



CAPÍTULO 15

ENTRE O PROPÓSITO E O PRAGMATISMO: O DESAFIO DE UNIR GERAÇÕES NO MESMO TRABALHO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2531525131015>

Herivelto Barbosa

Executivo da área de Tecnologia, no momento ocupa a cadeira de Vice-Presidente e Diretor Comercial. Maestro e líder dedicado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de equipes.

Autor da série “Gerações em Conexão”, escreve sobre:
Liderança;
Propósito;
Futuro do trabalho.

SÉRIE GERAÇÕES EM CONEXÃO - ARTIGO 1

© 2025 — Série Gerações em Conexão

Já reparou como hoje temos pessoas de idades tão diferentes trabalhando lado a lado?

É algo novo na história. Pela primeira vez, cinco gerações compartilham o mesmo ambiente profissional — desde quem começou a carreira com papel carbono até quem nasceu no mundo digital.

De acordo com um relatório da PwC (2023), nunca houve um cenário tão diverso em termos etários no mercado de trabalho, e essa convivência exige uma nova forma de liderança — mais empática, adaptativa e aberta ao diálogo entre diferentes visões de mundo.

Essa mistura é incrível, mas também desafiadora. Cada geração tem sua forma de ver o mundo, de se comunicar e de entender o que é “ter sucesso”. Enquanto uns valorizam estabilidade e trajetória sólida, outros querem liberdade, flexibilidade e propósito. O resultado? Às vezes, parece que falamos línguas diferentes dentro da mesma empresa.

Quando o tempo molda a forma de trabalhar

Quem começou a carreira antes dos anos 2000 aprendeu que o tempo era o principal fator de crescimento. Subir um degrau exigia paciência, experiência e lealdade. Já quem nasceu conectado à internet aprendeu que velocidade é essencial — e que uma boa ideia pode valer mais do que dez anos de casa.

Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2013), as gerações constroem suas crenças profissionais a partir das experiências históricas e tecnológicas de sua juventude. Assim, o conceito de sucesso e o ritmo de trabalho são moldados por contextos diferentes — e não por falta de comprometimento ou ambição.

A diferença está no olhar. Para uns, o home office é sinônimo de perda de foco. Para outros, é a prova de que é possível equilibrar vida e trabalho. E a verdade é que ambos têm razão — porque carregam histórias diferentes.

A mistura de gerações no mercado de trabalho

Nunca houve tanta diversidade geracional ativa no mercado. Segundo estimativas recentes do U.S. Department of Labor (2024) e do World Economic Forum (2025), a força de trabalho global é composta aproximadamente por:

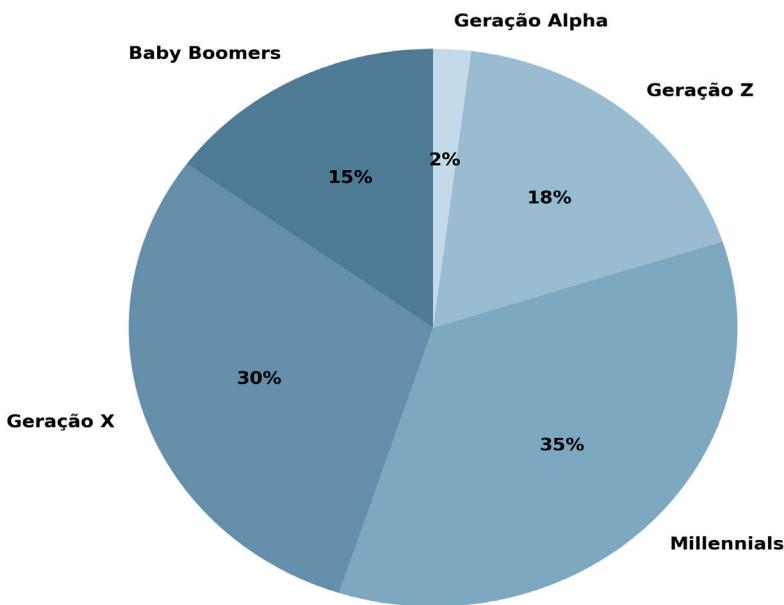
- | Baby Boomers (1946–1964): 15%
- | Geração X (1965–1980): 30%
- | Millennials (1981–1996): 35%
- | Geração Z (1997–2012): 18%
- | Geração Alpha (após 2013): 2%

Embora não existam estatísticas perfeitas que contemplam exatamente as cinco gerações em escala global, diferentes estudos oferecem boas estimativas e tendências. Segundo o U.S. Department of Labor, no segundo trimestre de 2024 os trabalhadores da Geração Z representavam cerca de 18% da força de trabalho norte-americana, enquanto os Baby Boomers correspondiam a aproximadamente 15%.

Já o World Economic Forum projeta que até 2034 cerca de 80% da força de trabalho mundial será composta por Millennials, Gen Z e a primeira onda da Generation Alpha — um sinal claro da rápida transformação geracional em curso. Além disso, dados de instituições da OCDE indicam que a Geração Z já representa cerca de 27% da força de trabalho ativa em 2025 em vários países desenvolvidos.

Esses números, ainda que aproximados, ajudam a visualizar como diferentes épocas, tecnologias e valores coexistem dentro das mesmas empresas. Mais do que estatística, isso representa um choque de mentalidades: gerações formadas em períodos de estabilidade e hierarquia convivendo com outras que valorizam autonomia, propósito e aprendizado constante.

Distribuição estimada das gerações na força de trabalho global (2025)



Fontes: U.S. Department of Labor (2024), World Economic Forum (2025), OCDE (2025)

Figura 1 – Distribuição estimada das gerações na força de trabalho global (2025).

Liderar é saber traduzir

O desafio de quem lidera hoje não é apenas entregar resultados: é saber traduzir gerações. O bom líder entende que cada profissional carrega um “idioma” próprio, moldado por suas experiências e expectativas.

Como afirma Tamara Erickson (2010), líderes eficazes no cenário multigeracional são tradutores de valores — pessoas capazes de conectar perspectivas e transformar diferenças em cooperação produtiva.

As empresas que entendem isso têm feito algo bonito de ver: mentoria reversa, projetos cruzados, feedbacks abertos e constantes. São pequenas pontes que fazem uma diferença enorme.

O valor da diversidade de gerações

Cada geração tem algo que a outra precisa: os mais experientes trazem estabilidade, visão de longo prazo e responsabilidade. Os mais jovens trazem energia, criatividade e ousadia.

Estudos da Deloitte (2024) indicam que equipes intergeracionais têm até 20% mais capacidade de inovação quando há um ambiente de inclusão e respeito mútuo. Em outras palavras: quando as diferenças são valorizadas, tornam-se combustível para o progresso.

O futuro é feito de pontes, não de muros

O futuro do trabalho não pertence a uma geração específica — pertence a quem aprende continuamente. Esse conceito de lifelong learning é central nas teorias de Peter Senge (1990) e Amy Edmondson (2019), que apontam o aprendizado constante como a base das organizações que se renovam e prosperam.

Aprender exige humildade: dos mais jovens, para ouvir a experiência; dos mais velhos, para acolher o novo. Quando isso acontece, algo poderoso surge — uma cultura de respeito, propósito e evolução.

No fim das contas, as gerações não estão em lados opostos. Elas estão apenas em momentos diferentes da mesma jornada. E é quando elas se escutam que o trabalho, de fato, ganha sentido.

O TEMPO MUDOU, MAS O VALOR DO RESPEITO É O MESMO - ARTIGO 2

© 2025 — Série Gerações em Conexão

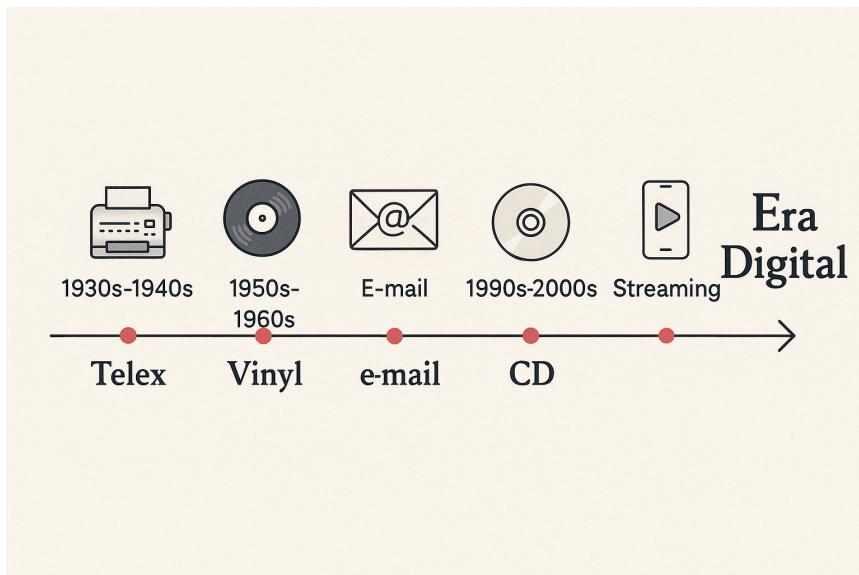
Vivemos uma era em que tudo muda rápido — tecnologia, hábitos, linguagens, até o modo como as pessoas se relacionam no trabalho. Mas, em meio a tantas transformações, há algo que continua sendo a base de qualquer ambiente saudável: o respeito.

Respeito é mais do que educação. É reconhecer o outro — sua história, seu ritmo, suas crenças e suas limitações. E quando falamos de diferentes gerações convivendo no mesmo espaço profissional, esse valor se torna ainda mais essencial.

Cada geração tem seu ritmo. Em uma reunião, pode haver um profissional que aprendeu a digitar numa máquina de escrever e outro que nunca viu uma. Um que prefere ligações, e outro que só responde por mensagem (incrível como vivencio isso no dia adia). Um que gosta de planilhas e outro que prefere dashboards automatizados.

Essas diferenças se estendem para além do trabalho. Houve um tempo em que a música saía do rádio AM/FM, os discos de vinil eram cuidadosamente manuseados e os encartes dos CDs eram lidos como pequenas obras de arte (que saudade destes encartes). Hoje, tudo cabe em um aplicativo — em segundos, o som chega por streaming, sem encarte, sem pausa, sem espera.

Ao longo das décadas, vimos uma transformação impressionante. Do Telex às mensagens instantâneas, do rádio e dos vinis aos streamings de hoje — tudo mudou em velocidade e formato. A comunicação ficou mais rápida, a música mais acessível, mas o sentido de conexão continua o mesmo. Mudam os meios, permanecem as emoções que nos unem — seja na arte, no trabalho ou nas relações humanas.



Mas, curiosamente, o valor continua o mesmo: o prazer de ouvir uma boa música. Assim também acontece entre as gerações — muda o formato, muda o ritmo, mas a essência permanece.

Às vezes, o que realmente separa as pessoas não é a idade — é a falta de empatia. O tempo muda, os recursos evoluem, mas a necessidade de ser ouvido e respeitado permanece igual.

Respeitar não significa abrir mão das próprias opiniões, mas entender que a sua forma de pensar não é a única possível. Os profissionais mais jovens podem enxergar inovação onde os mais experientes veem risco. Os mais experientes podem enxergar prudência onde os jovens veem lentidão.

Atualmente uma simples opinião em um postagem nas redes sociais viram temas quentes e acaloradas discussões. Não existe uma empatia a opinião de outrem. O assunto gera diversas opiniões, e a partir daí pontos de vistas diferentes, desde os mais conservadores ao mais liberais. Incrivelmente nem sempre estes conservadores ou liberais fazem parte da grande maioria de sua geração.

Liderar ou trabalhar em equipes multigeracionais é como reger uma orquestra. O maestro quando pega sua partitura com a grade de todos os naipes, estuda, entende o que o compositor quis colocar, mas ele “rege” a interpretação, ele da a vida, a suavidade e os ataques de acordo com Aquilo que “viveu” na música durante o estudo. Cada músico tem seu instrumento, seu timbre e sua forma de expressar a melodia. O papel do maestro — ou do líder — é fazer com que todos toquem juntos, respeitando o tempo de cada um, mas em sintonia com o mesmo propósito.

Uma empresa que valoriza o respeito cria harmonia. E a harmonia não nasce da semelhança — nasce da escuta.

Práticas que fortalecem o respeito

- | Escuta ativa: ouvir sem interrupção e sem pressa de responder.
- | Feedback construtivo: não é sobre apontar o erro, mas sobre ajudar o outro a crescer.
- | Troca de experiências: misturar gerações em projetos e mentorias.
- | Reconhecimento mútuo: valorizar tanto quem tem experiência quanto quem traz o novo.

Quando o respeito é parte da cultura, o ambiente de trabalho deixa de ser um espaço de egos e passa a ser um espaço de evolução coletiva.

O respeito é o único valor que atravessa gerações sem envelhecer. Ele é o que permite que a sabedoria do passado dialogue com a inovação do futuro.

Como é bacana em um bate papo de final de semana, ouvir uma pessoa de outra geração falar da experiência vivida no ambiente de trabalho com outros de gerações diferentes, aquele Gez Z falando que “se não fosse apaciência que aprendeu com o Sr. Fulano já teria feito besteira, ou, o Sr. Fulano dizendo que se não fosse aquele rapaz a ajuda-lo no relatório do Power BI não teria entregue a tempo.”

No fim das contas, não importa a geração — todos nós queremos ser tratados com dignidade, queremos que nossa voz seja ouvida e que nosso trabalho tenha significado. Porque o tempo pode mudar, mas o valor do respeito é — e sempre será — o mesmo.

O ALGORITMO DAS GERAÇÕES: COMO A IA ACELERA O ENCONTRO ENTRE O ONTEM E O AMANHÃ – ARTIGO 3

© 2025 — Série Gerações em Conexão

A tecnologia sempre transformou a forma como trabalhamos. Mas nenhuma inovação mexeu tanto com o imaginário — e com as estruturas — quanto a Inteligência Artificial. Para alguns, ela representa eficiência, produtividade e futuro. Para outros, ameaça, substituição e perda de identidade.

O fato é que a IA não é apenas uma ferramenta — é um novo idioma. E como toda nova linguagem, ela exige tradução entre gerações, (sou a maior prova disso).

O olhar de quem veio antes e de quem está chegando

Os profissionais mais experientes aprenderam a confiar na intuição, no olhar humano e na experiência. Já os mais jovens nasceram rodeados de algoritmos e dados, confiando em análises rápidas e automação.

A diferença não está apenas nas ferramentas, mas na forma de pensar. Enquanto uns perguntam “como posso fazer melhor?”, outros perguntam “como posso fazer mais rápido?”. Ambos têm valor — mas o desafio das empresas é unir essas perspectivas. O verdadeiro diferencial não está em escolher um lado, e sim em aprender a traduzir o passado em código e o código em sabedoria.

Pergunte aos mais novos se sabem onde trabalhava um ascensorista. Agora vire para um ex-ascensorista e pergunte se confiaria em andar em um veículo autônomo. Talvez nos surpreendamos com as respostas: muitos jovens diriam “não sei o que é um ascensorista” e, ao descobrirem, reagiriam com espanto — “sério? mas pra que isso?”. Já o ascensorista, por sua vez, provavelmente responderia que até poderia andar nesses veículos, mas não confiaria totalmente, e, se houvesse opção, preferiria não fazê-lo.

E falando em carros autônomos, imaginem como estão — ou onde estão — os pensamentos dos profissionais deste ramo?

Bom, mas aqui não é especificamente sobre os rumos da IA. Voltemos ao nosso tema: as gerações e a forma como lidam com a tecnologia e a confiança nas transformações.

Desafios de cada geração diante da IA

Cada geração enfrenta a Inteligência Artificial de maneira distinta — e é nesse contraste que surgem dos gestores e tanto os desafios quanto as oportunidades:

- a) Baby Boomers (1946–1964): enfrentam o desafio da adaptação. Precisam incorporar novas ferramentas digitais e de IA sem perder o senso humano e ético que sempre guiou suas decisões.
- b) Geração X (1965–1980): é a ponte entre o analógico e o digital. Domina processos estruturados, mas precisa romper o medo da obsolescência tecnológica.
- c) Geração Y ou Millennials (1981–1996): vê a IA como aliada natural, mas enfrenta o desafio de equilibrar propósito e automação.
- d) Geração Z (1997–2012): nativa digital, cresceu em meio à automação. Seu desafio é o oposto: desenvolver senso crítico, ética e profundidade.
- e) Geração Alpha (a partir de 2013): ainda está se formando, mas crescerá vendo a IA como parte da vida cotidiana.

Essas diferenças mostram que a IA não cria um abismo entre gerações — ela apenas amplia a importância de algo que sempre foi essencial: o aprendizado contínuo.

Segundo o World Economic Forum (2024), cerca de 44% das habilidades humanas serão impactadas ou substituídas por tecnologias de automação e IA até 2030, o que exige uma capacidade inédita de reaprendizado ao longo da vida. Gente... 2030 está logo ai, sera?

O MIT Sloan Management Review (2023) reforça que a confiança humana é o principal elo de sucesso entre pessoas e máquinas — e que organizações que integram empatia e transparência em seus sistemas inteligentes aumentam o engajamento e a adoção de novas tecnologias.

Já o relatório McKinsey Global Institute (2024) destaca que a diferença entre gerações não é apenas tecnológica, mas emocional: enquanto profissionais mais jovens se sentem excitados pela novidade, os mais experientes tendem a associar a IA à perda de controle. (aqui outro tema interessante, a saude emocional e mental das gerações).

A pesquisa PwC Workforce Hopes and Fears (2023) conclui que 70% dos trabalhadores acreditam que aprender novas habilidades é mais importante do que estabilidade — um sinal de que o aprendizado contínuo é, de fato, o novo alicerce das relações de trabalho.

Estas são fontes confiáveis que acompanham este tema de perto.

A inteligência que se multiplica

A IA (Inteligencia Artificial) não veio para eliminar o pensamento humano, e sim para ampliá-lo. Ela acelera o acesso à informação, mas ainda depende de quem saiba interpretar o que faz sentido.

Por isso, o profissional do futuro será aquele que conseguir equilibrar raciocínio analítico com sensibilidade humana.

Cada geração contribui com uma parte desse equilíbrio: os mais experientes trazem contexto, ética e discernimento; os mais jovens trazem ousadia, curiosidade e fluidez digital.

O papel das lideranças

Liderar nesse novo cenário é mais do que dominar tecnologia — é criar um ambiente onde o aprendizado nunca para. Empresas que valorizam o conhecimento contínuo tratam a IA como parceira, não como ameaça.

A cultura de aprendizado constante é o novo ativo de valor. E quem lidera com propósito sabe que o papel do humano é dar sentido ao que a máquina apenas calcula.

A tecnologia como ponte, não muro

A inteligência artificial pode parecer fria, mas é nas mãos das pessoas que ela ganha alma. Afinal, de nada adianta um algoritmo poderoso se faltar empatia para entender quem está do outro lado da tela.

O segredo do futuro não é competir com a tecnologia — é cooperar com ela. E talvez esse seja o ponto de encontro entre todas as gerações: usar o novo sem esquecer o essencial.

Coda — a harmonia entre o código e o coração

Assim como numa orquestra, a inovação precisa de ritmo e harmonia. O algoritmo executa, mas o humano interpreta. A máquina calcula, mas o ser humano dá significado.

No fim, o futuro do trabalho não pertence à tecnologia, nem a uma geração específica. Pertence a quem souber aprender, reaprender e ensinar — em qualquer idade. Porque o verdadeiro avanço não está nas máquinas que pensam, mas nas pessoas que aprendem a pensar juntas.

A PONTE DAS GERAÇÕES: LIDERAR É TRADUZIR O QUE O OUTRO AINDA NÃO ENTENDE - ARTIGO 4

© 2025 — Série Gerações em Conexão

Liderar sempre foi um ato de traduzir. Traduzir metas em propósito, planos em ação e, mais recentemente, diferenças geracionais em convivência produtiva.

O novo líder não é aquele que sabe tudo — é aquele que sabe ouvir o suficiente para conectar quem pensa diferente. E nunca foi tão necessário exercer essa escuta.

Hoje, convivem nas empresas profissionais de idades, valores e ritmos distintos. Enquanto as gerações X e Baby Boomers carregam o legado da disciplina e da consistência, as novas gerações trazem curiosidade, propósito e sede de autonomia. Entre ambos, existe um espaço que só o líder pode preencher: o da tradução.

O desafio da liderança senior

Essas duas gerações — Baby Boomers (1946–1964) e Geração X (1965–1980) — formam a base da liderança atual. São profissionais que consolidaram culturas, processos e estratégias que sustentam organizações até hoje.

Mas o que antes era certeza, agora virou dúvida: a chegada das novas gerações e das tecnologias disruptivas exige desses líderes reaprender a liderar.

Os Boomers sentem o impacto da velocidade e da digitalização — possuem conhecimento profundo, mas precisam atualizar-se num mundo que muda em meses. Já a Geração X, marcada pela resiliência, vive o dilema entre o controle e a colaboração. Ambos compartilham um mesmo desafio: abrir espaço para o novo sem perder a própria identidade.

O papel do líder como tradutor

Ser líder hoje é atuar como intérprete de linguagens diferentes. O profissional sênior fala em planejamento, consistência e previsibilidade; o jovem fala em propósito, flexibilidade e impacto. E ambos têm razão — só estão em tempos diferentes da mesma melodia. O líder eficaz é aquele que cria harmonia entre esses tempos, ajustando o compasso para que todos toquem juntos. Ele não impõe o ritmo — ele o conduz.

Na prática, isso significa: dar autonomia sem perder o norte; valorizar a experiência sem bloquear a inovação; promover o diálogo, mesmo quando há ruído.

O peso e a leveza da liderança

As gerações mais antigas foram moldadas pela lógica do esforço e da hierarquia. As mais novas, pela lógica da colaboração e da liberdade. A ponte entre esses mundos se constrói quando o líder entende que respeitar o passado não impede de reinventar o futuro.

O líder contemporâneo não precisa escolher entre autoridade e empatia — ele precisa equilibrá-las: ter firmeza para decidir e sensibilidade para ouvir antes de decidir.

Aprender a desaprender

Desaprender é talvez o maior ato de coragem de um líder. Significa abrir mão de fórmulas que funcionaram no passado, mas que não inspiram mais as novas gerações. Não se trata de abandonar a experiência, e sim de usá-la como base para aprender de novo.

O verdadeiro líder entende que a experiência só continua valiosa quando se renova — e que ensinar é uma forma de continuar aprendendo.

A harmonia do gestor multigeracional

Mais que um desafio, uma missão do gestor multigeracional é fazer com que a banda toque sozinha — que as diferenças dos estilos musicais não interfiram no concerto. Podemos iniciar nossa jornada com aquele clássico dos anos 70, passar pelos ritmos dos anos 90 e 2000 e fechar com a versatilidade do tech. Os gostos pessoais não podem influenciar na execução da música: a partitura está ali à sua frente — gostando ou não, o bom músico irá executá-la bem. Da mesma forma, gostar ou não da forma como o colaborador pensa ou entrega resultados não pode impactar a maneira como ele será tratado, nem impedir o líder de extrair o melhor que cada um pode oferecer.

Liderar é reger diferenças

Cada geração tem seu timbre e seu tempo. O papel do líder é reger as diferenças, transformando o ruído da diversidade em harmonia organizacional. Ele traduz ideias, conecta visões e cria confiança — porque liderar não é controlar, é inspirar. É olhar para o futuro sem esquecer quem construiu o caminho até aqui.

Coda – o legado do líder tradutor

(Coda, do italiano “cauda”, é o termo usado na música para designar a parte final de uma peça — o encerramento que dá sentido e conclusão à melodia. Aqui, simboliza o fechamento reflexivo da jornada do líder tradutor.)

Em tradução, o líder — ou gestor — e o maestro levam sobre si a maior responsabilidade pelo sucesso do concerto (ou projeto). No erro evidente ou no resultado final, na vaia ou nos aplausos, ele será o primeiro a absorver. É ele quem está à frente. Mas nunca deve se esquecer que, sem cada um daqueles músicos, não haveria o belo concerto.

Se for para fazer solo, não se disponha a estar naquele pequeno “caixote com a batuta”. Não se disponha a estar à frente de um grupo. Existem oportunidades para solistas em alguns “teatros” — basta buscá-las.

E concluindo, diria que a liderança que deixa marca não é a que impõe a mudança, mas a que guia a transição. A que une gerações sem apagar as fronteiras de cada uma. A que entende que traduzir não é mudar as palavras — é revelar o significado por trás delas. Liderar é isso: construir pontes. E toda ponte só é sólida quando respeita as margens que conecta.

REFERÊNCIAS

- DELOITTE. Global Human Capital Trends 2024: The Shift to Human Sustainability. Deloitte Insights, 2024.
- EDMONDSON, A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2019.
- ERICKSON, T. Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work. Harvard Business Press, 2010.
- PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. PwC, 2023.
- SENGE, P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Doubleday, 1990.
- U.S. Department of Labor. Employment Projections and Labor Force Participation by Generation. Washington, D.C., 2024.
- WORLD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. AMACOM, 2013.

World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024. Geneva: WEF, 2024.

MIT Sloan Management Review. Human Trust in Artificial Intelligence: How to Build It and Why It Matters, 2023.

McKinsey Global Institute. Generative AI and the Future of Work in 2030, 2024.

PwC. Workforce Hopes and Fears Survey, 2023.