história inteira.*

*O desafio do líder não é fazer as gerações pensarem igual. É fazer pessoas diferentes construir algo juntas.*

*No fim do dia é sobre gerações, é sobre você, sobre mim, sobre nós... sobre “gentes”.*

*Obrigada!*

