

A EFETIVIDADE NA GESTÃO DA DIVERSIDADE GERACIONAL¹

²CARDOSO, Eliane Gama

³CORTES, Fabiana Pinheiro

⁴CANTUÁRIA, Maryele Ferreira

RESUMO: Este estudo investiga como as organizações podem promover a colaboração eficaz entre diferentes gerações no ambiente de trabalho. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com base em um estudo de caso na empresa Solar Coca-Cola. O objetivo é identificar estratégias que favoreçam o engajamento e a retenção de talentos em um contexto de diversidade geracional. O estudo destaca as características das gerações atuais: Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z, cada uma com valores e expectativas específicas. As descobertas indicam que a compreensão dessas diferenças é essencial para evitar conflitos e promover um ambiente colaborativo e produtivo. Entre as estratégias analisadas, destacam-se a capacitação contínua, programas de mentoria, flexibilidade no trabalho e sistemas de recompensa. Essas práticas favorecem a integração, a valorização das habilidades individuais e o compartilhamento de experiências entre gerações. A pesquisa conclui que uma gestão eficiente da diversidade geracional transforma diferenças em vantagens competitivas, promovendo inovação, aprendizado mútuo e harmonia no ambiente corporativo. A flexibilidade e o reconhecimento individual emergem como ferramentas-chave para maximizar o engajamento e a produtividade. Assim, o estudo reforça a importância de políticas organizacionais que considerem a diversidade geracional como um recurso estratégico. Isso garante que a convivência entre diferentes faixas etárias se torne um diferencial para o crescimento sustentável das empresas.

Palavras-chave: Diversidade Geracional; Gestão de Pessoas; Engajamento Organizacional; Flexibilidade no Trabalho; Capacitação Contínua

ABSTRACT: This study investigates how organizations can effectively promote collaboration among different generations in the workplace. It adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a case study conducted at Solar Coca-Cola. The primary objective is to identify strategies that enhance employee engagement and retention in a context of generational diversity. The study highlights the characteristics of current generations—Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z—each with distinct values and expectations. Findings suggest that understanding these differences is crucial for preventing conflicts and fostering a collaborative and productive environment. Among the strategies analyzed, continuous training, mentoring programs, workplace flexibility, and reward systems stand out. These practices encourage integration, value individual skills, and facilitate knowledge sharing across generations. The research concludes that effective management of generational diversity transforms differences into competitive advantages, driving innovation, mutual learning, and harmony within the workplace. Flexibility and individual recognition emerge as key tools for maximizing engagement and productivity. Thus, the study emphasizes the importance of organizational policies that view generational diversity as a strategic resource. This approach ensures that coexistence among different age groups becomes a catalyst for sustainable business growth.

¹ Artigo apresentado ao Instituto Federal do Amapá como requisito para obtenção de nota

² Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: elianecardoso1805@gmail.com

³ Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: Cortezfabiana13@gmail.com

⁴ Professora orientadora da pesquisa e professora do Instituto Federal do Amapá – Campus Santana

Keywords: Generational Diversity; People Management; Organizational Engagement; Workplace Flexibility; Continuous Training.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade geracional é uma característica marcante do mercado de trabalho contemporâneo. Com o aumento da expectativa de vida e a presença de diferentes gerações no mesmo ambiente corporativo, as organizações enfrentam o desafio de harmonizar valores, comportamentos e expectativas distintas. Essa convivência pode, ao mesmo tempo, gerar conflitos ou ser uma fonte valiosa de aprendizado e inovação. Assim, a gestão eficaz dessa diversidade se torna fundamental para promover um ambiente colaborativo, produtivo e equilibrado.

Este estudo busca investigar como as organizações podem gerenciar a diversidade geracional, promovendo a integração e o engajamento entre diferentes faixas etárias. A pesquisa procura responder à questão central: como é possível estimular a colaboração entre gerações no ambiente de trabalho? Com uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, o estudo utiliza como base um estudo de caso realizado na empresa Solar Coca-Cola, analisando práticas e estratégias que favorecem a retenção de talentos e o desenvolvimento organizacional.

A análise considera as quatro principais gerações presentes no mercado: Baby Boomers (1946–1965), Geração X (1966–1980), Millennials (1980–1995) e Geração Z (1995–2010). Cada uma apresenta características específicas, desde a valorização da estabilidade e lealdade no caso dos Baby Boomers até a conectividade digital e engajamento social marcantes na Geração Z. Compreender essas diferenças é essencial para minimizar conflitos e transformar a diversidade em um diferencial competitivo.

Entre as estratégias destacadas, ressaltam-se a capacitação contínua, programas de mentoria, flexibilidade no trabalho e sistemas de recompensas. Essas ferramentas promovem o aprendizado mútuo e a valorização das habilidades individuais, criando um ambiente favorável ao crescimento coletivo.

O estudo conclui que a gestão da diversidade geracional não se limita à solução de conflitos, mas representa uma oportunidade de integração e fortalecimento organizacional. Ao reconhecer as particularidades e potencialidades de cada geração, as empresas podem desenvolver estratégias eficazes para engajar colaboradores, otimizar o desempenho e promover um ambiente inclusivo e colaborativo. Dessa forma, este trabalho contribui para

ampliar o entendimento sobre o tema e oferece subsídios para a implementação de práticas inovadoras no gerenciamento de equipes diversas.

2 DIVERSIDADE GERACIONAL

Desde o advento e consolidação do capitalismo, as organizações com fins lucrativos, de maneira geral, têm sempre objetivado o lucro. E para isso, buscaram por mecanismos que, de certa forma, pudesse contribuir de maneira significativa para a maximização da produtividade. O ímpeto por querer o melhor desempenho possível, acabou se esbarrando na falta de engajamento por parte dos colaboradores. E estes, por sua vez, entendem que necessitam de melhores condições de trabalho, bem como, mais valorização financeira.

Diante do impasse envolvendo o rendimento produtivo e o comprometimento dos colaboradores. Fica uma grande lacuna, que necessita ser preenchida, a fim de que ambas as partes sejam supridas e interligadas a ponto de contribuírem ainda mais para o desenvolvimento da sociedade. Para isso, é necessário discorrer acerca do conceito de diversidade geracional, e assim, alcançar uma solução.

As gerações passadas contribuíram para que hoje a sociedade pudesse desfrutar de uma grande evolução. Desde o surgimento do capitalismo a população pôde experimentar de pelo menos quatro revoluções industriais, que de certa forma, marcaram a história. atualmente é possível dizer que o mundo se encontra diante da quarta revolução, como mencionado por Klaus Schwab:

A primeira revolução industrial usou água e energia a vapor para mecanizar a produção, A segunda usou a energia elétrica para criar produção em massa. A terceira usou eletrônica e tecnologia da informação para automatizar a produção. Agora, uma quarta revolução industrial está se baseando na terceira, a revolução que vem ocorrendo desde meados do século passado. Ela é caracterizada por uma fusão de tecnologias que está borrando as linhas entre as esferas física, digital e biológica. (SCHWAB 2019)

Diante disso, é necessário discorrer sobre as diferentes gerações, haja vista que, grande parte do desenvolvimento conquistado hodiernamente pela sociedade, se deu, graças ao empenho das massas populacionais do passado, que sempre visavam descobrir meios que pudessem beneficiar a sociedade, apesar de que, tais meios muitas vezes utilizados por pequenos grupos colocaram em risco a própria existência humana, como é o caso da primeira e segunda guerra mundial. Todavia, “Aqueles que falham em aprender com a história estão

condenados a repeti-la”, já dizia Santayana (1905, p. 140) em sua célebre frase.

De acordo com Collet e Mozzato (2021), é possível perceber que há pelo menos quatro gerações coexistindo e, isto ocorre, em razão de variados fatores históricos como: longevidade, economia e a descentralização do mercado de trabalho.

A literatura evidencia que atualmente há quatro gerações coexistindo no ambiente de trabalho: baby boomers (nascidos entre 1946 e 1965); geração X (nascidos entre 1966 e 1980); geração Y (nascidos entre 1980 e 1995); e, recentemente, a geração Z (nascidos de 1995 à 2010). (COLET e MOZZATO 2021, 403)

Os Baby boomers, como mencionado acima, são uma geração que surgiu após o contexto de segunda guerra mundial, onde vários países terminaram suas participações em situações precárias do ponto de vista econômico, estrutural e populacional, como foi o caso do Japão e da Alemanha. Outrossim, houve um grande crescimento na taxa de natalidade com término do conflito, o que de certa forma, justifica o uso da nomenclatura “baby boomers”.

O aumento da taxa de natalidade da geração de 1946 se deve há vários fatores, como por exemplo, o retorno dos soldados que lutaram na guerra, a expansão econômica, entre outros. Contudo, acredita-se que o maior deles tenha sido as grandes mudanças sociais.

A partir de 1965 surge a geração “X”, onde é possível perceber um grande equilíbrio de forças, onde encontram-se em lados opostos os valores tradicionais arcaicos e as tecnologias. Diante desse cenário, torna-se inevitável não falar de uma verdadeira adaptação da humanidade.

A geração “X” perdurou de 1965 até 1980. E durante esse período, a humanidade presenciou alguns acontecimentos, como é o caso da guerra fria entre URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) e os EUA, o surgimento de tecnologias (como computadores pessoais e videogames) e o avanço da cultura pop (influenciada pelo rock, punk, grunge e diversos movimentos culturais).

O advento da geração “X” possibilitou uma sociedade um tanto quanto independente, onde os pais saíam para trabalhar e as crianças ficavam boa parte do tempo em casa. A juventude desse período buscava sempre quebrar paradigmas, e isto, de certa forma justifica o surgimento da cultura pop.

A geração “Y” ou “Millennials” corresponde ao período de 1980 até 1990. Fora uma sociedade marcada pelo uso pioneiro da internet, celulares e redes sociais. Porventura, foram os mais propensos a buscar a formação superior e educação contínua.

A década de 1990 fora marcada por engajamentos em questões sociais, diversidade e uma grande preocupação com o meio ambiente. Além disso, o mundo em que a geração millenials pairou, esteve a mercê do grande crescimento do consumismo e conseqüentemente do setor terciário (setor que corresponde ao comércio e a prestação de serviços).

Com o advento do mundo globalizado, a partir da década de 1990 até os dias atuais, a sociedade obteve grande acesso ao conhecimento de maneira rápida e muito facilitada. Diante dessa interconexão tecnológica entre os povos, surge a geração “Z”. Esta por sua vez, cresce com acesso constante à internet e totalmente, acostumados a consumir informações rapidamente, valorizam a diversidade e são altamente engajados em causas sociais.

Por outro lado, é possível perceber uma geração um tanto quanto frágil e extremamente vitimista e que se rende facilmente à pressão, este talvez, seja o maior dos problemas e o que tem causado grande polarização política em todo o mundo.

3 PRÁTICAS E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE GERACIONAL

Considerando que o atual cenário do ambiente corporativo é composto por diferentes identidades, a gestão da diversidade geracional tornou-se um desafio ainda mais latente. Em razão disso, é indispensável conhecer as características, os valores e as expectativas que cada grupo geracional possui.

No tópico anterior fora tratado sobre o histórico e as características das gerações: “baby boomers” (1946-1965), “X” (1966-1980), “Y” ou Millennials (1980-1995) e “Z” (1995-2010). Diante disso, é possível perceber que as gerações coexistem atualmente e encontram-se embutidas no mercado de trabalho.

É possível encontrar em determinadas empresas colaboradores nascidos durante o período da geração “X”, “Y” e “Z”, que hoje estariam aproximadamente com 44, 29 e 14 anos de idade, respectivamente. Contudo, seria um pouco mais complexo encontrar funcionários nascidos no período da geração “baby boomers”. Estes, por sua vez, estariam com 59 anos de idade, praticamente prestes à se aposentar.

No Instituto J&F, entre todos os colaboradores, 25% têm mais de 50 anos, entre as lideranças, 42%, entre os professores, entre os profesoress, 50%, e, na diretoria, 100% dos profissionais estão nessa faixa etária e metade tem mais de 60 anos. [...] João Audi, de 63 anos, diretor do instituto, trabalha no grupo há dois anos e faz mentoria com jovens. (BARBOSA, GAMA e BARROS 2023)

Além do instituto mencionado acima, que obtém em seu quadro de colaboradores diversidade geracional. O banco Itaú, a Natura, o IBM, entre outras. Também são empresas que optaram por diversificar seus funcionarios em diferentes faixas etárias.

Apesar das divergências entre gerações, é notável a necessidade de encontrar

mecanismos que possam contribuir, para que no contexto do mercado de trabalho, haja uma harmonia e engajamento entre os colaboradores a fim de que a produtividade, assim como o bem estar social seja alcançado.

Portanto, ressalta-se a importância de se enfatizar estratégias que possam ser utilizadas para o melhor engajamento dos colaboradores considerando as particularidades de cada um. E isto, é um fator indispensável para uma boa gestão da diversidade geracional, a qual influenciará diretamente no clima organizacional e, por conseguinte, melhor desempenho nas atividades e crescimento da organização.

3.1 Estratégias eficazes para reter e engajar funcionários de diferentes faixas etárias

Identificado as características das diversas gerações, é indispensável uma visão sistêmica por parte dos gestores a fim de observar o público com o qual terá que trabalhar, conforme Jaeschk (2015, p. 53) explana: “As práticas de recursos humanos para todas as gerações, então, devem ser definidas a partir do levantamento das necessidades, prioridades e expectativas de cada geração e atualizá-las constantemente”.

Portanto, o CEO de uma empresa tem que ter um olhar apurado sobre os seus colaboradores e entender como é o funcionamento na prática da entidade. E não pode simplesmente vestir-se com traje de chefe e achar que seu papel seja apenas dizer o que cada funcionário deva fazer.

Os tempos mudaram, e atualmente, busca-se por mais lideranças e menos chefes. O líder não só direciona, mas indica estratégias, aponta soluções, resolve os problemas em conjunto com seus colaboradores. E mais do que isso, sabe conviver com as diversas gerações que estão a disposição em determinada empresa.

Embora haja a necessidade de um líder em uma empresa, somente isso, não resolve a falta de engajamento dos colaboradores. Não obstante, o próximo passo deve ser focado em estratégias. Para isso, eleca-se algumas direções que podem colaborar para a finalidade principal desse estudo.

3.1.1 Compreender as diferentes gerações

Não basta simplesmente contratar o colaborador. É necessário compreendê-lo, ter conhecimento do quanto ele espera daquele trabalho, e mais ainda, de como ele se relaciona naquele ambiente. A partir disso, é possível criar maior engajamento desse colaborador,

proporcionando um ambiente de respeito a cada indivíduo, e por conseguinte, sucesso na organização.

A diversidade geracional deve ser compreendida pelas organizações e por seus gestores de pessoas, os quais devem procurar ajustar suas estratégias de recrutamento e retenção a fim de tornar o gerenciamento da diversidade uma ferramenta estratégica que, na compreensão de Lancaster e Stillman (2002, p. 55), “é relativamente fácil de se trabalhar e pode até ser divertida”. Também Thom e Hunbschmid (2012) destacam que incentivar a formação de grupos de trabalho com diferentes idades é fundamental para manter a motivação e possibilitar a cooperação intergeracional eficiente (JAESCHKE 2015, 55)

Identificar as características de cada geração é um passo crucial para proporcionar um bom engajamento do colaborador, haja vista que, dependendo das diferenças que envolvam as múltiplas realidades geracionais, uma poderá contribuir para com a outra conseqüentemente.

Segundo Mannheim (2020) as gerações possuem experiências únicas que moldam seus valores e comportamentos. A exemplo disso, a geração baby boomers era caracterizada pela fidelidade a uma determinada empresa, valorizavam a estabilidade, e tinham a mentalidade de sobrevivência. Se for amalgamar os conceitos, é possível resumir que baby boomers é sinônimo de segurança social.

A geração “X” é marcada pelo “curtir à vida”, procuravam incessantemente viver à vida. É possível descrevê-la como a busca por qualidade de vida. Já na Millenials, é concebível perceber um paradoxo, uma ambigüidade entre o egocentrismo (não quer ter filhos, preocupado só consigo mesmo, ansiavam por querer crescer na carreira, queriam liberdade a todo custo, não gostavam muito de ler livros, tem uma certa tolerância a diversidade, e gostam muito de tatuagem) e o compartilhar (compartilhamento de ideias, espaços e informações).

Por outro lado, a geração “Z” obtém uma característica muito peculiar, fora um movimento que, de certa forma, nasceu sob muita informação e um mundo de muita prosperidade, todavia, não sabem lidar com a frustração e não têm paciência em esperar. Podendo ser classificada como a geração do excesso e da frustração.

Diante disso, percebe-se que cada geração mencionada, obtém uma certa característica que um bom líder de uma empresa precisa compreender. Em uma determinada entidade, haverá colaboradores que se encontram preocupados com a sua segurança social, com qualidade de vida. Já outros, preocupados consigo mesmos e extremamente vulneráveis à frustrações.

Compreender as peculiaridades de cada geração é primordial para que qualquer líder de empresa obtenha o engajamento de seus colaboradores. Haja vista que, em uma entidade, haverá pessoas de diferentes faixas etárias. E atingir a harmonia em um ambiente de trabalhar

é um grande desafio. Portanto, se uma determinada companhia visa o seu crescimento financeiro e social, é necessário que em seus colaboradores estejam em unidade.

3.1.2 Motivação e Recompensa

Uma das estratégias para se obter o engajamento dos seus colaboradores é sempre observar meios para que aqueles sintam-se motivados. Portanto, a motivação é um aspecto de extrema relevância para que um trabalhador alcance os resultados que uma determinada entidade espera.

Para isso, Robbins (2017) diz que: “a qualidade da sua vida é a qualidade das suas emoções”. Paraphraseando o autor, é possível compreender que a medida em que você consegue ter controle emocional, e diga-se de passagem está relacionado com aspectos motivacionais, de certa forma se alcança uma ótima qualidade de vida.

Por isso, é importante sempre um líder de uma equipe obter elementos que contribuam para motivação em um ambiente de trabalho. Não obstante, a motivação não se limita apenas ao mercado de trabalho. Ela alcança vários seguimentos da vida em sociedade.

Como já falado anteriormente, a motivação está intrinsecamente interligada com a qualidade de vida. Portanto, se um colaborador se encontra motivado, conseqüentemente ele tem qualidade de vida. Entretanto, que elementos é possível trazer para discussão que possam, de certa forma, colaborar para motivar um determinado grupo de colaboradores? A resposta é muito clara, trata-se da recompensa.

A recompensa é um dos estímulos para o colaborador se engajar em uma determinada entidade. É bem provável que aquele seja o melhor elemento motivacional de uma empresa. Um colaborador que entende que se alcançar uma possível tarefa desempenhada pelo seu chefe, e que ao final, poderá receber uma recompensa, conseqüentemente haverá um bom engajamento em seu no trabalho.

Skinner acreditava e defendia a investigação do comportamento, e analisando organizações, espaços e humanos, ele chegou à conclusão que cada ser se comportava de acordo com o ambiente em que estava inserido, e suas ações eram conseqüências dos estímulos oferecidos por essa vivência.

Essa teoria segue o princípio de que a ocorrência de um estímulo, chamado de estímulo discriminativo, aumenta a probabilidade de ocorrência de uma resposta, e após a resposta segue-se um estímulo reforçador, podendo ser um reforço (positivo ou negativo) que estimule o comportamento (aumentando sua probabilidade de ocorrência), ou uma punição que iniba a ocorrência do comportamento posteriormente em situações semelhantes. (MARQUES, 2022)

Uma das teorias que fora utilizada em relação ao processo ensino/aprendizagem diz respeito a teoria do reforço de Skinner. Este, por sua vez, elaborou um método de recompensa ou punição caso um determinado objetivo fosse ou não alcançado, respectivamente.

Para isso, a recompensa era atingida por meio do chamado reforço positivo (neste caso, o aluno seria recompensado com um presente, se alcançasse a nota máxima) ou negativo (caso o discente obtivesse uma boa nota, poderia ficar de fora de uma aula extra no sábado).

Como nem tudo são flores, de acordo com a teoria, haveria uma certa punição (o aluno poderia ficar de castigo se não se comportasse bem na aula) ou extinção (o discente poderia perder o direito de sair da sala de aula na hora do intervalo) caso não alcançasse determinado objetivo.

Embora a teoria de Skinner, a grosso modo, esteja relacionado com o ambiente escolar, Marques (2022) afirma que os experimentos do teórico atingiam determinadas organizações. E no tocante as organizações, é possível estender tal teoria aos funcionários de uma empresa. Todavia, compreende-se neste estudo, somente a teoria do reforço positivo e negativo como elemento de recompensa ao colaborador. Portanto, não é interessante tratar sobre punição ou extinção, haja vista que, o ambiente de trabalho deve ser um espaço motivacional e não de perseguição.

Como estratégia de engajamento de um colaborador e como elemento motivacional, é importante discorrer acerca do reforço positivo em uma entidade. Já que muitas empresas utilizam metas para alcançar seus tão desejados lucros. Seria interessante que cada funcionário que atingisse determinado alvo obtivesse uma premiação ou bônus de produtividade.

Isto, de certa forma, se encaixaria perfeitamente na ideia de reforço positivo. No que diz respeito ao reforço negativo, o colaborador poderia optar por ter flexibilidade nos dias e horários de trabalho.

Destarte, diante da estratégia de motivação e recompensa, acredita-se que haveria um bom engajamento dos colaboradores em relação a entidade, ainda que tais colaboradores sejam de gerações diversas.

3.1.3 Reciclagem

A reciclagem também é uma das estratégias de engajamento de colaboradores de diferentes gerações. Desde os Baby boomers até a geração “Z”, fora possível perceber o contato que cada sociedade obteve com as inovações que o mundo perpassava. Com isso, elas tiveram que lidar com o surgimento de novas tecnologias e conseqüentemente adaptar-se as mudanças.

Diante disso, a reciclagem é um elemento crucial na vida de um colaborador, independentemente de sua geração. No mundo desenvolvido, quanto mais um funcionário encontrar-se em atualização com as inovações tecnológicas, mais bem valorizado será.

O processo de “formação continuada” que alguns professores da escola X vivenciavam contribuiu para o esclarecimento das questões legais acerca do fechamento ou não do curso de Magistério e para a fundamentação teórica política desses professores e, de modo geral, da escola, pois, além de poderem dialogar com as universidades que frequentavam, conseguiam discutir com a comunidade escolar a partir de certo referencial teórico legal. A possibilidade de estabelecer relações entre a prática vivenciada pela Escola e o conhecimento socializado pela academia colaborou para a constituição dos argumentos de resistência e para a decisão de não acatar a ordem de cessação do Curso de Magistério. (SANDRI 2007)

A citação acima demonstra o quanto a formação continuada de professores possibilitou um efeito positivo para solucionar um determinado problema. No caso, Sandri (2007) informa que os docentes tiveram esclarecimentos acerca da legislação, e com isso, puderam socializar o conhecimento adquirido com a comunidade. Conquanto a autora esteja se referindo ao âmbito do magistério, ainda assim, é possível ser enquadrado no ambiente empresarial. Não são mundos diferentes, pelo contrário, há várias características em comum.

Uma entidade cujo investimento em grande parte esteja vinculado à capacitação dos colaboradores, só tem a ganhar. Já que, o conhecimento adquirido pela capacitação dos funcionários, será imediatamente retornado à empresa, por meio de mão de obra mais qualificada e mais atualizada em relação ao mercado e às inovações tecnológicas.

Portanto, a reciclagem também é um elemento imprescindível para o engajamento de colaboradores. Visto que, estes, entenderão que a entidade os valoriza.

3.1.4 Flexibilidade no trabalho

A flexibilidade no trabalho também é um dos elementos que contribui para o engajamento de colaboradores. Quem não quer ter a oportunidade de trabalhar de casa no conforto de um quarto ou até mesmo produzir fora dos horários estabelecidos em lei.

Durante o período da pandemia, muitas empresas tiveram que se adequar a modalidade de home office. E embora tenha sido um momento adverso para o mundo e para a sociedade. A covid 19 possibilitou um aprendizado ao mercado de trabalho, principalmente no que tange a flexibilidade laboral. Muitas entidades não pararam sua produção perante a adversidade, pelo contrário até lucraram como é o caso da Amazon que obteve mais de 400 bilhões de dólares em dividendos de acordo com matéria do Financial Times (2020).

E isto demonstram, que mesmo com a flexibilidade no trabalho a produção não decai e nem mesmo deprecia. Com isso, é possível perceber que a pandemia acelerou a modernização na relação de trabalho entre o colaborador e a empresa.

São várias as vantagens quando se implementa a flexibilidade no trabalho. E estas alcançam tanto o colaborador quanto o empregador. Todavia, do ponto de vista de uma empresa, a melhor das vantagens está relacionada com lucro. E talvez, este seja o mais importante dos questionamentos sob a perspectiva empresarial: “como lucrar diante de um trabalho flexibilizado? A Psicosmart (2024) responde:

A flexibilidade no ambiente de trabalho emergiu como uma das chaves para promover a satisfação e a produtividade dos funcionários. A Nokia, gigante da tecnologia, ilustra perfeitamente essa transição. Diante dos desafios de um mercado em constante mudança, a empresa implementou o modelo de trabalho híbrido em 2021, permitindo que os colaboradores escolhessem entre o escritório e o home office. Esse ajuste resultou em um aumento de 30% na satisfação dos funcionários, conforme pesquisas internas. Além disso, garantiu uma redução significativa nos custos operacionais, mostrando que a flexibilidade não só beneficia os colaboradores, como também é uma estratégia inteligente para as empresas. Para aqueles que buscam implementar mudanças similares, o alinhamento de expectativas e a comunicação clara são fundamentais. (PSICOSMART 2024)

Percebe-se que a flexibilização no ambiente de trabalho permitiu com que a empresa de tecnologia Nokia lucrar-se através da redução significativa dos gastos operacionais, e além disso, os colaboradores puderam obter melhor qualidade de vida, que consequentemente permitiam a eles momentos mais felizes no ambiente de trabalho.

Além da Nokia outras empresas tiveram a iniciativa de implementar a flexibilização no trabalho, como é o caso da Unilever e do Spotify. De acordo com a Psicosmart (2024), ambas também tiveram um bom desempenho. E isto corrobora com ideia de que a flexibilização não só beneficia o colaborador como também alavanca uma empresa.

Para o colaborador a flexibilização permite a ele mais qualidade de vida e melhor engajamento ao trabalho.

Muitos funcionários não querem retroceder em relação à flexibilidade no trabalho conquistada durante a pandemia. Foi o que mostrou o relatório sobre o cenário do trabalho remoto, feito pela empresa de tecnologia corporativa Owl Labs em parceria com a consultoria Global Workplace Analytics. (ROBINSON 2023)

Considerando as gerações que estão inseridas no mercado de trabalho, todas, sem exceção, almejam melhor qualidade de vida e a flexibilização no trabalho torna-se um dos caminhos. Por isso, muitos colaboradores não querem mais o modelo tradicional de trabalho.

4 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS

Dentre os inúmeros tipos de pesquisas de cunho científico existente, este trabalho usufruiu de dois tipos de pesquisa, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, esta como forma de estudo de caso envolvendo colaboradores da empresa Solar Coca-Cola.

4.1 Contexto do estudo

A pesquisa realizada sobre a maneira como as organizações gerenciam de forma eficaz a diversidade geracional em suas equipes, promovendo a integração entre diferentes faixas etárias e maximizando a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Usufruiu de um estudo de caso, como já mencionado, levando em consideração situações comparativas entre teoria e a prática.

A empresa Solar Coca-Cola conta com mais de 200 colaboradores distribuídos em 3 setores (distribuição, vendas e administrativo) somente no Estado do Amapá, haja vista que, trata-se de uma entidade de âmbito nacional. A seleção de tal instituição se deu por conta de a mesma proporcionar funcionários de diferentes faixas etárias, o que de certa forma enriquece a pesquisa.

4.2 Método

O problema e os objetivos propostos para a pesquisa levaram a desenvolver uma pesquisa de campo baseada na abordagem qualitativa. Dentre os tipos de pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso, por compreender que atende aos objetivos definidos neste viés.

Na visão de Ludke e André (1986, p. 17), o estudo de caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. Este tipo de pesquisa necessita de uma imersão no contexto no qual se desenvolve.

A pesquisa qualitativa na abordagem do estudo de caso, necessitou do contato direto por um período de tempo considerável para que se pudesse ter a vivência com o ambiente investigado. Nesse período aplicou-se técnicas necessárias para a produção de dados, considerando as informações levantadas sobre o objeto de pesquisa, proporcionando assim, o contato direto entre sujeito e objeto de forma a explorar os dados que estão eminentemente vinculados com a realidade investigada.

Tornou-se necessária à coleta de dados para conhecer o campo investigado, assim a pesquisa partiu por esse caminho conforme explicam Doxsey & Riz (2003, pg. 38-39):

(...) Trata-se de um estudo empírico, no qual o pesquisador sai do campo para conhecer determinada realidade no interior da qual usando, os instrumentos e técnicas especificadas, coletas de dados para sua pesquisa. A escolha de um método específico depende principalmente de objeto de estudo, mas o fator tempo e a necessidade para usar um ou vários métodos em conjunto influenciaram a seleção. Pesquisadores iniciantes não precisam ter domínio ou conhecimento de todos os métodos apresentados no quadro, mas é importante saber a abrangência de possibilidades disponíveis. Alguns tipos de estudo usam mais do que um método ou técnico de coleta de dados. O bom estudo de caso exige a utilização de documentos, da observação e da coleta de informações diretamente com os principais autores envolvidos no problema. No entanto, o pesquisador pode optar por um método único, por exemplo a observação participante, para explorar uma menos pesquisada.

Deste modo, essa pesquisa envolveu o contato entre o pesquisador com situação estudada, todavia a sua participação ocorreu de forma imparcial sem interferência nas informações obtidas, preservando a qualidade dos resultados. Desta forma, com o intuito de garantir a segurança da informação, bem como a lisura de todo o processo.

4.2.1 Participantes

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 3 colaboradores, com a utilização de 02 (dois) questionários, neste caso um aberto e outro fechado. A conjectura de tais sujeitos será de grande relevância para o desenvolvimento desse estudo, visto que os mesmos convivem cotidianamente com a realidade laboral, sabe das dificuldades e obtém a experiência necessária para esta pesquisa.

4.2.2 Instrumento de coleta de dados

O procedimento de entrevista semiestruturada é projetado por Laville e Dionne (2000) não como uma estrutura rígida, mas como uma série de perguntas, feitas verbalmente, em uma ordem prevista, direcionando o trabalho de pesquisa, na qual o pesquisador pode acrescentar perguntas de esclarecimento às questões fundamentais.

Além das entrevistas, foram registradas observações nos espaços físicos da instituição, onde registrou-se a vivência do dia a dia em um diário de campo para a melhor tabulação de dados. Mazzotti (2002, p.164) ressalta benefícios e vantagens atribuídas à observação enquanto técnica para produção de dados:

[...] a) permite checar na prática a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para causar boa impressão; b) permite identificar comportamentos não

intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade para discutir; c) permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial.

Através da técnica da observação que se pôde fazer a comparação do discurso e da prática, onde foi possível detectar a veracidade dos fatos ocorridos, se realmente é da maneira que é relatado pelos entrevistados ou se ocorre negligência.

4.2.3 Apresentação dos resultados

O primeiro passo da pesquisa ocorreu na entrevista com um colaborador que se encontra atuando na empresa a mais de 10 anos. Atualmente, trabalha no setor de vendas. Quanto ao questionário da entrevista estruturada fora coletada uma pergunta: “Como que a empresa tem colaborado para atender as diferentes gerações de funcionários, a ponto de eles permanecerem trabalhando na entidade até hoje?”

“todos que trabalham aqui sentem-se felizes. No início da minha carreira estava no setor de distribuição, depois que alcancei uma certa idade, eu pude ser promovido ao setor de vendas. Atualmente, tenho flexibilidade no horário de trabalho e à medida que o tempo vai passando, ganho mais estabilidade e confiabilidade por parte dos meus superiores.”

Percebe-se que, há na entidade uma espécie de bônus por tempo de serviço. Quanto maior for o tempo de casa mais perto da gerência estará. O que de certa forma faz muito sentido, já que o setor de distribuição é considerado o mais braçal possível. E o ápice da carreira seria alcançado quando estivesse no setor administrativo. Outro ponto que é importante frisar, diz respeito a flexibilidade de horário, veja que o entrevistado menciona que a grande vantagem de se estar naquele setor é não ter horário para chegar na empresa. Isto corrobora com uma das estratégias de engajamento mencionado neste estudo.

O Segundo passo da pesquisa ocorreu na entrevista com um colaborador que se encontra atuando na empresa a cerca de 3 anos. Com base no questionário aberto proporcionado durante a entrevista estruturada fora selecionado outra pergunta: “você se vê encerrando sua carreira profissional nessa empresa?”

“Temos que sempre almejar coisa maiores, mas percebo que aqui, também é um bom trabalho. Sou muito bem remunerado, participo constantemente de capacitações e treinamentos. Além disso, eu acabo adquirindo experiências com os que estão a mais tempo. E isso é bom”.

Neste caso, é perceptível que o colaborador no futuro pretende mudar de profissão. Todavia, ele descreve que na instituição há capacitações e compartilhamento de experiências

com pessoas de diferente geração. O que confirma a ideia de engajamento de diferentes faixas etárias por meio da estratégia da compreensão das diversas gerações.

A terceira pessoa a ser entrevistada, neste caso, fora o coordenador regional da Solar Coca-Cola. A pergunta selecionada no questionário estruturado fora a seguinte: “Quais os mecanismos que a empresa adota para engajar os colaboradores de diferentes faixas etárias?”:

“Bom! Eu tenho basicamente 25 anos de empresa e durante todo esse tempo as medidas que tenho observado foram: capacitação dos nossos colaboradores, bônus de produtividade, flexibilidade de horário para todos os setores e além disso, vários outros benefícios. Uma coisa posso afirmar, tem pessoas no nosso quadro de funcionários que provavelmente irão se aposentar aqui justamente pelo fato deles compreenderem que aqui há valorização, independentemente da idade.”

Percebe-se que há bastante engajamento na instituição Solar Coca-Cola. Dos três entrevistados, este último confirma a ideia trazida neste estudo, e ainda ressalta as diferentes gerações que estão incutidas na instituição. Além disso, uma das coisas mencionadas diz respeito ao bônus de produtividade. Uma das estratégias de engajamento elencadas na pesquisa bibliográfica refere-se a motivação e recompensa, onde a medida que o colaborador alcance determinado objetivo ele recebe uma determinada recompensa. É perceptível na fala do coordenador que há esse estímulo por parte da entidade por meio do bônus de produtividade.

Nessa perspectiva, a hipótese levantada no início da pesquisa que dava ênfase em como as organizações gerenciavam de forma eficaz a diversidade geracional em suas equipes, promovendo a integração entre diferentes faixas etárias e maximizando a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Acabou sendo comprovada mediante a utilização de algumas estratégias utilizadas na pesquisa bibliográfica, como é caso da flexibilidade no trabalho e o método da recompensa. Ambos citados na fala dos entrevistados.

Portanto, compreender as diferentes gerações, motivar e recompensar o colaborador, contribuir para o processo de reciclagem e flexibilizar o trabalho. São caminhos, bem como estratégias que, de acordo com estudo dessa pesquisa, contribuem para maximização da produtividade e o engajamento dos colaboradores, ainda que estes encontrem-se em diferentes faixas etárias ou em diversidade geracional.

Não obstante, tais gerações (Baby boomers, “X”, “Y” e “Z”), trabalhando em conjunto, contribuem significativamente para o desenvolvimento e o crescimento de uma entidade privada. E isto, vai além do compartilhar de experiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da diversidade geracional representa um desafio crescente para as organizações modernas, mas também se revela uma oportunidade estratégica para promover inovação, aprendizado e crescimento sustentável. Este estudo analisou como as empresas podem integrar e engajar diferentes gerações no ambiente de trabalho, destacando a importância de políticas e práticas que valorizem as singularidades de cada grupo etário.

A pesquisa demonstrou que as organizações enfrentam um cenário em que Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z compartilham o mesmo espaço corporativo, trazendo consigo valores e expectativas distintas. Nesse contexto, os gestores precisam adotar abordagens flexíveis e personalizadas para atender às necessidades específicas de cada geração, promovendo a colaboração e a harmonia.

Dentre as estratégias abordadas, destacaram-se a capacitação contínua, os programas de mentoria, a flexibilidade no trabalho e os sistemas de recompensas. Essas práticas mostraram-se eficazes na promoção do engajamento, da valorização individual e do fortalecimento dos vínculos interpessoais. Além disso, mecanismos como o reconhecimento e a adaptação de horários contribuíram para aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores.

O estudo de caso realizado na empresa Solar Coca-Cola confirmou a importância dessas estratégias. Os resultados revelaram que políticas de valorização da experiência dos mais velhos, combinadas com a inovação e o dinamismo dos mais jovens, criam um ambiente de aprendizado e crescimento mútuo. A flexibilidade no trabalho e os programas de capacitação foram especialmente eficazes para manter a motivação e a retenção de talentos.

Com base nos achados, conclui-se que uma gestão eficaz da diversidade geracional vai além de evitar conflitos. Ela se fundamenta na capacidade de transformar as diferenças em vantagens competitivas, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo. A integração entre gerações fortalece a cultura organizacional, impulsiona o desempenho e posiciona a empresa como um modelo de inovação e inclusão.

Assim, o estudo reforça a necessidade de adotar práticas modernas e adaptáveis para lidar com a diversidade geracional. Políticas de valorização individual, flexibilidade e aprendizado contínuo devem ser vistas como pilares para a construção de um ambiente corporativo mais eficiente, inclusivo e preparado para os desafios do futuro. Essa abordagem não apenas beneficia os colaboradores, mas também impulsiona o crescimento organizacional de forma sustentável e integrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Anne; GAMA, Guilherme; BARROS, Márcia. **Zero etarismo: empresas investem em programas de diversidade geracional**. CNN BRASIL. São Paulo, 11 de novembro de 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br>. Acesso em: 16 de dezembro de 2024.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional**. São Paulo: Revista de carreiras e pessoas, 2021.

DOXSSEY, Jaime Roy; RIZ, Joelma de. **Metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

JAESCHKE, Juliana. **Gestão de pessoas e diversidade geracional: um estudo corporativo entre organizações brasileiras e alemãs**. UNIJUÍ. Porto Alegre, 27 de junho de 2015. Disponível em: <https://www.unijui.edu.br>. Acesso em: 28 de outubro de 2024.

LISTON, Jéssica Cristina. **Diversidade geracional e a gestão de Pessoas no ambiente corporativo**. UFFS. Porto Alegre, 14 de Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br>. Acesso em: 29 de novembro de 2024.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPUS, 1986.

MANNHEIM, Karl. **O problema sociológico das gerações**. SCRIBD. São Paulo, 08 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.scribd.com.br>. Acesso em: 24 de dezembro de 2024.

MARQUES, Isabela. **Quem foi skinner, o pai do behaviorismo radical?**. Genialcare. Rio de Janeiro, 17 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.genialcare.com.br>. Acesso em 26 de dezembro de 2024.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves. **O método nas ciências sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PSICOSMART. **Como a flexibilidade no trabalho pode impactar a produtividade dos colaboradores?**. 2ª Edição. São Paulo, 28 de agosto de 2024. Disponível em: <https://www.psicosmart.com.br>. Acesso em: 26 de dezembro de 2024.

ROBINSON, Bryan. **Trabalho flexível é inegociável para profissionais**. Revista Forbes. São Paulo, 14 de março de 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com.br>. Acesso em 26 de dezembro de 2024).

SANDRI, Simone. **O programa de expansão, melhoria e inovação no ensino médio do paraná.** Curitiba: UFPR, 2007.

SANTAYANA, George. **A vida da Raz .** Londres: Archibald Constable, 1905.

SCHWAB, Klaus. **globaliza  4.0.** Foreign Affairs. Londres 19 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com>. Acesso em 29 de novembro de 2024.

TIMES, Financial. **prosperando na pandemia: as 100 maiores empresas.** Nova York, 19 de junho de 2020. Disponível em: [https// www.financialtimes.com](https://www.financialtimes.com). Acesso em 26 de dezembro de 2024.