

Cecília Seabra • Thaís Giuliani

0



DA QUESTÃO

Um guia prático de primeiros socorros
para a comunicação intergeracional


ACTUAL

O E da Questão

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Cecília Seabra e Thais Giuliani

ISBN: 978-65-5183-104-1

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S438o

Seabra, Cecília

O E da questão: Um guia prático de primeiros socorros para a comunicação intergeracional / Cecília Seabra, Thais Giuliani. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Actual, 2026.

208 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN: 978-65-5183-104-1

1. Comunicação empresarial. 2. Comunicação organizacional. 3. Liderança. 4. Relações interpessoais no trabalho. 5. Gerações – Aspectos sociais. I. Giuliani, Thais. II. Título.

CDD 658.45

Índice para catálogo sistemático:

1. Comunicação empresarial 658.45

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Produtora Editorial: Rita Motta



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



abrl
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO



SOBRE AS AUTORAS

Cecília Seabra é professora, pesquisadora, conselheira consultiva, consultora e palestrante com quase trinta anos de estrada transformando pessoas em líderes e culturas nas empresas. LinkedIn Top Voice e uma das cem maiores influenciadoras do país, é a mente por trás de Allboarding®, uma estratégia de gestão que substituiu a competição tóxica por colaboração de alto impacto. Mulher LGBTQIAPN+ e mãe, Cecília aplica não apenas teorias de seu mestrado (UERJ) e MBE (UFRJ), mas a experiência real de quem já trabalhou com mais de 10 mil pessoas para liderarem com a cabeça e o coração, sem sacrificar a saúde mental.

 @ceciliaseabra

 Cecília Seabra

Thaís Giuliani é apaixonada por desenvolver pessoas e dedica sua trajetória a compreender como elas aprendem, se conectam e evoluem — individual e coletivamente —, capacitando líderes e equipes. Ao longo dos últimos dezesseis anos, formou e inspirou milhares de profissionais no Brasil e no mundo. É autora, palestrante, mentora e consultora especializada em comportamento humano, liderança e relações intergeracionais. Doutora em ciências da informação, com foco em tecnologia da educação, em Portugal, e mestre em administração com ênfase em liderança no Brasil, Thaís é a criadora do modelo de aprendizagem Zímago® — validado cientificamente na Europa — e fundadora da Geração Zímago, um hub de conhecimento voltado às novas gerações. Essa trajetória a

consolidou como referência no estudo das gerações Z e Alpha. É autora do livro *A Geração Z e o Modelo de Aprendizagem Zímagos*, publicado no Brasil e na Europa, além de coautora de diversas obras e artigos científicos. Com mais de vinte anos de experiência em gestão, hospitalidade e experiência do cliente, alia rigor acadêmico, vivência prática e sensibilidade humana para transformar culturas, fortalecer lideranças e impulsionar carreiras. É fundadora e *owner* da IMAGO Capacitação e Gestão e atua também como professora e coordenadora estratégica do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Liderança e Desenvolvimento Humano.

 @thais.giuliani

 Thaís Giuliani

Amostra

A todas as pessoas que vieram antes de nós — gerações anteriores que nos formaram e nos deram a base para chegarmos até aqui — em especial Conceição, Evaristo e Leila, que também participaram ativamente das discussões e escolhas que moldaram este livro. E às gerações que nos continuam — Francisco, Inácio e Théo —, que nos inspiram a construir caminhos mais humanos, mais conscientes e mais possíveis para o futuro.

Amostra

AGRADECIMENTOS

As pessoas a seguir participaram de *lives* e discussões que promovemos para ampliar o E da questão. Cada pergunta, cada comentário e cada troca ajudou a expandir nossas ideias, tensionar caminhos e fortalecer a construção conjunta deste livro.

Nada do que está aqui nasceu sozinho — e vocês fazem parte disso.

Andressa Celoto

Delaíse Pimentel

Elaine Dantas

Evaristo Antonio

Jonatas Erbe

Renata Torres

Zé Carlos Belo

Obrigada!

Ninguém constrói nada significativo sozinho — e este livro é prova disso!

Amostra

SUMÁRIO

| | |
|------------|---|
| PREFÁCIO | 1 |
| INTRODUÇÃO | 3 |

PARTE I

O DIAGNÓSTICO INVISÍVEL – POR QUE A CRISE DE LIDERANÇA É APENAS UM SINTOMA

| | |
|---|----|
| 01. O FIM DA ILUSÃO: O QUE REALMENTE ADOECE AS ORGANIZAÇÕES | 9 |
| 02. A CRISE ALÉM DA LIDERANÇA: VÍNCULOS SOCIAIS EM EROÇÃO | 25 |
| 03. A LINGUAGEM DAS PONTES QUEBRADAS: O IMPACTO DA DESCONEXÃO NAS NOVAS GERAÇÕES | 42 |

PARTE II

A NOVA MENTALIDADE: DO OU AO E

| | |
|---|-----|
| 01. O PARADIGMA DO “OU”: A ESTRUTURA RÍGIDA QUE IMPEDE A RETENÇÃO | 62 |
| 02. A MENTALIDADE DO “E”: INTEGRAÇÃO E MULTIPLICIDADE | 77 |
| 03. CULTURA ORGANIZACIONAL COERENTE E SUSTENTÁVEL | 100 |

PARTE III
O DESAFIO MULTIGERACIONAL

| | |
|--|-----|
| 01. BABY BOOMERS, X, Y, Z E ALPHA: VALORES, PERFIS E EXPECTATIVAS | 120 |
| 02. CONFLITOS E COMPLEMENTARIDADES ENTRE AS DIFERENTES GERAÇÕES | 149 |
| 03. DA CRISE À COLABORAÇÃO: COMO TRANSFORMAR DIVERSIDADE GERACIONAL EM VANTAGEM COMPETITIVA | 159 |

PARTE IV
O GUIA PRÁTICO DE RECONEXÃO – UM *KIT*
DE SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL

| | |
|---|-----|
| 01. COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL | 172 |
| 02. MODELOS FLEXÍVEIS DE LIDERANÇA | 177 |
| 03. MODELOS DE GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS | 183 |
| POSFÁCIO | 191 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 195 |

PREFÁCIO

por **José Salibi Neto**¹

Ao longo das últimas décadas, tive a oportunidade de conviver e trabalhar com alguns dos principais pensadores de gestão do mundo, como Peter Drucker e Philip Kotler, e acompanhar de perto a evolução das organizações em diferentes contextos. Essa trajetória me ensinou algo que, com o tempo, tornou-se cada vez mais evidente: os grandes desafios da gestão raramente são apenas técnicos. Na maioria das vezes, eles são profundamente humanos.

Isso não diminui a importância de estruturas, processos, modelos de gestão e estratégias. Pelo contrário. Eles continuam sendo fundamentais para qualquer organização que queira crescer de modo consistente. O que mudou foi a compreensão de que, isoladamente, eles não sustentam o desempenho ao longo do tempo. Sem a qualidade das relações, nenhum modelo se sustenta.

Hoje, o que se observa em muitas empresas é uma desconexão silenciosa. Ela não aparece de forma clara nos indicadores, mas se manifesta no dia

¹ **José Salibi Neto** é Baby Boomer e uma das maiores autoridades em gestão no Brasil, coautor de doze livros (mais de 1,2 milhão de exemplares vendidos) e referência global que ajudou a difundir a gestão contemporânea no país. Cofundador da HSM, atua como palestrante e mentor de líderes, com forte influência internacional e conexão com grandes pensadores do management.

a dia, na dificuldade de construir confiança, alinhar expectativas e sustentar culturas coerentes. É um fenômeno mais amplo, que reflete mudanças na sociedade e na forma como as pessoas se relacionam com o trabalho.

Diante desse cenário, é comum buscarmos explicações mais simples para problemas complexos. A ideia de uma crise de liderança, por exemplo, ganhou força nos últimos anos. Mas, quando ampliamos o olhar, percebemos que o desafio vai além. O que está em jogo não é apenas a capacidade de liderar, mas a capacidade de se relacionar. E não existe consistência organizacional onde não há consistência relacional e confiança. No meu livro *O Algoritmo da Vitória*, menciono que a confiança é a base de qualquer equipe vencedora.

É nesse ponto que este livro se destaca.

Cecília Seabra e Thaís Giuliani trazem uma reflexão relevante ao deslocar o foco das explicações mais superficiais e convidar o leitor a olhar para a base das organizações: os vínculos que sustentam as relações de trabalho.

A partir de uma experiência prática consistente, elas mostram que muitos dos desafios que atribuímos à liderança ou às diferenças geracionais são, na verdade, manifestações de algo mais profundo.

Talvez um dos maiores equívocos da gestão moderna tenha sido acreditar que seria possível escalar desempenho sem aprofundar relações. Criamos sistemas cada vez mais eficientes, mas nem sempre fortalecemos aquilo que sustenta esses sistemas. E, inevitavelmente, essa conta começa a aparecer, principalmente agora, com o uso da inteligência artificial.

Se existe algo que aprendi observando organizações ao redor do mundo é que não existe modelo capaz de compensar relações frágeis. Em algum momento, isso se torna evidente. Por isso, mais do que propor respostas, este livro convida à reflexão. Um convite para olhar com mais profundidade para aquilo que sustenta as organizações e assumir um papel mais consciente na construção de ambientes mais coerentes e sustentáveis.

No fim, o que sustenta qualquer organização não são apenas suas estratégias ou seus processos, mas as relações que ela é capaz de construir ao longo do tempo.

Boa leitura.

INTRODUÇÃO

Se tem uma coisa que aprendemos observando e estudando organizações ao longo dos últimos anos é que existe uma espécie de acordo silencioso para não encarar o que realmente está acontecendo no mercado de trabalho. Em meio à exaustão, à alta rotatividade e à dificuldade de engajar equipes, criamos uma narrativa extremamente cômoda: a de que vivemos, pura e simplesmente, crises simultâneas.

Nós decidimos publicar este livro justamente para questionar essa narrativa. Nossa trajetória profissional se complementa em diferentes visões sobre a realidade. Nossas pesquisas também. Por isso, nós nos unimos a partir das sinergias que sentimos para trabalhar nossas diferenças na construção de uma conversa com você sobre uma dessas crises: a de **liderança**. E convidamos um representante Baby Boomer e uma Z para abrir e fechar sua leitura para reunirmos a complementaridade de que falamos nesta obra.

Ao longo de nossas trajetórias — combinando rigor acadêmico, pesquisas autorais robustas como o Allboarding® e o Modelo de Aprendizagem Zímago®, e a vivência prática com milhares de profissionais —, percebemos que a crise de liderança é apenas um sintoma. **A verdadeira raiz do adoecimento nas organizações e do colapso na retenção de talentos é o enfraquecimento crônico dos vínculos sociais e a completa quebra de comunicação entre as pessoas.**

As empresas enfrentam dificuldades crescentes para atrair e manter talentos, porque continuam apostando em soluções cosméticas,

ignorando que as pessoas necessitam perceber valor real e coerência cultural em suas relações de trabalho. Vivemos um cenário inédito: cinco gerações — Baby Boomers, X, Y, Z e Alpha — dividindo o mesmo espaço. Essa coexistência expõe nossa incapacidade histórica de lidar com o diferente e escancara que o velho pensamento binário, o engessado paradigma do “OU”, não dá mais conta da hiperpersonalização de desejos e expectativas do mundo contemporâneo.

Por isso, propomos **O E da Questão**.

Mais do que uma reflexão, o que propomos é uma nova estrutura intelectual: a mentalidade do “E”, que substitui a rigidez excludente pela integração e multiplicidade. E nós sabíamos que apenas a teoria não bastaria. As pessoas exigem urgência. Por isso, estruturamos este material como um verdadeiro guia prático, entregando *frameworks*, exercícios e ferramentas de utilidade imediata (acessíveis também digitalmente) para que lideranças possam alinhar discurso, prática e valor percebido na jornada das relações.

Para guiar você nesse resgate da colaboração e da inteligência relacional, o conteúdo é apresentado em quatro partes fundamentais.

Na **Parte I**, abordamos o diagnóstico invisível: por que a crise de liderança é apenas um sintoma. Iniciamos nossa jornada quebrando as ilusões corporativas, dialogando sobre o que realmente adocece as organizações e nos afasta da realidade. No Capítulo 2, exploramos como o verdadeiro problema é a erosão dos vínculos sociais e a crise de confiança. Fechando essa parte, o Capítulo 3 detalha o impacto dessa desconexão diária, com um olhar especial para as dores e exigências das novas gerações.

Avançamos para a **Parte II**, onde apresentamos uma nova mentalidade: do OU ao E. É a nossa proposta de virada conceitual. O Capítulo 1 evidencia como a velha estrutura excludente e rígida de gestão atua como a grande barreira que impede a retenção de talentos. Em contrapartida, o Capítulo 2 sustenta a nossa tese transformadora de integração e multiplicidade. Por fim, o Capítulo 3 mostra como devolver o protagonismo e a autonomia para as pessoas é o único caminho para sustentar essa nova cultura, na prática.

A **Parte III** é onde detalhamos o desafio multigeracional. O Capítulo 1 dissecar os valores, perfis, as dores e expectativas de cada uma das cinco gerações. O Capítulo 2 mostra como os atritos geracionais nascem de diferenças de repertório e como transformá-los em conflitos produtivos. Coroando essa visão, o Capítulo 3 ensina estrategicamente como transformar diversidade geracional em inovação e vantagem competitiva.

É na **Parte IV** é que nossa teoria ganha vida e aplicabilidade. No Capítulo 1, entregamos os primeiros socorros da comunicação intergeracional, com modelos adaptáveis para reduzir ruídos, de imediato. O Capítulo 2 oferece modelos flexíveis de liderança, trazendo exercícios dinâmicos que estimulam a confiança e o engajamento no dia a dia. E o Capítulo 3 foca os modelos de gestão e retenção de talentos, consolidando estratégias para motivar ambientes multigeracionais. É nessa seção que você aprenderá a operar o **Método “O_E”** por meio de ferramentas exclusivas: **GeraPulse, GeraMatch, GeraBond, GeraImpact, GeraVoice e GeraValue**.

Para começarmos essa jornada, convidamos você a fazer um **auto-diagnóstico** a partir de alguma situação vivenciada com uma pessoa de outra geração. É importante que você responda de maneira totalmente honesta, para que, ao final da leitura, consiga perceber como **O E da Questão pode fazer sentido para sua rotina de liderança**.

Reconectar as relações humanas é o único caminho possível para garantir a sustentabilidade dos negócios. E eles ainda não são capazes de prescindir de nós, pessoas.

Nós não somos as únicas a defender esses caminhos. Neste guia, ampliamos nossa produção com uma contribuição para que você conheça e avalie em que medida pode se valer de nossas propostas para mais “conforto na zona”.

Um abraço e boa jornada!

Cecília Seabra
Thaís Giuliani

AUTOAVALIAÇÃO

ANTES

Relato da situação / problemática / desafio vivenciado como líder de uma equipe multigeracional

Minha ação/ decisão tomada (fatos)

Outra forma de agir, pensar (visão sistêmica)

PARTE I

**O DIAGNÓSTICO
INVISÍVEL — POR
QUE A CRISE
DE LIDERANÇA
É APENAS
UM SINTOMA**

Amostra

O FIM DA ILUSÃO: O QUE REALMENTE ADOECE AS ORGANIZAÇÕES

Se tem uma coisa que aprendemos observando e estudando organizações ao longo dos últimos anos é que existe uma espécie de **acordo silencioso para não encarar o que realmente está acontecendo**. Ele é exercido de maneira muito sutil, que resulta em grandes consequências, especialmente aquelas que conversam com o bem-estar no trabalho: a gente cria explicações e justificativas confortáveis, repete discursos vazios, aponta culpados convenientes... tudo para não incomodar o *status quo* e trabalhar a origem das questões.

Como parte de todo esse repertório, uma narrativa cômoda é **culpar a liderança**.

- É a crise de liderança.
- Falta preparo.
- A liderança não engaja.
- A liderança não inspira.
- A liderança não tem autonomia.
- A liderança é resistente à mudança.

Virou uma espécie de **clichê corporativo**. O pior: dito por lideranças sobre lideranças.

Faz tempo que nós, autoras, escutamos essas histórias dentro e fora das organizações, como parte do discurso que precede conversas que

temos, quando vamos montar palestras e programas de desenvolvimento, entre outras soluções consultivas para todo tipo de empresa e segmento de mercado. **Ou seja: ao mesmo tempo que o problema é de todo o mundo — a liderança —, não é de ninguém, uma vez que é sempre sobre as outras pessoas.**

Não queremos dizer que a liderança não tem sua parcela de responsabilidade e impacto. Até porque é ela quem toma decisões! E quando dizemos lideranças, estamos nos referindo a toda a cadeia decisória em uma organização, desde as mais altas (*C-level*) até aquelas que começam a percorrer essa trajetória nos cargos iniciais ou nas carreiras especialistas.

No entanto, a abordagem por esse prisma já está esgotada.

É verdade que a liderança está em crise, que não está tão preparada como deveria, tem dificuldades de engajamento e inspiração, não tem clareza sobre sua autonomia e é, sim, resistente à mudança.

Mas tudo isso é um dos sintomas, uma das pontas de um iceberg de contexto, que é produto de um movimento muito mais profundo e complexo.

Ele nos trouxe a um cenário que Scharmer (2010) descreve como entre o que já não existe mais e o que não sabemos muito bem como será. É praticamente impossível acompanhar a velocidade com que as transformações demandam movimentos das organizações, que são, por definição, organismos fechados, que só se abrem quando são forçados (Oliveira, Mol, 2015).

Por isso, a crise da liderança é um diagnóstico providencial: é fácil de enxergar, e relativamente simples fazer um plano de ação para tratamento imediato e promessa de resultados.

Assim, de apresentação em apresentação, de reunião em reunião, de treinamento em treinamento, de mentoria em mentoria, de *team building* em *team building*, **nada muda e clichês atravessam gestões.**

Os clichês corporativos servem para simplificar o que é complexo, criar planejamentos e apresentações atraentes sobre como moveremos indicadores, movimentaremos a agenda de desenvolvimento de pessoas, criaremos boas pautas para fortalecer a reputação da marca empregadora, viabilizaremos a busca por aprovação de orçamentos. Mas corroboram

a distorção da realidade ao apontar soluções simples e pseudoculpados, quando **o que estamos vivendo é plural e requer exercício de vulnerabilidade, ambidestria, *accountability* e corresponsabilidade.**

Vamos lá: a liderança está em evidência, é visível, é nomeada com cargos, responsabilidades e expectativas (às vezes nem tão) claras. É muito mais simples dizer que o problema está lá nela — e já dissemos que também está —, mas é preciso admitir que parte do que torna as organizações ambientes adoecidos é o que está espalhado por todos os lados da sociedade, infiltrado em nossas relações, corroendo o que sustenta qualquer tipo de bem-estar: os **vínculos.**

Seguir escolhendo tratar uma realidade distorcida por crises — neste livro, o foco está naquela que atinge a relação com a liderança, mas pense você, um pouquinho, em quantas outras são evocadas em um dia de trabalho comum! — é viver a ilusão de que não temos que lidar com tudo ao mesmo tempo agora.

O espírito do nosso tempo é a complexidade, a pluralidade, a diversidade, a simultaneidade. É o de muitas realidades possíveis e que se chocam. Não se trata de gostar ou não, muito menos de achar certo ou errado, mas de aceitar os contextos como são e, assim, lidar e construir maturidade de gestão.

Ou seguiremos reclamando que trabalhamos em creches de adultos, quando nós também construímos, colaboramos e mantemos essa cultura na gestão das relações.

Por isso, começamos as discussões deste guia com um convite para exercitarmos **o fim da ilusão.**

A ilusão de que processos resolvem.

A ilusão de que cultura é uma entidade.

A ilusão de que propósito substitui relação.

A ilusão de que basta treinar líderes para consertar um sistema inteiro.

A ilusão de que clareza é criar diretrizes para dizer como as pessoas precisam se comportar.

A ilusão do *fit* cultural.