



Baby boomers

1945-1964

Geração X

1965-1984



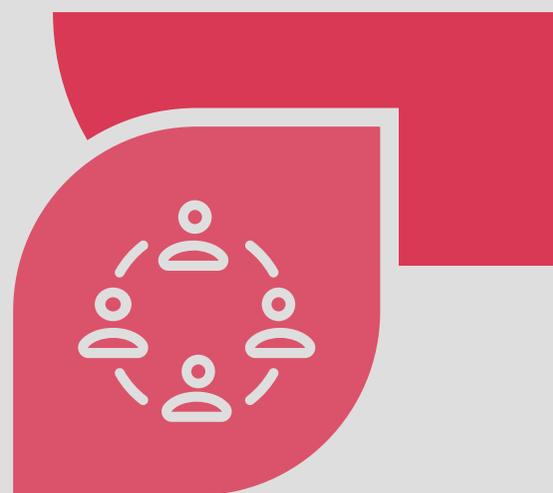
.....

Millennials

1985-1999

2000

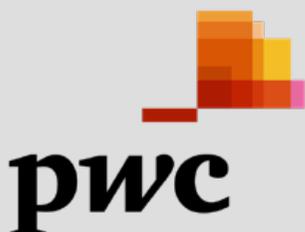
Geração Z



Mitos e realidades da diversidade geracional nas empresas

Compreendendo os estereótipos sobre as Gerações no mercado de trabalho e os caminhos para superá-los e gerar valor

Pesquisa de Diversidade Geracional 2024



Conteúdo

Infográfico e sumário executivo

3

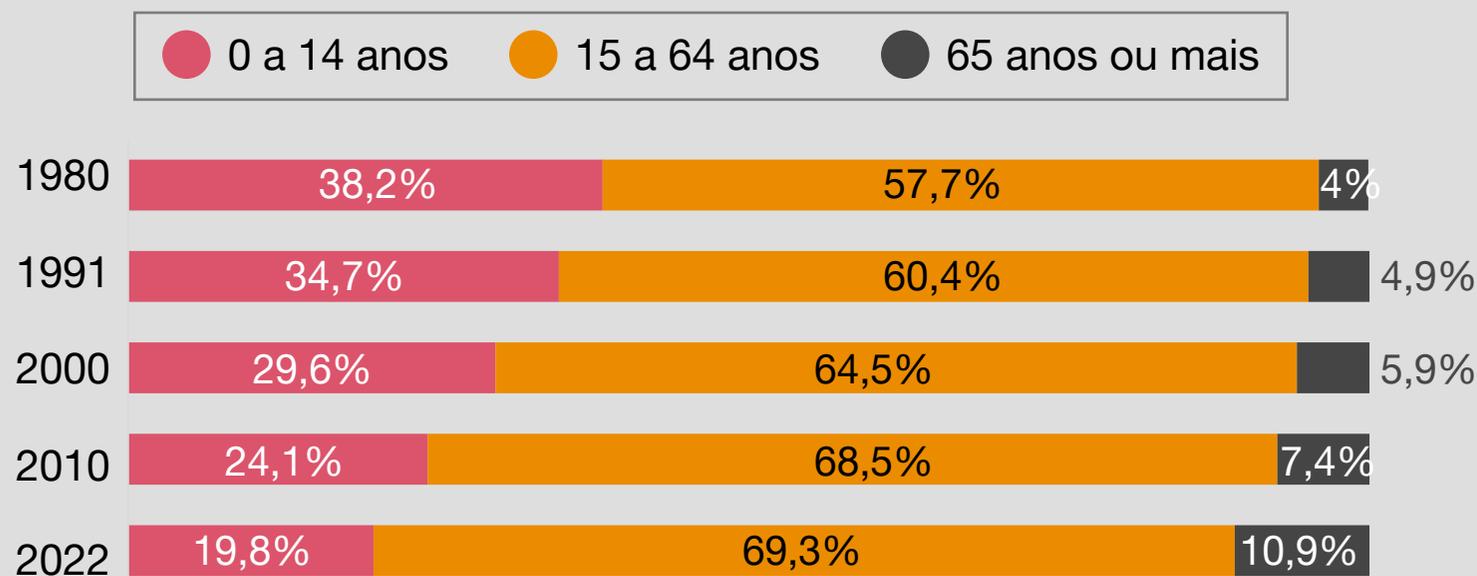
Em um mundo repleto de estereótipos, o benefício da diversidade geracional não é aproveitado em todo o seu potencial

- 1** Introdução 17
 - 2** Objetivos e características da pesquisa 20
 - 3** Benefícios da diversidade intergeracional: quase uma unanimidade 23
 - 4** Diversidade geracional: o que é feito na prática 31
 - 5** Quatro Gerações na empresa: fatos e estereótipos 36
 - 6** A diversidade geracional como sustentabilidade dos negócios e das relações 57
- Contatos 60

Em um mundo repleto de estereótipos, o benefício da diversidade geracional não é aproveitado em todo o seu potencial

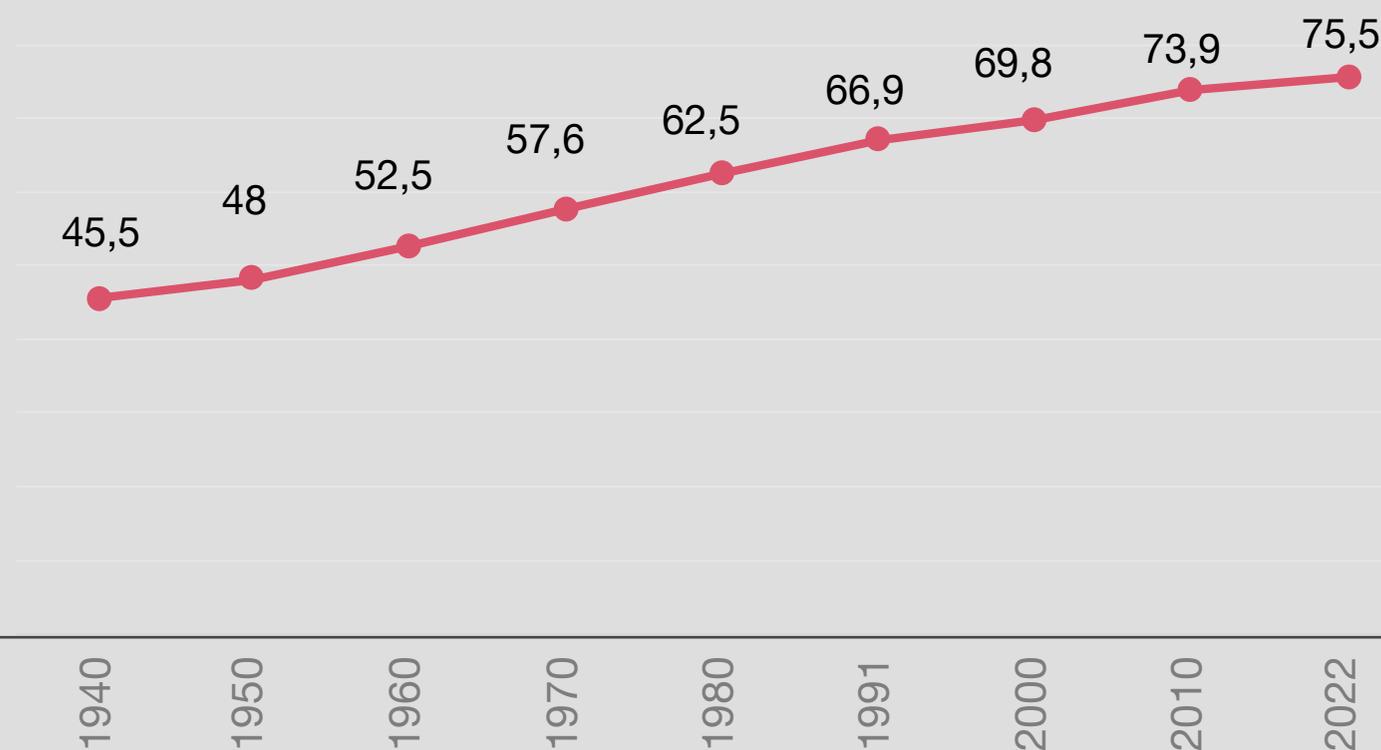
O Brasil é um país que vem envelhecendo desde os anos 80

População brasileira por grupos etários



A expectativa de vida aumenta no Brasil

Expectativa de vida (anos)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2022.

Mas o etarismo continua presente nas empresas, e as pessoas mais velhas são as mais prejudicadas

Etarismo no trabalho? Quase 30% relatam ter sofrido...

Não sei responder

8%

Sim, já sofri

29%

Não, nunca sofri

63%

...Baby boomers e geração X têm taxas mais altas

Baby boomers

43%

Geração X

35%

Geração Z

30%

Geração Y

22%

Fonte: Pesquisa Geracional PwC Brasil / FGV EAESP.

Por trás do preconceito, os estereótipos

A pesquisa mostrou que a realidade é diferente de alguns estereótipos

Na pesquisa, alguns estereótipos diretamente ligados a algumas gerações foram relatados. Contudo, o próprio estudo traz outros indicadores de que a realidade é diferente das generalizações cotidianas.



Estereótipo



“Jovens dão mais importância ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”

Gestores relatam (e até reclamam) que os mais jovens são menos tolerantes a certos sacrifícios pelo trabalho em nome de sua vida pessoal.

“Jovens são imediatistas, querem crescer rápido e se frustram se não conseguem”

Há a percepção entre os gestores de que há forte desejo das pessoas mais jovens por uma ascensão rápida e isso é pontuado como uma diferença marcante em relação às gerações mais velhas.

“Pessoas mais velhas ligam menos para autonomia que as gerações mais jovens”

Na opinião de gestores ouvidos na pesquisa, as pessoas mais jovens querem resolver sozinhas, e de forma rápida, os problemas, ao passo que as pessoas mais velhas, submissas, gostam de ser dirigidas.

Realidade



→ Geração Z coloca o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em 8º lugar numa lista que vai de 1 (mais importante) a 10 (menos importante). Os *Baby Boomers* o situam em 3º lugar.

→ Rápida ascensão profissional é um elemento apontado pela Geração Z como de importância mediana. A Geração X, com mais de 40 anos, tem muito mais apetite para isso (2º lugar na sua escala de importância, numa lista que vai de 1 (mais importante) a 10 (menos importante)).

→ Autonomia é o fator mais importante para os *Boomers*, segundo sua própria autoavaliação. A Geração X o situa em 5º lugar, numa lista que vai de 1 (mais importante) a 10 (menos importante).

Estereótipo



“Pessoas mais velhas não têm facilidade nem inclinação para a tecnologia”

De modo geral, existe a percepção de que os *Baby Boomers* e a Geração X têm muito mais dificuldade para usar a tecnologia no trabalho e até mesmo resistência a ela.

“A Geração Z não tem comprometimento com o trabalho e a empresa”

56% dos entrevistados situam a Geração Z em uma posição delicada. Para eles, os mais jovens teriam um nível de comprometimento abaixo do esperado ou pouco ou nenhum comprometimento.

Realidade



→ A pandemia da covid-19 obrigou todas as gerações a migrarem para o ambiente digital e a abraçarem suas soluções. A diferença entre mais jovens e mais velhos se reduziu tanto que alguns gestores já dizem que ela não existe mais.

→ A autopercepção da Geração Z é bem mais positiva que isso. Para 60% deles, sua dedicação atende muito bem às expectativas da empresa.



As empresas reconhecem o valor da diversidade geracional, mas ainda precisam transformar as intenções em ações...

95%

dos respondentes concordam que existem benefícios na convivência de pessoas de diferentes Gerações na empresa.

65%

dos respondentes dizem que não há nenhum programa nem iniciativa voltada para isso. Só 12% afirmam que suas empresas planejam a força de trabalho, considerando o envelhecimento da população.

55%

dos respondentes afirmam que é importante ter uma demografia interna que espelhe a população do país.

39%

dos respondentes dizem que idade é um critério de contratação na empresa – e 72% dizem que a preferência é por pessoas com menos de 40 anos.

80%

dizem que as empresas não têm abordagens específicas para contratar profissionais 40+.

80%

dos respondentes dizem que a inclusão e diversidade são responsabilidades das empresas.

85%

das empresas participantes não têm práticas de formação nem aprendizagem para as diferentes Gerações. 86% delas não têm planos de carreira para profissionais com mais de 40 anos.

Sumário executivo



O envelhecimento é uma realidade inequívoca da população brasileira que traz inúmeras consequências econômicas e sociais e, portanto, para os negócios. Hoje, quatro Gerações convivem nas empresas: os *Baby Boomers*, nascidos entre 1945 e 1964; a Geração X, entre 1965 e 1984; a Geração Y ou *millennials*, entre 1985 e 1999; e a Geração Z, a partir de 2000 (vale ressaltar que esta divisão de anos pode variar entre uma pesquisa e outra).

Será, cada vez mais, inevitável que a questão da diversidade geracional se imponha, mudando o perfil demográfico das empresas. Com a tendência de desaceleração da oferta de trabalho dos mais jovens e a aceleração dos mais velhos, as empresas precisarão ampliar o olhar sobre a diversidade de seus times.

A despeito de haver grande aceitação por parte de gestores e colaboradores de que a diversidade geracional é bem-vinda, benéfica e deve ser incentivada, a realidade é que o ambiente corporativo brasileiro ainda tem um longo caminho a percorrer para prover ações, políticas e práticas voltadas ao tema. A lentidão para realizar mudanças em prol de uma maior diversidade geracional pode trazer problemas no futuro.

Essas são conclusões da nova **Pesquisa Geracional PwC Brasil/FGV EAESP** por meio do Núcleo de Estudos de Organizações e Pessoas (NEOP), que teve como objetivo mapear como a diversidade geracional tem sido tratada nas empresas em termos de ações, políticas e práticas de gestão. Ela também procurou aprofundar o conhecimento sobre como os profissionais percebem essas ações e a convivência intergeracional, oferecendo insights para organizações lidarem com os desafios relacionados ao envelhecimento populacional.

Realizada em parceria entre a PwC Brasil e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), contou com a participação de profissionais de 117 empresas, em duas etapas distintas. Na quantitativa, realizada entre outubro de 2023 e janeiro de 2024, 93 empresas responderam ao questionário especialmente elaborado para este estudo. Na qualitativa, conduzida entre abril e julho de 2023, foram feitas entrevistas de 60 minutos com gestores de Recursos Humanos e das áreas de negócio de 24 empresas. O foco foi compreender as práticas de gestão da diversidade geracional e a convivência entre gerações no ambiente de trabalho. Além disso, foram organizados 5 grupos focais com colaboradores dessas empresas, com duração média de 90 minutos.



O envelhecimento populacional é uma realidade

O pano de fundo da pesquisa são os dados demográficos mais recentes, sobretudo os do último Censo do IBGE de 2022, que descortinam um quadro de acelerado envelhecimento da população brasileira. Ainda que o fenômeno seja conhecido desde a década de 1980, os dados preliminares do Censo de dois anos atrás, que começaram a ser divulgados em meados de 2023, causam certo espanto entre os especialistas em demografia por ter revelado um ritmo mais acentuado que o previsto desse processo. Alguns indicadores ilustram isso.

Metade da população do país, por exemplo, já ultrapassou os 35 anos e o número total de pessoas idosas cresceu 57,4% entre 2010 e 2022. O total de pessoas com 65 anos ou mais no país chegou a 22,1 milhões, representando 10,9% da população. Com essa cifra, hoje existem 11 pessoas com essa faixa etária para cada 100 brasileiros. Desde 2010, a população com 45 anos ou mais economicamente ativa (ocupados e desocupados) no Brasil cresceu de 27% para 34% (dados de Dezembro de 2023, IBGE), chegando a mais de $\frac{1}{3}$ da população apta ao trabalho.

E o processo segue em ritmo acelerado, de modo que já existe uma previsão de que, em 2060, o Brasil começará a observar o chamado ‘funil’ em sua pirâmide etária – construção gráfica utilizada em todo o mundo, e elaborada no Brasil pelo IBGE, que distribui as pessoas em faixas de idade com homens de um lado e mulheres de outro. Por muito tempo, as faixas inferiores, referentes às pessoas mais novas, foram bem mais largas enquanto percentual da população residente no país.

Por décadas, o Brasil foi caracterizado por uma pirâmide regular, isto é, com uma base mais larga a afunilar significativamente à medida que se “subia” nos intervalos etários. Dentro de pouco mais de 30 anos, essa imagem estará invertida, formando um funil, com uma base mais estreita que o topo. Basicamente isso significa que haverá mais idosos que jovens em território nacional.

O planejamento da força de trabalho não olha para esse fenômeno

Mesmo com a eloquência dos últimos dados do Censo do IBGE a alertar para o rápido processo de envelhecimento da população brasileira, o fato é que a maioria das empresas, segundo a pesquisa, não está olhando para essa questão a ponto de rever sua estratégia de gestão de pessoas e na contratação.

A maior parte dos respondentes da pesquisa (70%) acredita que suas organizações simplesmente não levam esse fator em consideração ao planejar sua força de trabalho. Apenas 12% afirmaram que consideram essa tendência.

A diversidade geracional é vista como positiva

O tema da diversidade geracional, no entanto, conta com uma avaliação bastante positiva das empresas, seus gestores e colaboradores. A pesquisa traz diversos dados que confirmam essa percepção. Por exemplo, 95% dos respondentes concordam que há benefícios em promover estratégias que incentivem a convivência de pessoas de diferentes gerações na empresa. Entre essas vantagens estão a melhoria da convivência no ambiente de trabalho, a suavização de eventuais conflitos e o incentivo ao respeito mútuo, entre outras.

Pouco mais da metade dos respondentes (55%) destaca que os gestores de pessoas devem agir para fazer com que a “demografia interna” corporativa espelhe a constituição demográfica do país como um todo e 80% dos respondentes afirmam que inclusão e diversidade devem ser uma responsabilidade das empresas.



Ações, práticas e políticas são falhas

Apesar desse entendimento de que iniciativas que promovam maior equilíbrio intergeracional são bem-vindas e todos têm a ganhar com isso, a pesquisa chama atenção para o fato de que os profissionais não percebem, de modo geral, ações concretas para superar os desafios e aproveitar as potencialidades dessa diversidade.

Dois terços (65%) dos participantes do estudo afirmam que suas organizações não têm iniciativas e programas voltados para a diversidade geracional, 10% não sabem responder e 25% afirmam que, em sua empresa, existe esse tipo de iniciativa ou programa.

Outro dado alarmante da pesquisa está ligado ao critério de contratação. Quase 40% dos respondentes acreditam que hoje este é um fator decisivo na hora de selecionar e admitir um novo profissional nos quadros das empresas – e 72% desse grupo apontam que o critério é contratar somente pessoas abaixo de 40 anos. Além disso, 80% apontam que as empresas não desenvolvem abordagens específicas para admitir profissionais com 40 anos ou mais.

Para empresas que dizem acreditar nos benefícios da diversidade geracional, é notadamente contraditório que persista essa predileção acrítica pelos profissionais mais jovens. Diante do envelhecimento da força de trabalho, companhias que forem mais flexíveis em seus critérios e com melhores políticas de atração e retenção de profissionais 40+ conseguirão montar times melhores e com maior facilidade.

Além da escassez de ações que preparem as empresas para um mercado de trabalho com maior participação de pessoas mais velhas, as empresas já estão em falta hoje com seus próprios colaboradores 40+. Por exemplo, 85% dos respondentes da Pesquisa Geracional desconhecem planos de carreira para profissionais com mais de 40 anos em suas empresas.

O estudo revela ainda que a maioria dos respondentes não percebe suporte adequado aos colaboradores mais velhos no planejamento de sua aposentadoria. Faltam programas de remuneração e benefícios customizados a cada geração, bem como de iniciativas de formação e aprendizagem direcionadas.



O etarismo continua presente no ambiente de trabalho

A constatação de que a faixa etária, sobretudo se o candidato for jovem, é critério de contratação para muitas companhias é reflexo de um fenômeno bastante conhecido e estudado pelas consultorias de recursos humanos no Brasil e no mundo: o etarismo, isto é, o preconceito com pessoas em decorrência de sua idade.

Na Pesquisa Geracional, há um conjunto de afirmações e indicadores que evidenciam o etarismo nas empresas. Para 86% dos respondentes, por exemplo, um profissional é considerado “mais velho” a partir dos 50 anos, ao passo que, para 4%, já a partir dos 40 anos. Isso em um país cuja idade mínima para aposentadoria é de 62 anos para mulheres e 65 anos para os homens, e com uma expectativa de vida hoje na faixa dos 75 anos.

Quando provocados a responder objetivamente se já sofreram alguma forma de etarismo no trabalho, 29% dos respondentes da nossa pesquisa afirmam que sim. Entre os *Baby Boomers* esse índice é de 43%, ao passo que, para a Geração X, é de 35%. Mesmo os mais jovens, da Geração Z, apontam um patamar de etarismo: 30% dos respondentes dessa faixa etária relatam ter tido esse tipo de problema. O menor percentual observado em nosso estudo foi o da Geração Y, de 22%.

Estereótipos por trás do preconceito

O etarismo nas empresas, conforme revelado por esta Pesquisa Geracional, pode estar associado à persistência dos estereótipos relacionados às diferentes Gerações, especialmente as mais antigas, nos locais de trabalho. O problema é que essas percepções, na maioria das vezes, não correspondem à realidade, sendo apenas mais um elemento a dificultar uma gestão de pessoas eficaz em benefício da diversidade geracional.

Um recorte da pesquisa traz dados interessantes que corroboram essa percepção. Entrevistados das mais diferentes gerações foram convidados a colocar em ordem de importância, do mais ao menos importante, 10 elementos ligados ao trabalho. São eles em ordem alfabética: autonomia, crescimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, ESG, formato de trabalho, inclusão e diversidade (I&D), propósito, reconhecimento não financeiro, remuneração e trabalho em equipe.

Um estereótipo bastante comum, por exemplo, é o de que as pessoas mais jovens valorizam mais o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Os gestores entrevistados na pesquisa, de fato, relatam (e até reclamam) que os mais jovens são menos tolerantes a certos sacrifícios pelo trabalho em nome de sua vida pessoal. Contudo, a Geração Z coloca o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em 8º lugar numa escala que vai de 1 (mais importante) a 10 (menos importante). Os *Baby Boomers*, por sua vez, o situam em 3º lugar.

Outra percepção questionável é a de que a Geração Z não se compromete com o trabalho e a empresa: 56% dos respondentes em nosso estudo colocam essa Geração em uma posição delicada. Para eles, os mais jovens teriam um nível de comprometimento abaixo do esperado ou pouco ou nenhum comprometimento. Porém, quando questionada diretamente acerca disso, a autopercepção da Geração Z é bem mais positiva. Para 60%, sua dedicação atende às expectativas da empresa.

Os próprios gestores admitem que essa divergência está ligada, na verdade, ao entendimento do que significa “comprometimento”. As mais jovens – diferentemente das Gerações mais velhas que hoje lideram esses profissionais – tendem a ser mais transparentes e honestas sobre suas ambições e frustrações e não aceitar tão facilmente certos sacrifícios em nome do trabalho. Seu nível de dedicação que, para elas, é suficiente não encontra total sintonia com o que as pessoas mais velhas têm de compreensão sobre essa questão. Para essa faixa etária mais elevada, mostrar comprometimento está ligado com longas jornadas e outras privações pela empresa – um amplo guarda-chuva de características do que seria o “vestir a camisa” do empregador. Já os mais jovens acham que isso é totalmente fora de propósito e não perdem a oportunidade de dizer isso diretamente aos seus gestores.

Existe também o estereótipo de que os mais jovens são imediatistas, com um forte desejo de ascensão rápida, o que é visto como uma diferença marcante em relação às Gerações mais velhas. No entanto, a rápida ascensão profissional é um elemento de importância mediana para a Geração Z. A Geração X, com mais de 40 anos, tem muito mais apetite para isso, por exemplo (2º lugar em sua escala de importância entre 10 opções, ao passo que a Geração X a situou em 3º lugar, a Z, em 5º, e os Baby Boomers, em 9º).

Há ainda a ideia de que as pessoas mais velhas não valorizam tanto a autonomia, preferem ser dirigidas e são mais submissas, respeitando a hierarquia. No entanto, a autonomia é o fator mais importante para os Boomers, de acordo com sua própria autoavaliação. A Geração Y o coloca em 4º lugar, a X, em 5º e a Z, em 6º, entre 10 opções.

Ao mesmo tempo, gestores e colaboradores avaliam os profissionais mais jovens como desejosos de autonomia e muito dependentes de feedback sobre a qualidade de suas entregas. Trata-se de uma ideia que não encontra respaldo conclusivo nos dados e que, muito provavelmente, é apenas mais um estereótipo.

Finalmente, há um estereótipo com muitas consequências para o etarismo no mercado de trabalho, que postula que as pessoas mais velhas têm mais dificuldade para aprender novas tecnologias e são mais resistentes a elas. No entanto, os mesmos gestores afirmam que a pandemia da covid-19 forçou todas as Gerações a migrarem para o ambiente digital e a adotarem suas soluções. A diferença entre mais jovens e mais velhos diminuiu tanto que alguns gestores já afirmam que ela não existe mais.



O futuro é hoje

Além do cenário de envelhecimento populacional no mundo, especialmente acentuado no Brasil, estão em curso questões complexas que se somam a essa tendência. Entre elas estão a revolução tecnológica, destacadamente da Inteligência Artificial, que deve implicar em mudanças na empregabilidade nas empresas; questões imigratórias; e impactos da Reforma da Previdência realizada no país.

Diante desse quadro, as práticas de gestão de pessoas precisam evoluir hoje no sentido de contemplar as questões geracionais dentro e fora dos ambientes organizacionais. É preciso tomar medidas concretas para promoção de um maior equilíbrio entre as Gerações e incentivar o bom convívio entre elas. Combater o etarismo com ações efetivas para ressignificar estereótipos. Impulsionar as ações e políticas para o público com mais de 40 anos, mais próximo da aposentadoria e alvo preferencial do preconceito, de modo que possa contribuir o maior tempo possível para a organização e seja um agente transmissor de conhecimento para as outras Gerações.

Em resumo, a Pesquisa Geracional PwC Brasil/FGV EAESP destaca que um ambiente favorável à inclusão dos profissionais de diferentes Gerações que se encontram e que deverão entrar no mercado de trabalho nos próximos anos só será possível com a revisão das práticas de gestão de pessoas com foco no planejamento da força de trabalho, nas estratégias de seleção e retenção de profissionais, nas ações de saúde e qualidade de vida, e nas políticas de desenvolvimento, carreira e gestão do conhecimento.



1

Introdução

Um país e um mercado de trabalho que envelhecem

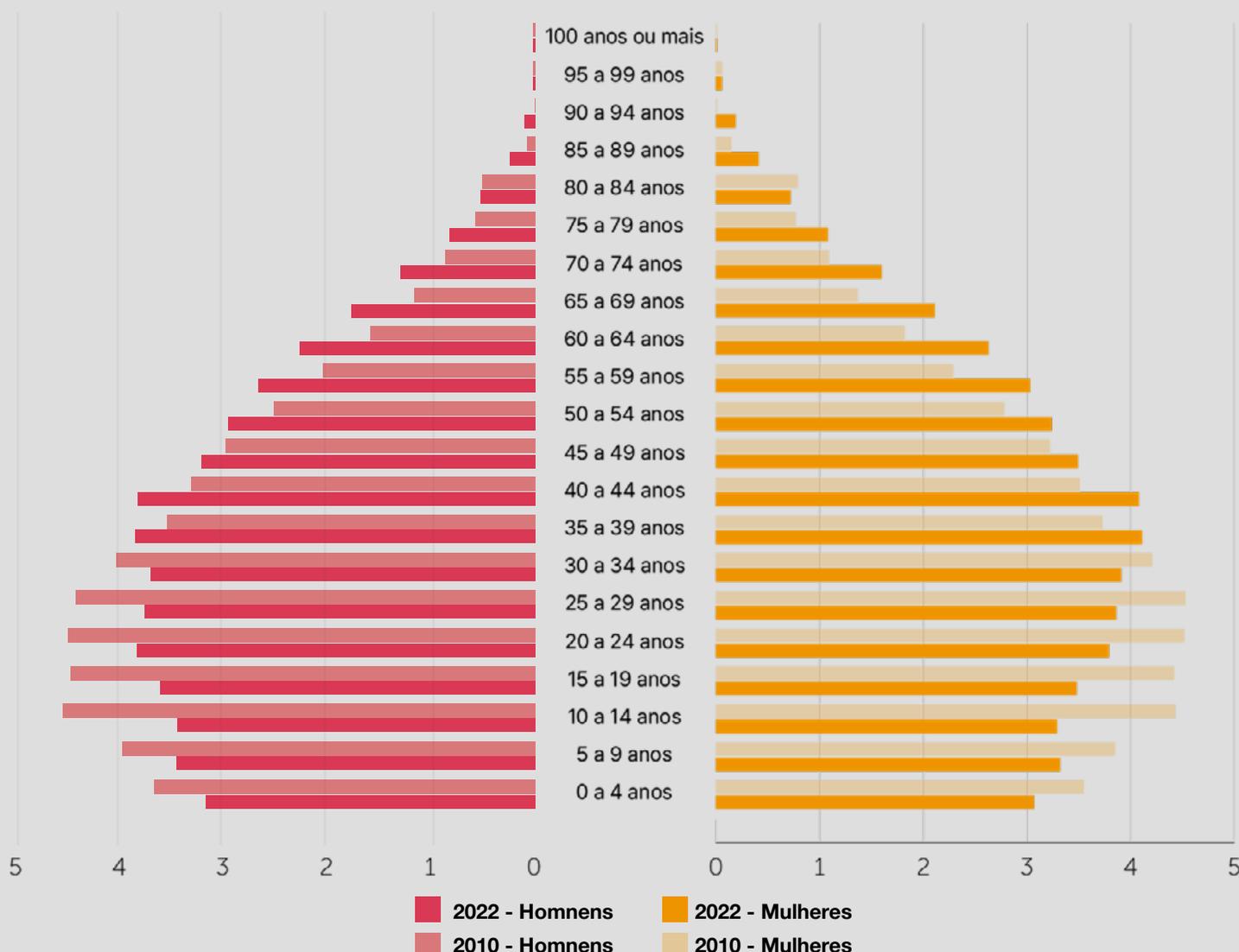
Você certamente já ouviu ou pronunciou a frase “o Brasil é o país do futuro”. Por muito tempo, ela foi praticamente um clichê – tão exaustivo foi seu uso nos mais diferentes contextos. Porém, por mais banalizada que tenha sido, a sentença sempre teve um quê de verdade.

Uma das razões por trás dessa visão esperançosa sobre o país era seu perfil demográfico. Afinal, por décadas e décadas, o Brasil foi uma nação majoritariamente jovem e, ao menos em tese, com muitas perspectivas pela frente. Essa realidade, no entanto, tem mudado de forma acelerada.

O modo mais direto de observar essa transformação é por meio da pirâmide etária brasileira – construção gráfica utilizada em todo o mundo, elaborada pelo IBGE no Brasil, que distribui as pessoas em faixas de idade com homens de um lado e mulheres de outro.

População residente no Brasil (%)

Segundo sexo e grupos de idade, em 2010 e 2022



Fontes: Censo Demográfico 2022: População por idade e sexo – Resultados do universo; IBGE – Censo Demográfico 2010.

Por muito tempo, as faixas inferiores, referentes às pessoas mais novas, foram mais largas enquanto percentual da população residente. À medida que se “subia” nos intervalos etários, essas faixas tendiam a ficar mais estreitas, e o resultado disso era literalmente uma pirâmide.

Porém, mudanças comportamentais de homens e mulheres, avanços nos métodos contraceptivos e progressos na saúde têm resultado, ao mesmo tempo, em um número decrescente de nascimentos e no aumento da expectativa de vida. Agora são as faixas inferiores da pirâmide etária brasileira que tendem a ficar mais estreitas e, as do meio, mais largas.

Esse novo gráfico populacional mostra que o Brasil é hoje uma nação de pessoas adultas e em claro processo de envelhecimento. O último Censo do IBGE, com dados de 2022, trouxe informações surpreendentes se comparadas às da pesquisa anterior, de 2010. Naquele período, a população cresceu a uma taxa de 0,52%, com forte desaceleração em relação ao censo anterior (1,17%).

Os números mostraram ainda que cada vez menos pessoas nascem, enquanto a população envelhece a um ritmo cada vez mais rápido. A faixa etária de 65 anos ou mais, por exemplo, deu um salto de 57,4% em relação a 2010 e, pela primeira vez na história, chegou à casa dos dois dígitos, representando 10,9% da população. Já as faixas etárias de maior proporção na amostra foram de 35 a 40 anos (23%), seguida pela faixa de 41 a 45 anos (17%).

Todas essas mudanças têm acarretado alterações profundas no mercado de trabalho à medida que diferentes Gerações se veem obrigadas a conviver diretamente umas com as outras. As pesquisas mostram, e a nossa não é diferente, que existem muitos estereótipos intra e intergerações que impactam a convivência entre as pessoas – mesmo que eles não necessariamente se confirmem na realidade – e que a melhor estratégia para os empregadores é explorar o potencial dessa diversidade em seus negócios.

Mas fomos além em nossa pesquisa e aprofundamos temas como a percepção das empresas e seus colaboradores sobre as diversas Gerações, constatando, entre outras tendências, que muitos estereótipos não se confirmam na prática, e que muitas visões tradicionalmente consideradas díspares são na verdade convergentes e podem contribuir decisivamente para a criação e o cultivo de um ambiente de trabalho mais justo e equânime. Esperamos que os novos insights ajudem as organizações e os profissionais a compreenderem mais claramente os mitos e as realidades da convivência e da colaboração entre as Gerações, a fim de construir pontes para um mercado de trabalho mais diversificado, inclusivo e – como resultado – mais rico.



2

Objetivos e características da pesquisa

Realizada pela **PwC Brasil** em parceria com a **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)**, por meio do Núcleo de Estudos de Organizações e Pessoas (NEOP), a **Pesquisa de Diversidade Geracional** tem um duplo propósito. O primeiro é entender como o tema tem sido tratado nas empresas em termos de iniciativas, políticas e práticas de gestão. O segundo é aprofundar o conhecimento sobre como os profissionais percebem essas ações e a convivência intergeracional.

A elaboração do estudo se dividiu em duas etapas. A primeira, de natureza qualitativa, deu-se por meio de entrevistas com gestores das áreas de negócio e recursos humanos, além de grupos focais com profissionais de perfis variados. A segunda, quantitativa, baseou-se em respostas ao questionário distribuído às empresas participantes.

Ao prover respostas sobre os dois objetivos traçados, a pesquisa traz **insights que podem ajudar as empresas a lidar com os desafios do envelhecimento** populacional e, conseqüentemente, de sua força de trabalho.

Uma amostra diversificada

O processo de elaboração da pesquisa contou com um perfil variado de empresas participantes e respondentes. Entre essas organizações, dois terços são de capital nacional e um terço, estrangeiro. Elas representam diversos setores da economia e têm uma distribuição geracional diversificada entre seus colaboradores.

Já os profissionais participantes se distribuem entre homens e mulheres de forma praticamente igual em termos numéricos. Contudo, nota-se o predomínio de pessoas brancas (78%) com algum nível de pós-graduação (83%) de uma ampla gama de áreas de ocupação.

Um olhar sobre os respondentes

A Pesquisa de Diversidade Geracional conseguiu engajar um perfil bem diverso de respondentes em aspectos como renda, faixa etária e função no trabalho, com destaque para as áreas financeiras, comerciais e de recursos humanos. Porém, não tão diverso nos recortes racial e de escolaridade.

As pessoas que participaram do estudo se dividiram de forma equilibrada entre homens (52%) e mulheres (48%) e em diversas faixas de idade, sendo as mais presentes as de 31 a 40 anos (31%) e de 41 a 50 anos (31%). Os níveis hierárquicos também estiveram representados em sua diversidade, ainda que com maior participação da gerência (31%) e da coordenação/supervisão (31%).



52%

Homens

48%

Mulheres



62%

entre 31 e 50 anos;
em cargos de supervisão,
coordenação e gerência

No aspecto racial, porém, a amostra trouxe uma concentração de pessoas brancas (78%). Pretos e pardos somaram 18% – abaixo, portanto, de sua representatividade no conjunto da sociedade, que é de 55,5%, segundo o último Censo do IBGE feito em 2022 e divulgado em 2023. O critério de escolaridade também não se mostrou variado, com a maior parcela (83%) com algum nível de pós-graduação.

Nada menos que 77% dos respondentes disseram que estão no mercado de trabalho há mais de 15 anos. Porém, isso não foi, de forma alguma, negativo para o resultado da pesquisa. Afinal, esses respondentes têm sido testemunhas diretas das mudanças na estrutura etária da população economicamente ativa e das mudanças do mercado de trabalho nos últimos anos.

Já o perfil dos respondentes quanto ao tempo de trabalho na empresa atual foi marcado, sobretudo, por aqueles com menos tempo de casa – 67% estavam há menos de 10 anos na companhia participante da pesquisa.

Um olhar sobre as empresas participantes

Foram 117 as empresas participantes da pesquisa – 66% brasileiras e 34% multinacionais – de diversos setores. Houve predomínio de grandes companhias, pois a maior parte delas tinha 500 funcionários ou mais.

Em relação ao total de empresas participantes, os seguintes segmentos se destacaram na etapa quantitativa do estudo: consultoria e auditoria (15%), produtos de consumo e varejo (14%) e saúde (9%). Já na qualitativa, as áreas de serviços financeiros (16,7%), bens de consumo (12,5%), químico e farmacêutico (12,5%) e serviços de consultoria e tecnologia (12,5%) estiveram mais presentes.



117 empresas participantes



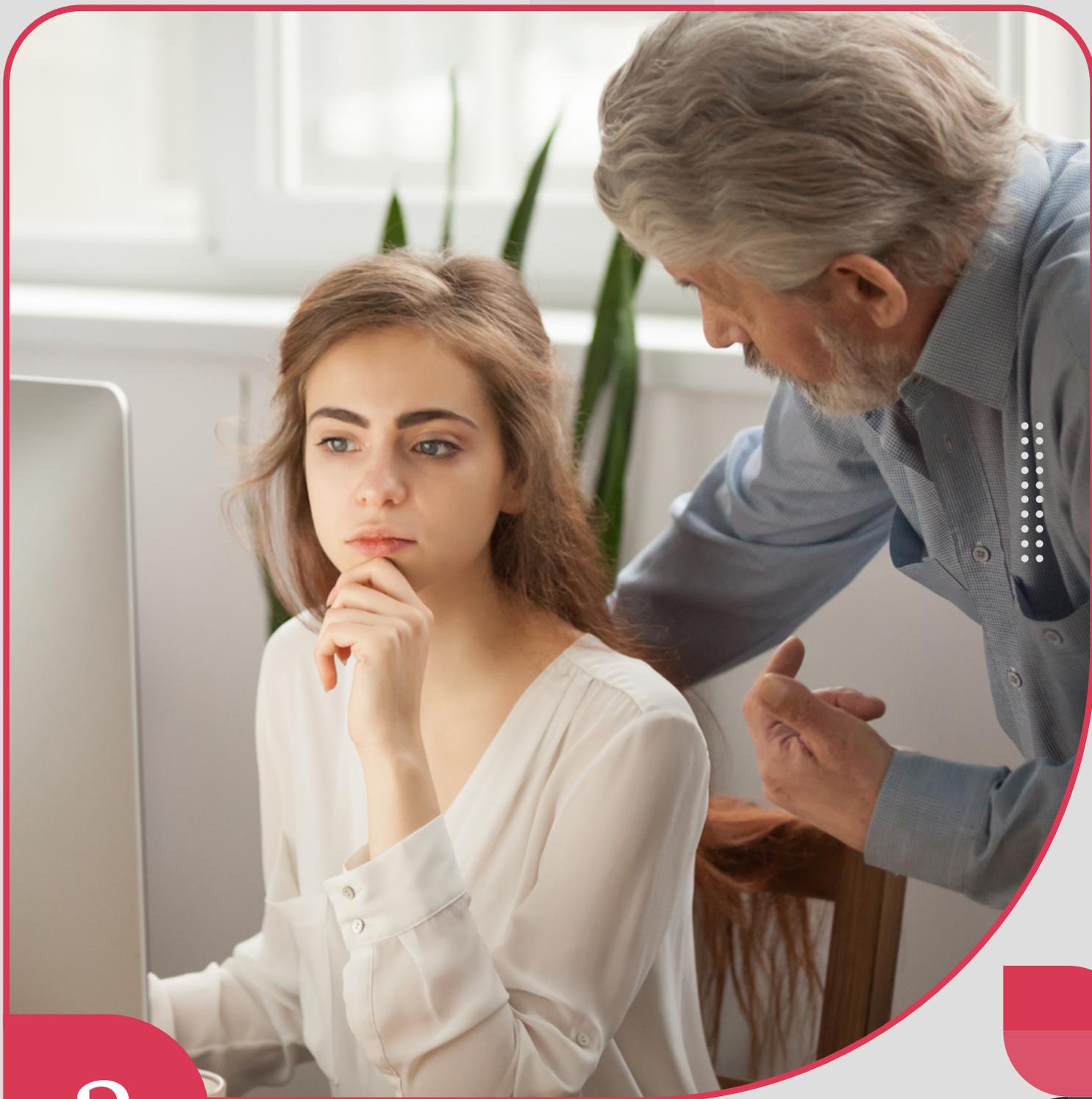
66% Nacionais



34% Multinacionais



62%
com mais de
500 funcionários

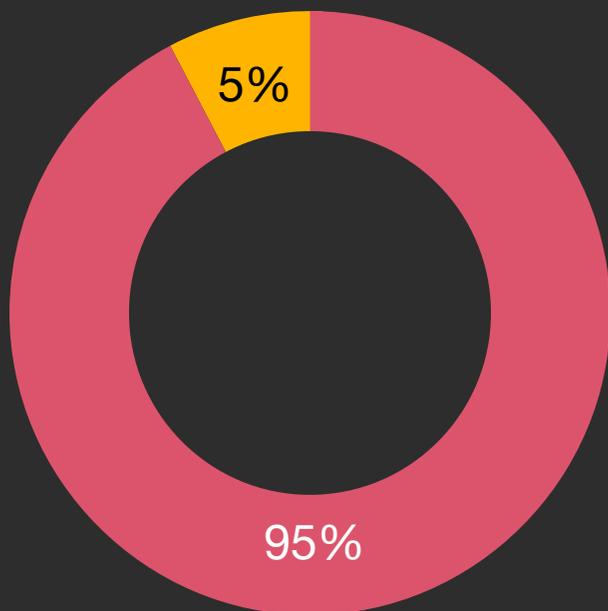


3

Benefícios da diversidade geracional: quase uma unanimidade

A visão de uma companhia em que a sabedoria dos mais experientes se mistura com a energia e a inovação dos mais jovens é quase uma unanimidade em nossa Pesquisa de Diversidade Geracional. A criação de políticas que façam com que as empresas combinem, ao máximo, colaboradores de diferentes Gerações e que estimulem a interação entre elas é igualmente apreciada. Exemplo disso é que 95% dos entrevistados disseram acreditar que há benefícios nessa convivência.

Você concorda que a convivência intergeracional é benéfica para sua empresa?



Quando provocados a discorrer se discordam ou concordam, em grande parte, totalmente ou pouco, sobre os benefícios dessas ações, as taxas de concordância também foram, em geral, elevadas.

No estudo, 95% dos entrevistados concordaram que é importante incentivar o convívio entre as Gerações e aproximá-las. A mesma proporção disse que é preciso reconhecer talentos em todas as Gerações. Além disso, 92% declararam que é necessário atender às expectativas das diferentes Gerações e 85% veem a necessidade de trabalhar a questão geracional para amenizar conflitos entre as equipes de trabalho.

Convivência e formação de equipes também são vistas como cruciais. Quase todos (98%) concordaram que são essenciais o aprendizado e a transferência de conhecimento entre pessoas de diferentes faixas etárias e 88% defenderam a discussão de novos modelos de trabalho que contemplem a todos. Por fim, mais da metade (55%) acredita que a demografia da empresa precisaria refletir a do país.

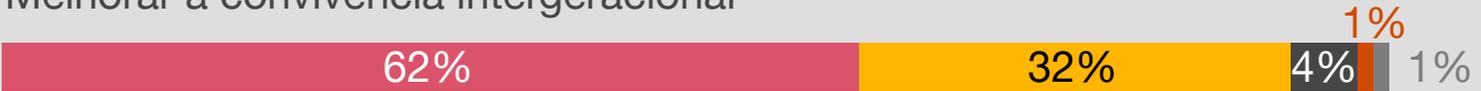
Benefícios de uma estratégia que promova diversidade geracional na empresa



Conseguir atender a expectativa das diversas gerações



Melhorar a convivência intergeracional



Trabalhar a questão geracional para amenizar os conflitos entre as equipes de trabalho



Incentivar o respeito mútuo, o convívio amistoso e saudável, aproximando as gerações no ambiente de trabalho



Reconhecer a existência de “talentos” em todas as gerações presentes na empresa



Realizar ações específicas para gerações específicas



Tratar das implicações estratégicas do envelhecimento populacional sobre o negócio



Não traz benefícios e/ou traz mais prejuízos que benefícios, não é/deve ser assunto estratégico



Foram 117 as empresas participantes, de variados segmentos e com respondentes em níveis hierárquicos diverso, ainda que com maior participação da gerência (31%) e da coordenação/supervisão (31%).

Ações de promoção e convívio da diversidade geracional (% dos que concordam com sua importância)

98%

aprendizado e transferência de conhecimento entre Gerações

96%

incentivo ao convívio intergeracional

96%

reconhecimento de talentos de diferentes Gerações

88%

novos modelos de trabalho que contemplem a todos

Qual é a responsabilidade das empresas?

A expectativa dos impactos positivos das políticas de promoção da convivência intergeracional acaba por ser depositada principalmente sobre as empresas. Perguntados se suas empregadoras tinham algum papel a desempenhar ante a determinadas causas, a maioria dos respondentes afirmou que sim.

O resultado disso se refletiu em percentuais superiores a 70% para uma variedade de temas que hoje são entendidos como centrais nas preocupações das companhias, como ética, responsabilidade social corporativa, saúde mental, inclusão e diversidade e questões climáticas.



Inclusão e diversidade estão na conta...

A temática da inclusão e diversidade (I&D) foi apontada como um elemento importante do trabalho, principalmente entre os membros da geração Z. Em outro recorte da pesquisa, que convidou os entrevistados a apontarem, em uma lista de cinco fatores, aqueles que são de responsabilidade das empresas, a I&D ficou em segundo lugar, com 80%.

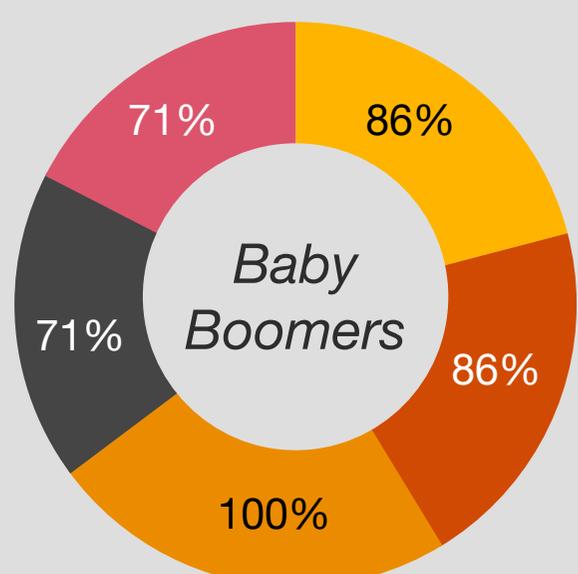
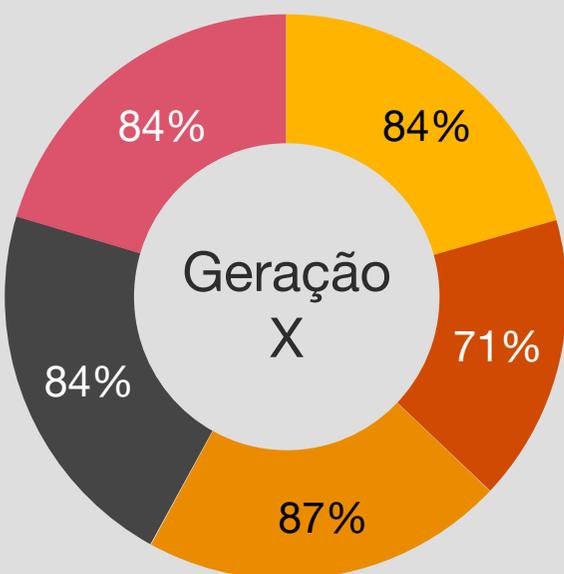
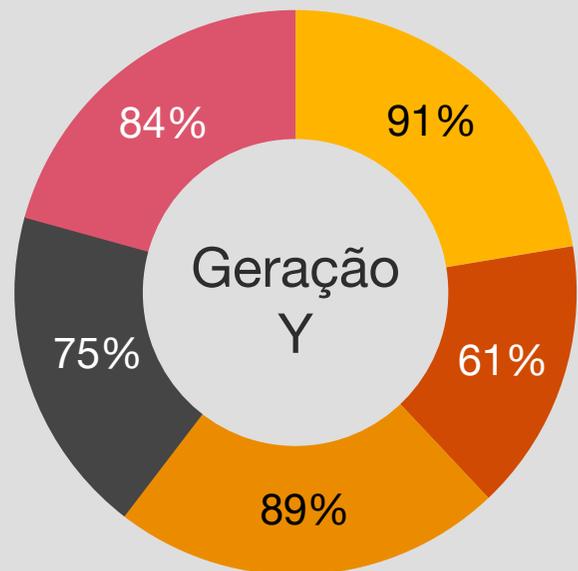
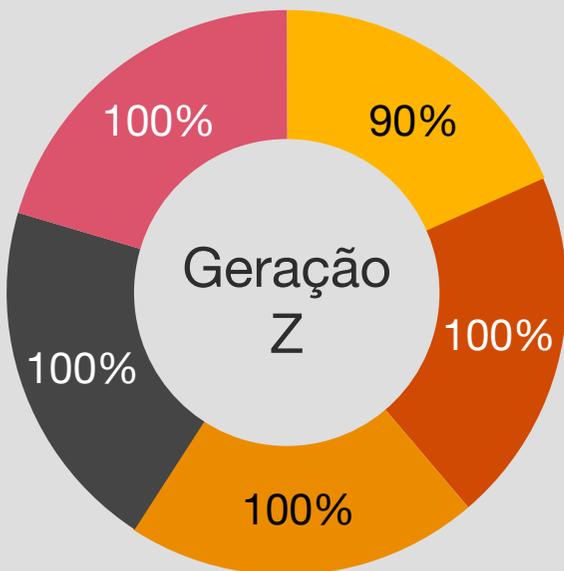
Temas que são considerados de responsabilidade da empresa



A Pesquisa de Diversidade Geracional revelou algumas diferenças sutis neste panorama das responsabilidades corporativas vistas pelas Gerações. Os mais jovens (Geração Z) atribuíram a mesma importância a todos os temas – 100% para todos os quesitos. Entre os membros da Geração Y que participaram do estudo, 75% consideraram a inclusão e diversidade como uma responsabilidade corporativa. A Geração X se aproxima dessa visão, com 84%. No entanto, os Baby Boomers, trabalhadores mais velhos, enxergam a I&D, ao lado da ética, como menos importantes (71%).

... e a saúde mental dos colaboradores também

Temas que são considerados de responsabilidade da empresa



Outra questão atual importante que emerge dos resultados da pesquisa é a preocupação com a saúde mental: 86% dos respondentes concordam que esse tema deve ser de responsabilidade das empresas.

O longo período de isolamento e sofrimento causado pela pandemia da covid-19 se somou a tendências anteriores que já vinham preocupando os especialistas: a diminuição das relações sociais em um mundo hiperconectado pela tecnologia, o excesso de informação, a proliferação de notícias falsas, o reforço de estereótipos, pouco tempo dedicado à abstração e ao aprofundamento, a cobrança crescente por resultados no mundo corporativo, entre outras.

Era de se esperar, portanto, que os participantes do nosso estudo tivessem testemunhado uma explosão de adoecimento mental na sociedade e nas próprias empresas nos últimos anos. Nossa pesquisa revela que esse tema é apontado por todas as Gerações como importante. Diferenças, no entanto, aparecem quanto à maneira que elas têm lidado com isso.

“É muito mais importante ser discutido antes de acontecer alguma coisa, antes de chegar no limite” – afirmação de uma colaboradora da Geração Z.

Os gestores, quando questionados sobre saúde mental em sua empresa, afirmaram que o período durante e pós-pandemia teve impacto similar sobre todas as Gerações. Acrescentaram que os mais jovens costumam ser mais abertos para lidar com essas questões, admitindo a necessidade de ajuda e estabelecendo limites no trabalho. Já as Gerações mais velhas, consideradas pelo senso comum como mais “resilientes”, ainda veem o tema como tabu e estigma. Também é verdade, dizem os gestores, que mesmo elas começaram a admitir a importância dessa questão.

Os colaboradores traçaram um cenário semelhante. Na opinião deles, existem, de fato, diferenças entre as Gerações na maneira como lidam com a saúde mental, e os mais jovens são mais abertos a entender seus limites, buscar ajuda e uma jornada mais saudável. Para os colaboradores, esse tema deve ser fundamental no trabalho, mas as empresas estão aquém de suas expectativas na forma como lidam com ele. Em geral, pouco se conversa sobre isso. Por fim, os *millennials* (Geração Y) são reconhecidos como aqueles que sabem lidar melhor com essa temática.

ESG: entre o entusiasmo de uns e o ceticismo de outros

A Pesquisa de Diversidade Geracional também lançou luz sobre a importância atribuída a temas como os aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês). Eles surgem como algo importante para todas as Gerações e espera-se que estejam no rol de responsabilidades das empresas – e a Geração Z se destaca por valorizá-los ainda mais.

Na visão dos gestores, as Gerações mais novas dão mais importância a essa temática. Afinal, elas já nasceram em um momento histórico em que pautas sociais, éticas e ambientais têm mais força. Em contraste, as mais velhas parecem necessitar ser convencidas da importância dessas temáticas ou se limitam a seguir procedimentos definidos pelas empresas e pela legislação. Alguns gestores ressaltaram um fenômeno de *washing* tanto por parte de colaboradores quanto das próprias companhias, isto é, uma certa disposição maior para parecer preocupado e ativo no ESG do que para tomar ações efetivas.

Entre os colaboradores ouvidos na etapa qualitativa da pesquisa, a questão da diversidade, que está inserida no escopo do ESG, é fator de felicidade e bem-estar no trabalho. Eles apontam ainda o ESG como um tema de preocupação que precisa de atenção por parte das empresas. Na visão desse grupo, as Gerações mais velhas ainda precisam ser convencidas sobre o que está se falando e encaram essas temáticas com ceticismo, enquanto as Gerações mais novas têm uma postura de “vamos mudar o mundo” e se beneficiam mais por serem incluídas.





4

Diversidade geracional: o que é feito na prática

Quando o assunto é diversidade geracional, por mais que sejam comuns as avaliações de seus inúmeros benefícios e importância, isso não necessariamente se traduz em ações práticas.

Na pesquisa, o dado mais revelador se origina da pergunta sobre a percepção do respondente em relação à existência de programas ou iniciativas voltadas à diversidade geracional em sua empresa. A maior parte (65%) afirmou simplesmente que não havia programas ou iniciativas, ao passo que 10% não souberam dizer. Apenas 25% já perceberam algum tipo de resposta corporativa a essa questão.

Falta planejamento para a força de trabalho do futuro

Uma forma de compreender esse descompasso é voltar o olhar para o que as empresas estão planejando fazer. Mesmo com a eloquência dos últimos dados do Censo do IBGE para o rápido processo de envelhecimento da população brasileira, o fato é que a maioria ainda não encara essa questão concretamente.

Sua empresa tem iniciativas ou programas voltados à diversidade geracional?

Não sei responder

10%

Sim

25%

Não

65%

Sua empresa leva em conta o envelhecimento da população em seu planejamento da força de trabalho?

Não sei responder

18%

Sim

12%

Não

70%

A maior parte dos participantes da pesquisa (70%) disse que as organizações não estão considerando esse fator ao planejar sua força de trabalho. Apenas 12% afirmaram que consideram essa tendência. Chamou a atenção o número daqueles que nem souberam responder: 18%.

Ser jovem não é visto como critério de contratação, mas a prática é outra

Uma forma de compreender esse descompasso é voltar o olhar para o que as empresas estão planejando fazer. Mesmo com a eloquência dos últimos dados do Censo do IBGE para o rápido processo de envelhecimento da população brasileira, o fato é que a maioria ainda não encara essa questão concretamente.

No recrutamento e seleção, a empresa dá preferência para contratar profissionais:

Preferência por profissionais 40-

28%

Preferência por profissionais 40+

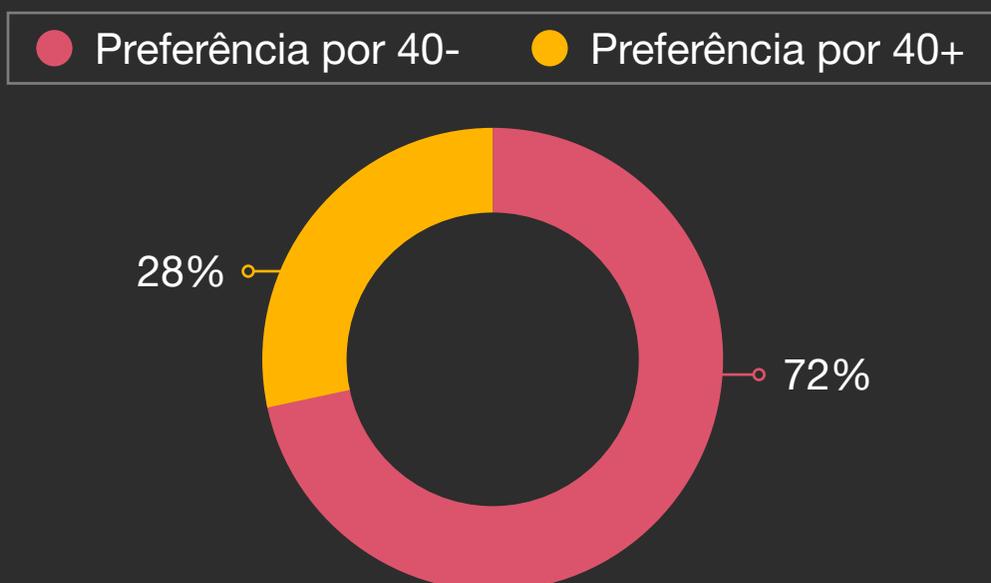
11%

Não há preferência por nenhuma faixa etária

61%

Em nossa pesquisa, um número razoável de respondentes (61%) disse que a faixa etária não deveria ser critério de contratação. Mas também são consideráveis os percentuais de quem achou que isso deveria ser um requisito: 11% afirmaram que deveria haver uma preferência por pessoas com 40 anos ou mais.

Dos que preferem considerar a faixa etária na contratação, as preferências são:



Dos colaboradores que disseram que há preferência de idade como critério de escolha, a grande maioria prefere profissionais com menos de 40 anos (72% do total), enquanto que menos de $\frac{1}{3}$ (um terço), ou seja, 28% defenderam que a preferência deveria ser para profissionais com 40 anos ou mais.



A gestão de pessoas e as políticas geracionais ainda são um desafio

Além de não estarem preparadas para o envelhecimento da população brasileira e usarem o “fator juventude” como critério para contratação, as empresas têm, na visão de seus colaboradores, dificuldade na gestão daqueles que já compõem a sua força de trabalho.

Além do dado da pesquisa que mostra que pouco tem sido feito para promover maior diversidade geracional nas companhias (65% disseram que não há nada em prática), outras informações do estudo vão ao encontro dessa mesma conclusão.

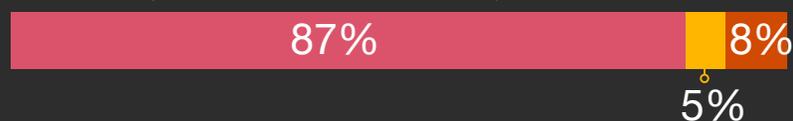
Uma série de dados de nosso estudo evidencia que a diversidade geracional, apesar de ser reconhecida como benéfica, ainda é um desafio para as empresas. Ainda há poucas práticas, políticas e ações voltadas para o tema que efetivamente criariam as condições para que acontecesse uma melhora.

A pesquisa revela a percepção de que a maioria das organizações não oferece suporte adequado aos colaboradores mais velhos no planejamento de sua aposentadoria. Há ainda a percepção de certa insuficiência de programas de remuneração e benefícios customizados para cada Geração, assim como de iniciativas de formação e aprendizagem direcionadas. Além disso, a maioria delas, segundo a pesquisa, não adotaria planos de carreira diferenciados para profissionais com mais de 40 anos, nem medidas de design ergonômico adaptadas às características dessa força de trabalho.

A sua empresa...

● Não ● Sim ● Não sei responder

Tem programas de remuneração customizados para cada geração?



Tem planos de carreira para profissionais 40+?



Tem iniciativas para formação e aprendizagem a cada geração?



Tem programas de preparação para aposentadoria para profissionais 40+?



Adota medidas de design ergonômico adaptadas às características da força de trabalho?



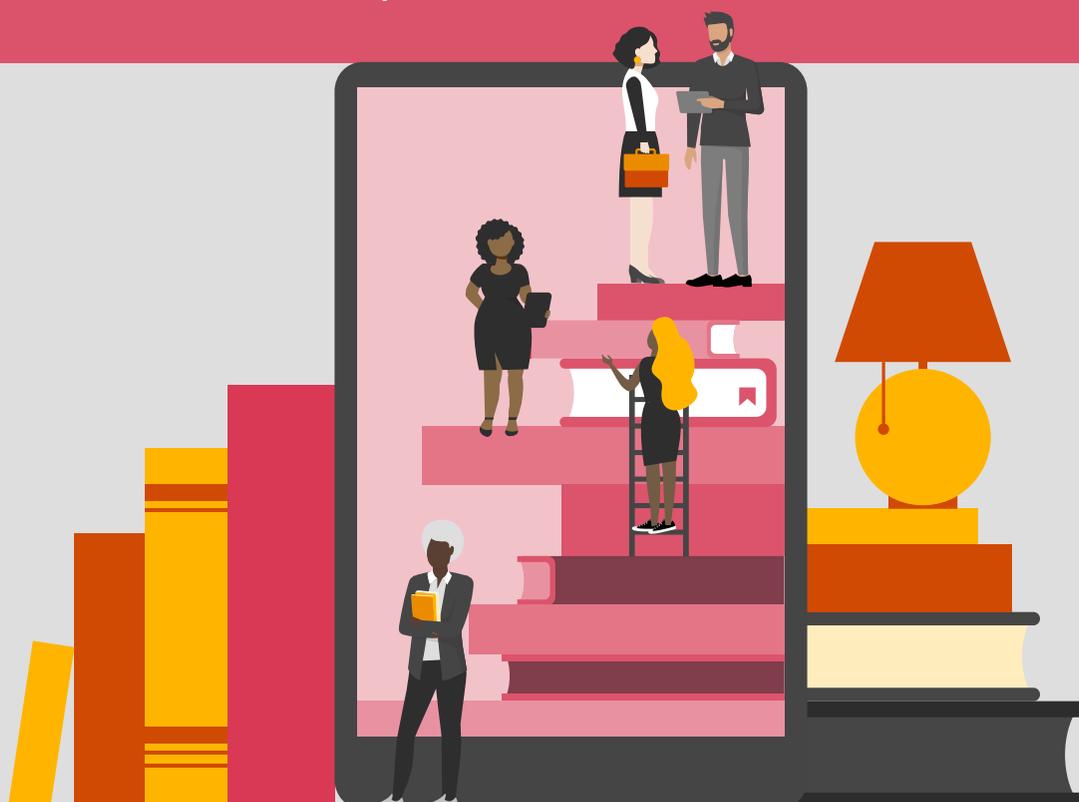
Tem aposentadoria compulsória?



Permite que profissionais sigam no quadro de funcionários ou prestem serviço mesmo após sua aposentadoria?



Em resumo, os dados apontam que ainda está distante uma diversidade geracional que seja verdadeiramente valorizada e respeitada.





5

Quatro Gerações na empresa: fatos e estereótipos

Graças a mudanças socioeconômicas e na longevidade da população, hoje coexistem no mercado de trabalho quatro Gerações com características bastante distintas. Desde os nascidos na era de ouro da economia do Pós-Guerra até os jovens que têm um smartphone na mão desde a infância, essa mistura pode se mostrar extremamente rica no ambiente de negócios. Ela não está, contudo, livre de problemas e estereótipos.

Etarismo no ambiente de trabalho: uma realidade

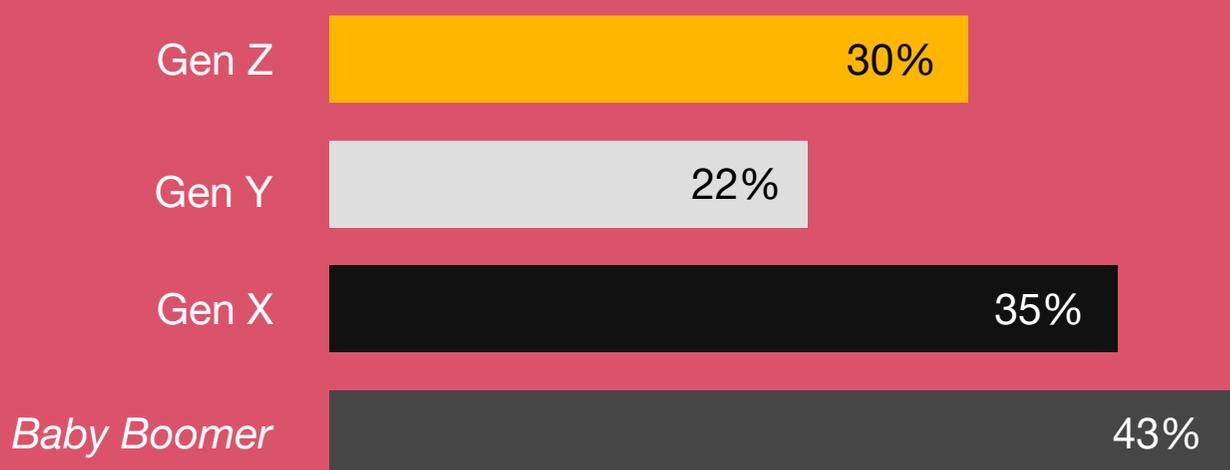
As pessoas, quando questionadas na nossa pesquisa, admitem que a idade é critério de contratação (39% do total). Essa é somente uma das facetas do etarismo no trabalho – preconceito que pode se referir tanto a pessoas mais velhas quanto mais jovens.

No entanto, outros indicadores evidenciam que pessoas com idade mais avançada costumam ser as vítimas preferenciais disso. Para 86% dos entrevistados, um profissional já é considerado “mais velho” a partir dos 50 anos. Para 4% dos respondentes, isso é fato a partir dos 40 anos.

No caso das mulheres, os índices aumentam. Para 20% dos respondentes, basta ter 40 anos para uma mulher ser considerada velha. Tudo isso em um país onde a expectativa de vida é crescente e as idades mínimas para aposentadoria são de 65 anos e 6 meses para os homens e 62 anos e 6 meses para as mulheres.

Outro dado da pesquisa confirma que o etarismo é mais acentuado para as mulheres. Perguntados se já sofreram etarismo no ambiente de trabalho, 69% dos homens disseram nunca ter passado por isso. No caso delas, entretanto, esse número foi menor: 59%.

Já sofreu alguma forma de etarismo no trabalho?



Quando analisamos por Gerações, os *Baby Boomers* são os que mais relataram sofrer etarismo (43%), seguidos pela Geração X (35%) – não por acaso eles são os grupos que abrangem as pessoas mais velhas. Por outro lado, a Geração Z, composta por pessoas mais jovens, também relatou alta incidência de etarismo (30%). Apenas a Geração Y relatou um índice menor que a média geral (22% vs. 29%) – o que parece indicar que a faixa dos 30 a 40 anos é a preferida das empresas.



Tecnologia no trabalho: entre a realidade e o preconceito

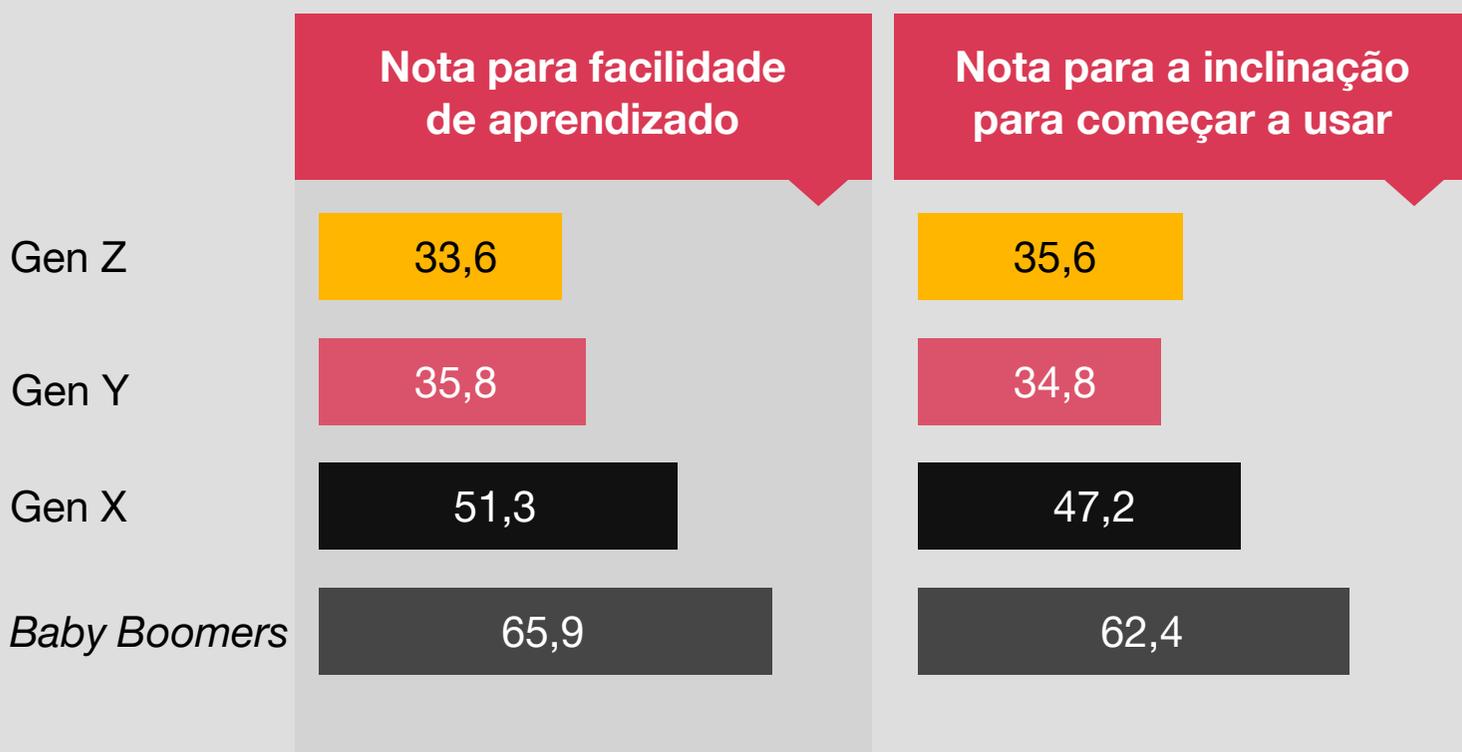
Uma das possíveis explicações para o etarismo no mercado de trabalho pode estar ligada à ampla e acelerada disseminação de tecnologias em todos os setores da economia. Esse fenômeno tem requerido, nas últimas décadas, uma força de trabalho cada vez mais apta e aberta a aprender coisas novas.

Porém, como em outros momentos da história em que novos conhecimentos e novas técnicas geraram disrupção econômica e das relações sociais, a atual revolução tecnológica – nomeada por especialistas como a Quarta Revolução Industrial – tem seus entusiastas e aqueles que resistem a ela.

Esse retrato é captado por nosso estudo, pois foram encontradas diferenças entre as pessoas das variadas Gerações no que diz respeito à aptidão para aprender e à disposição de incorporar novas tecnologias. Por um lado, os resultados apontam que as Gerações mais jovens demonstram maior habilidade para aprender tecnologias e usar ferramentas digitais no trabalho, além de estarem mais inclinadas a adotá-las. Por outro, as Gerações mais velhas são percebidas como um grupo que demora um pouco mais para aprender e se mostra mais resistente. Esses colaboradores mais velhos, no entanto, também são capazes de atender às expectativas. A visão negativa sobre o desempenho desses profissionais não encontra confirmação clara nas pesquisas sobre o tema, ainda pouco conclusivas, e resulta, em grande parte, do preconceito.

De acordo com nossa pesquisa, a tendência de avaliar os mais jovens positivamente tem a ver com o fato de muitos deles serem “nativos digitais” ou terem aprendido a usar tecnologia muito cedo. Competências como agilidade, interesse, capacidade de se adaptar a múltiplos formatos e de propor soluções tecnológicas são encontradas com mais facilidade entre as pessoas das Gerações mais novas.

Uso de ferramenta e tecnologias no trabalho



Mas a pesquisa também aponta que a diferença no uso de tecnologias e ferramentas digitais no trabalho, entre faixas etárias, se reduziu com o advento da pandemia da covid-19. O imperativo de que toda a força de trabalho passasse a usar intensivamente as ferramentas digitais forçou os profissionais de perfil “mais analógico” a aperfeiçoar suas habilidades para atuar no novo ambiente.

A diferença diminuiu, mas não sumiu por completo. Segundo nosso estudo, ainda há relatos de pessoas mais velhas que “terceirizam” as tarefas que envolvem tecnologia aos mais jovens. Também é verdade que eventuais discrepâncias nessas competências variam muito conforme a empresa analisada. Em serviços financeiros e tecnológicos, por exemplo, esse *gap* tende a ser menor.

Essa visão que carrega alguns preconceitos, principalmente em relação às Gerações mais velhas, tem impactado as práticas organizacionais. Isso pode explicar em parte por que as empresas, na prática, ainda preferem contratar mais jovens, como mostrou a pesquisa.

Comprometimento: uma questão de interpretação?

Outras competências também têm grande importância no ambiente de trabalho. A pesquisa traz uma visão sobre como diferentes Gerações são percebidas em termos de dedicação ao trabalho e à empresa.

De modo geral, as Gerações mais velhas são percebidas por todos e por si próprias como muito dedicadas. Porém, a Geração Z se destaca – não somente por uma avaliação expressiva por parte dos profissionais mais velhos de que não é comprometida, mas também porque tem uma visão bem diferente de si própria.

Percepção do comprometimento com a empresa e o trabalho

	Geração Z	Geração Y	Geração X	<i>Baby Boomers</i>
Muito comprometimento	4%	23%	47%	47%
Comprometimento um pouco acima do esperado	9%	38%	36%	30%
Comprometimento que atende às expectativas	32%	33%	14%	16%
Comprometimento um pouco abaixo do esperado	33%	4%	1%	5%
Pouco ou nenhum comprometimento	23%	1%	2%	1%

Os *Baby Boomers* são vistos como muito comprometidos, com 77% dos entrevistados atribuindo a eles um alto nível de dedicação ou mesmo acima do esperado. Essa percepção é compartilhada por todas as Gerações, inclusive por eles próprios.

A Geração X segue de perto, com 83% dos respondentes concordando que esses profissionais demonstram comprometimento elevado ou acima do esperado. Visão essa que é compartilhada por todas as Gerações, incluindo a própria Geração X.

Um dado que chama atenção é que os *Baby Boomers* e a Geração X apresentam um percentual de 47% atribuído ao mais alto nível de dedicação. Já a Geração Y está em uma posição intermediária. Em geral, 38% dos entrevistados disseram que essa Geração possui uma dedicação um pouco acima da esperada, enquanto 23% atribuíram a ela um alto grau de comprometimento.

A Geração Z, no entanto, apresenta um quadro diferente. A maioria dos entrevistados (56%) acredita que ela demonstra um nível de dedicação abaixo do esperado ou pouco ou nenhum empenho no trabalho. Apenas 4% dos entrevistados atribuíram a esta Geração um alto grau de dedicação. É notável ainda que a avaliação dos mais jovens tende a piorar à medida que sobe a faixa etária da Geração que está avaliando.

Chama a atenção ainda uma autopercepção da Geração Z bem mais positiva do que a atribuída pelos demais. Para os mais jovens, não há nada de errado com sua dedicação ao trabalho e à empresa. Na verdade, para eles, seu comprometimento atende muito bem às expectativas – 60% atribuem essa classificação a si mesmos. Além disso, nenhum membro dessa Geração, ao contrário das outras, atribui a si mesmo pouco ou nenhum comprometimento.

Isso pode ser interpretado como um sinal de que a Geração Z tem uma compreensão diferente do que significa dedicação. Conforme nossa pesquisa detalha nas seções a seguir, eles tendem a ser mais pragmáticos em relação ao trabalho e, conseqüentemente, menos tolerantes com jornadas exaustivas e demandas inesperadas. Já as Gerações mais velhas estão mais propensas a aceitar essas situações em nome do que se convencionou chamar de “vestir a camisa da empresa”.

Mais do que afirmar categoricamente quem é ou não é comprometido, o foco deve ser o entendimento do que está por trás desse comportamento, isto é, quais são os seus direcionadores. Nossa pesquisa traz elementos que podem direcionar essa reflexão.

O que faz do trabalho algo importante para cada Geração

Para entender o que está por trás dessas diferenças de comprometimento, as empresas naturalmente se perguntam o que faz do trabalho algo importante para os profissionais dessas quatro Gerações que hoje convivem no mercado.

Uma de nossas descobertas é que, independentemente da Geração, os elementos mais valorizados ainda são remuneração e crescimento profissional. No entanto, estão ganhando força o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o propósito.

Elementos importantes para o trabalho

- 1 Remuneração
- 2 Crescimento profissional
- 3 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- 4 Propósito
- 5 Autonomia
- 6 Formato de trabalho
- 7 Reconhecimento não financeiro
- 8 Trabalho em equipe
- 9 DEI
- 10 ESG

A Geração Z, embora valorize primeiramente o propósito, a diversidade, equidade e inclusão (DEI), o trabalho em equipe e os aspectos ESG, surpreendentemente dá menos ênfase ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e ao formato de trabalho. Isso destaca as complexidades e contradições inerentes às diferenças geracionais.

Já os resultados da Geração Y parecem confirmar estudos anteriores que apontam a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a autonomia, o rápido crescimento profissional e o formato de trabalho. A remuneração, no entanto, é fator que está no topo das questões mais relevantes para esses profissionais.

Elementos importantes para o trabalho

Geração Z

Geração Y

1	Propósito	Remuneração
2	DEI	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
3	Trabalho em equipe	Crescimento profissional rápido
4	ESG	Autonomia
5	Crescimento profissional rápido	Formato de trabalho
6	Autonomia	Reconhecimento não financeiro
7	Remuneração	Propósito
8	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Trabalho em equipe
9	Formato de trabalho	DEI
10	Reconhecimento não financeiro	ESG

Geração X

Baby Boomers

1	Remuneração	Autonomia
2	Crescimento profissional rápido	Remuneração
3	Propósito	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
4	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Reconhecimento não financeiro
5	Autonomia	Trabalho em equipe
6	Reconhecimento não financeiro	DEI
7	Formato de trabalho	Formato de trabalho
8	Trabalho em equipe	Propósito
9	ESG	Crescimento profissional rápido
10	DEI	ESG

A Geração X, embora valorize a remuneração e o rápido crescimento profissional, também dá crescente importância ao propósito e ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Isso pode sugerir um processo de reavaliação dos valores relacionados ao trabalho.

Por fim, a Geração *Baby Boomer* valoriza a autonomia e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem deixar de lado a ambição por uma boa remuneração. É notável, porém, a importância conferida à inclusão e diversidade – algo compreensível, já que as pessoas mais velhas, segundo os dados, são as mais preteridas nos ambientes profissionais. I&D fica, inclusive, à frente da expectativa de rápido crescimento profissional.

Em resumo, embora existam diferenças entre as Gerações, há sinais que apontam uma ampliação da importância atribuída a um maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, assim como a busca por um propósito na empresa.

Nuances do papel central do trabalho para as Gerações

Ainda na esteira de compreender as razões que condicionam maior ou menor comprometimento com o trabalho, é preciso lançar luz sobre os valores que as diferentes Gerações atribuem a ele: sua centralidade, seu significado e sua relação com a vida pessoal.

A pesquisa aponta que o trabalho é um tema central na vida das pessoas, independentemente da Geração. No entanto, essa relação com o trabalho parece ser percebida de maneira distinta pelos profissionais de diferentes faixas etárias. E isso também tem se modificado ao longo dos anos.

Os gestores não apontaram diferenças intergeracionais importantes sobre a centralidade do trabalho em suas vidas. No entanto, foram notadas algumas nuances entre as Gerações. As principais dizem respeito a (i) uma centralidade maior de questões como propósito e inclusão e diversidade entre os jovens, ao passo que esse tema não é relevante para as demais Gerações e (ii) uma preocupação crescente com a busca por equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pelas Gerações Y, X e *Baby Boomers*, enquanto a Geração Z se mostra disposta a sacrificar esse item em benefício de outros ideais.

Além disso, as Gerações mais jovens costumam ser mais pragmáticas quanto ao papel do trabalho em suas vidas. Em outras palavras, elas cumprem o que foi determinado, dentro do tempo de trabalho especificado. Evitam ao máximo uma velha prática do mercado corporativo que é a multiplicação de horas-extras, as quais são realizadas somente pontualmente e sob demanda. Essa postura tem o potencial de gerar alguns conflitos nas organizações, uma vez que se trata de algo com que muitos gestores de Gerações mais velhas não estão acostumados.

Embora os gestores entrevistados tenham apontado essa postura mais pragmática dos colaboradores da Geração Z, no sentido de não estarem dispostos a certos sacrifícios pela empresa, é curioso notar que o aspecto do “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” foi apenas o 8º mais importante para eles. Outros elementos podem nos ajudar a entender essa aparente contradição.

No que diz respeito a novos formatos de trabalho, o regime remoto ou, ao menos, o híbrido não foi apontado como elemento relevante para as pessoas das diferentes Gerações. De certo modo, essa constatação quebra a expectativa de que os profissionais mais jovens – mais habituados à tecnologia e a ferramentas on-line e com outros interesses que vão além do trabalho – pontuassem o formato de trabalho como item importante. Por exemplo, para os colaboradores da Geração Z, esse é apenas o 9º aspecto mais relevante em uma escala de 1 a 10.

Elementos que despontam como diferenciadores da Geração Z – e que podem ajudar a compreender os dados – são a preocupação com o propósito e outros aspectos mais intangíveis. De acordo com os gestores ouvidos na pesquisa, é comum que esses profissionais mais jovens questionem o que está por trás dos objetivos traçados no ambiente de trabalho.

É como se não se contentassem mais com ajudar as organizações a serem lucrativas. Eles almejam saber que impacto vão gerar. “Querer se sentir parte de algo maior” e “deixar uma marca no mundo” são frases que esses gestores usam para retratar os mais jovens, sobretudo os *pós-millennials*. Importante destacar ainda que os membros da Geração X também deram destaque ao propósito em sua escala de prioridade (3º lugar, em uma escala de dez itens).

No caso dessa Geração, além do propósito, aspectos como as políticas de inclusão e diversidade, trabalho em equipe e compromissos com ESG são prioridades. Tudo isso converge para uma visão de mundo que vai além do materialismo para abarcar questões como a participação de todos, justiça social e o ideal de um mundo melhor.

Uma vez contemplados por esses aspectos, os mais jovens parecem dispostos a sacrificar até mesmo o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, a remuneração e o reconhecimento (não financeiro) de seus pares. Sem renunciar à remuneração, as outras Gerações têm evoluído no sentido de romperem com um passado em que a cultura era de se doar ao máximo às empresas, a fim de buscar maior equilíbrio e autonomia.



O que motiva as pessoas? As respostas não são conclusivas

Buscando avançar na compreensão das diferenças entre as Gerações, nos debruçamos sobre o que motiva cada uma. Foram abordadas questões como remuneração, mobilidade e progressão de carreira, entre outras. Do estudo, é possível inferir alguns sinais, mas os resultados não foram conclusivos. Não raro, diferentes etapas da pesquisa ou diferentes grupos da amostra (gestores ou colaboradores) trouxeram afirmações que acabam por se contradizer. Isso mostra a complexidade de colocar as Gerações em “caixas” e afirmar com certeza o que motiva cada uma.

Um bom exemplo disso é o desejo de uma progressão rápida de carreira. Nas entrevistas, esse ponto se apresentou de modo marcante, especialmente na visão dos gestores sobre as Gerações mais jovens. “Ansiosos”, “imediatistas”, “desejosos de uma promoção rápida” e “cheios de frustração quando suas expectativas não se concretizam”. Estes foram exemplos de adjetivos dirigidos aos profissionais mais novos, destacadamente da Geração Z.

No entanto, quando convidados a enumerar suas prioridades no trabalho, foram as Gerações X e Y que colocaram o rápido crescimento profissional no topo. Para a Geração Z, essa meta ficou, no máximo, em uma posição intermediária. Uma explicação possível para essa incongruência, segundo os próprios gestores, é que os jovens nativos digitais têm uma forma muito mais direta e honesta de expor suas ambições e frustrações. Excluídos os estereótipos e as possíveis dissimulações no ambiente de trabalho, a verdade parece se aproximar da máxima de que, no fundo, todos procuram um rápido avanço de suas carreiras nas empresas.

No caso das gerações com uma faixa etária maior, os gestores identificaram como fatores de motivação o desejo de resolver problemas, o status e o reconhecimento financeiro. Eles são vistos ainda como mais tolerantes e dispostos a fazer sacrifícios para avançar na carreira.

Seriam então essas gerações compostas por pessoas que só pensam em poder e dinheiro e estariam dispostas a passar por situações desconfortáveis em função disso?

Uma vez mais os resultados não são conclusivos. Se, por um lado, essas características fazem parte da percepção dos gestores, por outro, os próprios profissionais mais velhos elencaram outras motivações como prioritárias. Os da Geração X e os *Baby Boomers*, por exemplo, deram destaque para o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, além da autonomia. A Geração X, aliás, chamou a atenção, inclusive, para a importância do propósito.

Já na visão dos colaboradores, as Gerações X e dos *Baby Boomers* valorizam a hierarquia e o status, enquanto os mais jovens dão maior peso a uma rápida ascensão a cargos de gestão.

No entanto, no caso dos profissionais mais jovens, há também outros motivadores para o trabalho, como o desejo de pertencer a um grupo ou a uma dimensão mais ampla. Os resultados de outra etapa da pesquisa – que não confirmam a opinião dos gestores sobre o desejo de “crescimento profissional rápido” dessa Geração – confirmam a importância do propósito e do trabalho em equipe. Isso pode ter relação com a importância de “fazer parte de algo” apontada pelos colaboradores.

Ainda na opinião dos colaboradores, os profissionais da Geração X veem a segurança e a estabilidade como motivadores, enquanto os das Gerações Y e Z valorizam mais a saúde mental e a felicidade no trabalho. A Geração Y é ainda orientada por questões como remuneração e crescimento profissional rápido. O foco, nesse caso, pode não ser estabilidade em uma empresa, mas não está necessariamente atrelado a questões de propósito e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Ambiciosos e idealistas, de um lado; complacentes e apegados a status e remuneração, de outro. No final das contas, esses extremos não representam 100% de nenhuma das Gerações. A motivação para o trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, que não pode ser facilmente reduzido a categorias simples.

A influência do ambiente de trabalho

Alguns elementos motivadores pesquisados em nosso estudo têm relação direta com preferências ligadas ao ambiente de trabalho, como autonomia, reconhecimento e feedback e trabalho em equipe. De fato, nos últimos anos, a adoção de novas formas de trabalho, como o híbrido ou remoto, trouxe uma nova complexidade e novos desafios para as empresas. Organizar essas questões pode e deve ser pensado à luz das diferenças geracionais. Entretanto, é também verdade que elas estão cada vez mais fluidas e em constante evolução.

Uma vez mais, nossa pesquisa aponta caminhos que ajudam a compreender as diferenças entre as Gerações em relação a esses aspectos. Porém, os dados não são necessariamente conclusivos. O recomendável diante disso não é demarcar um ambiente preferido para cada Geração. O melhor a ser feito é avançar de uma visão centrada no que as distingue para uma no que as aproxima.

No que compete à autonomia, a pesquisa colheu de gestores e colaboradores a seguinte impressão: as Gerações mais velhas parecem preferir menos autonomia do que as mais novas, esperando e necessitando de uma postura mais diretiva. São vistas como mais dependentes, respeitadas e submissas à hierarquia organizacional.

Quanto aos profissionais mais jovens, das Gerações Y e Z, a percepção é de que preferem receber as tarefas sem fixação de prazo para entrega e criar suas próprias rotinas. Preferem o trabalho remoto, entendem a hierarquia de forma mais horizontalizada, valorizam a independência e têm menos paciência para dialogar e aprofundar os temas. Costumam também ficar ansiosos e indignados com a lentidão dos processos, uma vez que têm dificuldade para entender seu ritmo e sua estrutura.

Porém, outra etapa da pesquisa, que elencou os elementos mais importantes para cada Geração, traz percepções um pouco diferentes. A questão da autonomia surge como o item mais relevante para os profissionais mais experientes (*Baby Boomers*) e vai, portanto, na contramão das percepções colhidas. Para os mais jovens, nessa etapa do estudo, a autonomia é um aspecto de importância mediana.

Quando se trata de trabalho em equipe, gestores e colaboradores ressaltam que as pessoas com idade mais avançada são percebidas por uma preferência pelo trabalho coletivo, presencial e mais próximo. Afinal, por anos e anos de sua vivência profissional, foi assim que elas construíram sua carreira.

Já as Gerações mais novas parecem preferir o trabalho mais solitário – evidenciando um comportamento bastante estudado na academia e empresas de recursos humanos, que é seu suposto individualismo, próprio de uma Geração acostumada a construir sozinho relações e conhecimento com a ajuda de um smartphone.

Em outra etapa da pesquisa, no entanto, os membros da Geração Z ranquearam o trabalho em equipe em 3º lugar de uma lista de dez itens dos elementos mais aos menos importantes. Logo, sua autopercepção é diferente da atribuída por seus pares. Da mesma forma, essa questão não aparece entre as prioridades auto-atribuídas pelas Gerações mais velhas (*Baby Boomers* e X).

Por fim, sobre a necessidade de reconhecimento e feedback, gestores e colaboradores avaliam que as Gerações mais sêniores são percebidas como menos afeitas a feedback (dar e receber) e com menor necessidade de um reconhecimento informal regular. Em contrapartida, as Gerações mais jovens teriam mais disposição e necessidade de feedback e reconhecimento contínuos como forma de garantir que “estão no caminho correto”.

Chamam a atenção, contudo, alguns depoimentos de gestores apontando uma baixa resiliência dos mais jovens para os feedbacks negativos. A possível explicação para isso é que, conforme dito anteriormente, essa é uma Geração com maior aspiração por um crescimento profissional rápido. A crítica ao trabalho, ao sinalizar que esse objetivo estaria mais distante, tem o potencial de gerar frustração.

Atitudes ligadas ao trabalho: uma nova perspectiva

Mergulhamos ainda nas atitudes relacionadas ao trabalho - na satisfação, no comprometimento e engajamento a ele relacionados. Há uma gama complexa de fatores que as influenciam (alguns dos quais já foram abordados neste estudo) e que se entrelaçam, como as questões ligadas à centralidade do trabalho na vida das pessoas, suas motivações e seu ambiente preferido.

Não é tarefa fácil compreender o que faz com que um determinado profissional realmente se empenhe em suas tarefas e ajude a empresa a crescer. As conclusões da nossa pesquisa não permitem tampouco traçar diferenças claras entre as Gerações (X, Y, Z e Baby Boomers). Não há um padrão que permita discriminar claramente seus comportamentos no trabalho.

Contudo, os dados sugerem que profissionais de distintas faixas etárias têm diferentes “direcionadores” a influenciar suas atitudes. O quadro a seguir é um resumo de avaliações feitas por colaboradores e gestores sobre quais valores, motivações e características ligadas ao ambiente de trabalho direcionam o comprometimento e o engajamento das pessoas.

Como é possível notar, não há diferenças suficientes que justifiquem a delimitação de fronteiras nítidas entre as quatro Gerações. Porém, entre as Gerações mais novas e as mais velhas, existem alguns traços gerais que abrem espaço para discussão.

Direcionadores do comprometimento e do engajamento na visão dos gestores

	Gerações Mais Novas	Gerações Mais Velhas
 Valores	<p>Maior preocupação com equilíbrio entre vida pessoal e trabalho</p> <p>Dedicação no horário de trabalho</p>	<p>Menor preocupação com equilíbrio entre vida pessoal e trabalho</p> <p>Dedicação para além do horário de trabalho (longas jornadas)</p>
 Motivações	<p>Foco na carreira não necessariamente na empresa em que trabalha</p> <p>Não tem medo de se arriscar a sair do emprego</p> <p>Necessidade de entender o propósito antes de se comprometer com metas, as quais questionam</p>	<p>Foco no crescimento na empresa em que trabalha</p> <p>Busca de estabilidade no emprego</p> <p>Mais acostumados a não questionar metas</p>
 Ambiente	<p>Maior desejo de autonomia</p> <p>Falta de disposição para entender burocracia e relações hierarquizadas</p> <p>Comunicação mais direta e transparente</p>	<p>Menor desejo de autonomia (ou isso não é explicitado)</p> <p>Mais acostumados a burocracia e relações hierarquizadas</p> <p>Maior reserva</p>

Na visão dos gestores, os profissionais mais jovens demonstram, de modo geral, maior preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Donos de uma capacidade de externalizar mais objetivamente suas demandas e frustrações, também expõem seus limites de modo mais claro. Não se dispõem nesse sentido a se dedicar ao trabalho, com algumas exceções, fora do horário regulamentar.

Ainda de acordo com os gestores, eles são, por outro lado, extremamente produtivos durante o expediente. Seu foco está em sua carreira, isto é, em seu desenvolvimento pessoal. Se entenderem que a empresa não corresponde a suas expectativas, têm menos medo de se arriscar, pedir demissão e buscar outras oportunidades no mercado. Querem realizar suas entregas de forma autônoma e rápida, além de não terem muita paciência para cobranças, follow-ups e conversas. Não possuem, por fim, muita disposição para entender as burocracias e as relações hierarquizadas do mundo corporativo. Eles até se frustram com isso.

As análises de gestores e colaboradores sobre as Gerações mais velhas trazem outras pistas que merecem atenção. Esses profissionais, principalmente se comparados aos mais jovens, são vistos como mais resilientes para suportar os desafios corporativos. Não é incomum que se lancem em longas jornadas, com muitas horas-extras, sacrificando o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. São também avaliados como mais empenhados em construir uma carreira na própria empresa em que estão empregados. Em outras palavras, buscam mais estabilidade e não se “lançam ao mercado” com tanta facilidade. Mais acostumados à burocracia e às relações hierarquizadas das empresas, eles também são, em geral, mais reservados. Isso significa que não externalizam tão direta e claramente suas insatisfações e ambições. Não são, por fim, tão exigentes com a conquista de autonomia e não colocam a questão do propósito em uma posição central a guiar suas atitudes.

Por mais que uma parte da pesquisa mostre que existe e persiste uma percepção de que as Gerações mais novas, sobretudo a Geração Z, são menos comprometidas e engajadas do que as mais velhas, é desaconselhável agarrar-se a isso como uma verdade absoluta.

Esses direcionadores sugerem um caminho mais seguro para compreender esse cenário. É necessário repensar o significado de “comprometimento” e “engajamento” à luz das mudanças em curso no mundo do trabalho e dos contratos psicológicos de cada pessoa.

Caso contrário, as empresas correm o risco de ficarem presas a paradigmas antigos, sem aproveitar a riqueza e o potencial que as distintas Gerações trazem aos ambientes organizacionais, a partir de suas próprias perspectivas de comprometimento.

O desafio da gestão, portanto, é revisitar os modelos organizacionais e a cultura das empresas para a criação de um ambiente onde todas as Gerações possam encontrar os elementos que geram comprometimento e engajamento.

Estilos de liderança e comunicação

O estilo de liderança preferido é um dos poucos aspectos abordados em nossa pesquisa que apontam uma convergência de visão por parte das Gerações. Em todas elas, nota-se a seguinte hierarquização por estilo de líder:

Estilos preferidos de liderança

Facilitadora

Cria harmonia na equipe e entre equipes, cria espaços para construção coletiva de ideias e engaja pessoas

46%

Inspiradora

Alta autonomia da equipe, poucas definições da liderança, que inspira para que a equipe desenvolva, ao máximo, de forma autônoma

30%

Servidora

Também chamada de participativa, liderança 'mão-na-massa', que se envolve na execução das tarefas e auxilia a equipe a realizar as entregas

21%

Comando e controle

Decisões centralizadas na liderança, forte senso de hierarquia, com regras e procedimentos rígidos e bem estabelecidos

2%



A pesquisa também revela que, ao contrário do que pontuaram alguns gestores entrevistados, o estágio de carreira não costuma influenciar a preferência por um estilo de liderança mais facilitadora, servidora e inspiradora.

Para os profissionais de gestão ouvidos na pesquisa, as Gerações mais jovens querem um(a) líder que os permita participar mais dos processos decisórios, conceda mais autonomia e ofereça mais sentido e contexto sobre o que está sendo feito. Elas também preferem alguém com maior transparência na comunicação e que as permita estar mais próximas, em uma relação menos hierarquizada, mais constante e pessoal. Com isso, na visão dos gestores, as lideranças “inspiradoras”, “servidoras” e “facilitadoras” têm mais a ver com esse público.

Contudo, ainda que os profissionais da Geração Z sejam os mais rapidamente lembrados na preferência por esse tipo de líder, outros dados da pesquisa mostram que todas as Gerações têm igualmente preferência por elas.

Essa constatação também enfraquece o entendimento dos gestores entrevistados de que os profissionais das Gerações mais velhas tendem a ter preferência por uma liderança do tipo “comando e controle”, com relações mais hierarquizadas e impessoais.

Quando se trata dessas diferenças intergeracionais nas preferências por estilos de liderança, os depoimentos dos colaboradores trouxeram informações complementares. A Geração Y é percebida como aquela que mais quer estabelecer uma relação horizontal entre líderes e liderados.

Já os membros da Geração Z, ainda que também valorizem um relacionamento menos hierarquizado, dedicam atenção especial à questão do propósito. Essa postura deve requerer dos líderes, portanto, uma capacidade muito maior de inspirar e transmitir ideais e menos de impor tarefas baseadas tão somente em uma relação de poder e/ou um argumento de autoridade. Ainda na visão dos colaboradores, os *Baby Boomers* e a Geração X tendem a buscar mais uma relação de chefe-subordinado baseada na hierarquia.

Quanto à última habilidade da liderança abordada na pesquisa – a capacidade de liderar a inovação –, as Gerações Y e Z são vistas como mais dispostas a mudar mais rápido, testar e aprender, sem medo das consequências negativas.

Consequentemente, sua expectativa é por líderes com perfil para conduzir esses processos. Já as Gerações X e dos *Baby Boomers* – por ponderarem mais sobre as consequências do que podem perder com processos de mudança – são percebidas como mais resistentes a líderes inovadores.

Diferenças no estilo de comunicação

Gerações diferentes têm preferências distintas quanto ao estilo de comunicação. Esse é um aspecto apontado pela pesquisa particularmente claro para todos, seja na forma como as Gerações percebem a si próprias, seja no modo como avaliam as outras, e ainda na visão que gestores e colaboradores têm sobre elas.

De modo geral, de acordo com a pesquisa, os mais jovens, destacadamente os da Geração Z, tendem a ser menos formais e mais diretos na forma como se expressam, costumam não diferenciar sua forma de comunicação em meio a diferentes circunstâncias e dão preferência a aplicativos de mensagem.

Já as Gerações mais velhas são vistas como mais formais na maneira de se comunicar, optam mais pelo formato presencial, e-mail e telefone e sabem adequar seu estilo de comunicação conforme a ocasião.



Preferências de comunicação

Autopercepção

Baby Boomers

- 1 Presencial
- 2 Email
- 3 Telefone
- 4 Aplicativo de mensagem

Percepção das outras gerações

- 1 Presencial
- 2 Telefone
- 3 Email
- 4 Aplicativo de mensagem

Autopercepção

Gen X

- 1 Presencial
- 2 Telefone
- 3 Aplicativo de mensagem
- 4 Email

Percepção das outras gerações

- 1 Presencial
- 2 Aplicativo de mensagem
- 3 Email
- 4 Telefone

Autopercepção

Gen Y

- 1 Aplicativo de mensagem
- 2 Email
- 3 Presencial
- 4 Telefone

Percepção das outras gerações

- 1 Aplicativo de mensagem
- 2 Email
- 3 Presencial
- 4 Telefone

Autopercepção

Gen Z

- 1 Aplicativo de mensagem
- 2 Email
- 3 Presencial
- 4 Telefone

Percepção das outras gerações

- 1 Aplicativo de mensagem
- 2 Email
- 3 Presencial
- 4 Telefone

1 = mais preferido; 4 = menos preferido

Os gestores percebem essas diferenças. Ante a adoção de novos modelos de trabalho no meio corporativo, com múltiplos e mais modernos canais de comunicação, a necessidade de regular o uso dessas ferramentas para comunicação e gestão de processos é apontada como uma preocupação.

Os colaboradores entrevistados compartilham de percepções parecidas em relação às Gerações. Eles avaliam que os “mais velhos” são mais afeitos aos canais tradicionais de comunicação, como o telefone e o cara-a-cara, enquanto os “mais jovens” preferem as mensagens via aplicativos.

Além disso, eles apontam que as Gerações com idade mais elevada tendem a se moldar conforme a hierarquia. Em outras palavras, eles adequariam a forma como se comunicam conforme o interlocutor. Já os mais jovens tenderiam a adotar o mesmo estilo de comunicação direta com todos.



6

A diversidade geracional como sustentabilidade dos negócios e das relações

As empresas devem se engajar de maneira estratégica em ações, políticas e práticas voltadas à promoção da diversidade geracional. Para que se garanta a longevidade desse processo de inclusão, o esforço não pode ser fragmentado, limitado a ações pontuais. Isso porque, além da realidade do envelhecimento populacional que bate às portas das corporações, há outras tendências que se somam a essa e tornam o desafio ao mesmo tempo mais complexo e mais urgente, como a disrupção tecnológica capitaneada sobretudo pela IA, os movimentos migratórios e as implicações das reformas da previdência e do trabalho no Brasil.

Se há uma unanimidade entre as pessoas em geral e os especialistas é que o mercado de trabalho está mudando velozmente, o que torna o cenário de gestão de diversidade geracional ainda mais complexo. A mais recente **Pesquisa Global Hopes and Fears da PwC 2024**, produzida a partir da contribuição de 56 mil profissionais em 50 países, evidencia essa realidade: 67% dos brasileiros entrevistados e 62% de toda a base de respondentes internacionais afirmam ter experimentado mais mudanças no último ano do que nos 12 meses anteriores. Metade – 52% no país e 53% no mundo – declara que “há mudanças demais acontecendo de uma só vez”. Adicionalmente, 34% dos brasileiros e 44% no mundo não entendem por que é preciso mudar. Eles relatam também aumento da carga de trabalho, incerteza quanto à estabilidade no emprego e dificuldades financeiras.

Diante desse quadro multifacetado, o desafio geracional terá de ser superado com a união de várias frentes, desde o acompanhamento, desenvolvimento e cuidado com a força de trabalho até a atenção à legislação trabalhista, passando pelo esforço de adaptação, compreensão e melhor uso das novas ferramentas tecnológicas.

Sobre tecnologia, a Hopes and Fears 2024 mostra que, a despeito de alguns temores, há também otimismo em relação a seu impacto futuro e a capacidade dos profissionais de se adaptar a novos métodos de trabalho. Muitos dizem estar empolgados em melhorar suas competências e acreditam que a inteligência artificial (IA) generativa poderá ajudá-los. Para mais de 70% no Brasil (60% no mundo), as mudanças vividas os deixam otimistas em relação ao futuro de suas empresas. Sentem que estão prontos para se adaptar a novas formas de trabalhar 86% dos entrevistados do país e 77% no recorte global.

Perante esses dados, nosso olhar deve se voltar para a liderança. A fim de potencializar os benefícios da IA generativa, há de se capacitar as equipes para experimentar e usar essa tecnologia buscando repensar a forma de trabalhar. Ela também precisa abordar os desafios que impedem alguns profissionais (e líderes) de explorar as capacidades da IA, como não conseguir perceber as oportunidades de uso em suas áreas de atuação.

Outro passo recomendável para esses líderes é abraçar a tarefa de planejar adequadamente a força de trabalho, uma vez que o seguinte quadro já está dado: uma disponibilidade cada vez maior de profissionais mais velhos e uma redução da disponibilidade de jovens no mercado. Assim, é recomendável, de um lado, que as empresas invistam na retenção de trabalhadores mais experientes. As atenções devem se voltar também à revisão de processos e à ampliação da faixa etária do público-alvo de recrutamento e seleção. Por outro lado, é necessário considerar as novas exigências que chegam com os talentos mais novos, tais como a flexibilização dos formatos de trabalho e a oferta de mais oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira.

Tais desafios se apresentam aos gestores inseridos em um cenário de transformações profundas na economia e na sociedade. A fim de promover um quadro de colaboradores mais sadio e equilibrado, um caminho é a remodelagem dos espaços de trabalho e um olhar mais cuidadoso para demandas que podem impactar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Também é importante oferecer espaços e novos formatos de trabalho que se adaptem às novas configurações impostas pela tecnologia, levando em conta as demandas específicas das diversas faixas etárias. Como inevitavelmente haverá extinção de funções laborais e surgimento de outras, os líderes precisam planejar agora, e não no futuro, o remanejamento de postos de trabalho e os investimentos para garantir um desenvolvimento equânime dos profissionais.

Teremos, inevitavelmente, uma força de trabalho mais diversa, com diferentes gerações e diferentes perfis convivendo cada vez mais. Será preciso, portanto, que os programas de desenvolvimento, carreira e gestão de conhecimento sejam repensados. As lideranças terão de incorporar, por exemplo, a realidade de que há, e haverá cada vez mais, distintos padrões de aprendizado, comunicação e uso da tecnologia, além de considerar novos modelos de contrato e dinâmicas de trabalho.

As expectativas dos profissionais, as transformações tecnológicas, o envelhecimento populacional e o surgimento de novos modelos de trabalho evidenciam que é hora de lidar com os desafios e oportunidades da diversidade geracional – um pilar capaz de gerar valor para as pessoas, para as empresas, ao governo e a sociedade civil como um todo. Compreender, incluir e valorizar as diferenças eleva a qualidade do diálogo, constrói pontes e nos permite a ampliação e até mesmo o surgimento de novas perspectivas.

Contatos

PwC Brasil



Leandro Camilo

Sócio e líder de Inclusão e Diversidade
leandro.camilo@pwc.com



Vinícius Rêgo

Sócio e líder da Dimensão de Gerações
vinicius.rego@pwc.com



Renato Souza

Diretor de Inclusão, Diversidade e
Sustentabilidade Corporativa
renato.souza@pwc.com



Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais:



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.

Contatos

Fundação Getulio Vargas



Maria José Tonelli

Professora titular na FGV EAESP e
Coordenadora do NEOP (Núcleo de
Estudos de Organizações e Pessoas)
maria.jose.tonelli@fgv.br



João Lins Pereira Filho

Professor da FGV EAESP e Diretor Executivo
do FGV In Company
joao.lins@fgv.br



Renato Jose de Souza

Professor da FGV EAESP
renato.jose@fgv.br



Vinicius Galante de Souza

Doutorando em Administração de Empresas
pela FGV EAESP
vinicius.galante@fvg.br

