



Na Mídia

17/06/2025 | [Valor Econômico](#)

Executivo de Valor: Equipe com diversidade etária é a tendência na gestão de pessoas

Líderes de negócios desenvolvem formas eficientes de gestão que abraçam e extraem o melhor da convivência entre gerações

Jacilio Saraiva

Em uma reunião familiar, é possível encontrar pais, tios distantes, avós, primos mais novos e sobrinhos com filhos. Agora, imagine conviver com toda essa diversidade de idades e comportamentos, diariamente, no ambiente de trabalho. É o que está acontecendo nas empresas e, segundo especialistas em recursos humanos, de forma inédita.

Hoje, as equipes reúnem integrantes de, pelo menos, quatro gerações de profissionais: os baby boomers (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (1965 a 1980), os millennials (1981 a 1996) e a Z (1997 a 2010). E logo os escritórios vão receber representantes da geração alpha – jovens que nasceram depois de 2010, o que levanta uma grande questão: como promover e administrar o relacionamento intergeracional para garantir melhores resultados nos negócios?

De acordo com pesquisa da consultoria McKinsey & Company com 32.796 trabalhadores em todo o mundo, que comparou as expectativas profissionais em diferentes faixas etárias, as necessidades das pessoas no trabalho são, em grande parte, as mesmas, e não correspondem aos estereótipos cravados sobre a diversidade etária – como conceitos que restringem a preferência dos baby boomers à estabilidade no emprego, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional exigido pelos “X” e o desejo de flexibilidade nos expedientes entre os millennials.

“Em vez de adaptar propostas de valor e experiências de trabalho para cada geração, é muito mais vantajoso para as organizações se concentrarem no que todos buscam – boa remuneração, desenvolvimento de carreira, liderança atenciosa, flexibilidade e propósito –, sem esquecer as motivações de cada pessoa”, assinala o estudo.



"Estereótipos geracionais devem ser abandonados e os líderes precisam focar em fatores universais que importam a todos, ajustando-se a apelos individuais", orienta Fernanda Mayol, sócia da McKinsey no Brasil — Foto: Keiny Andrade/Valor

O levantamento mostra que, independentemente da idade, os profissionais querem coisas semelhantes, sendo a "liderança empática" um dos principais interesses, analisa Fernanda Mayol, sócia da McKinsey no Brasil. "Estereótipos geracionais devem ser abandonados e os líderes precisam focar em fatores universais que importam a todos, ajustando-se a apelos individuais", orienta.

Mayol tem observado CEOs de grandes empresas que conseguem "extrair" o melhor de cada geração com ações de "peer learning" (aprendizagem entre pares). "É possível criar espaços para compartilhar aprendizados", ensina. "O modelo, que usa mentorias, projetos colaborativos e círculos de conversas, pode acelerar o desenvolvimento de competências e permitir que diferentes perfis evoluam juntos."

No Itaú Unibanco, com 96,3 mil funcionários, o desafio de trabalhar com diversas gerações foi transformado em ativo de produtividade. Com 40% da folha contratada nos últimos cinco anos e mais de seis mil empregados com idades acima dos 50, o CEO do banco, Milton Maluhy Filho, diz que as nuances etárias trazem uma pluralidade de aptidões que ajuda o banco a tomar decisões conectadas com a sociedade.

"Cresci e me desenvolvi cercado por colegas experientes, das gerações baby boomer e X, ao mesmo tempo que liderava talentos millenials", comenta. "Isso amplia a forma de 'ler' o mundo." Ele se considera hoje um profissional mais resiliente graças à diversidade de origem, racial, pensamento, gênero, orientação sexual e idade que vê à sua volta.

Maluhy considera que liderar equipes heterogêneas exige escuta ativa e clareza de propósito. "Mas, acima de tudo, respeito genuíno pelas histórias que cada geração carrega", ensina o executivo de 49 anos. Para lidar com visões e formas de trabalho não similares, o banco promove pesquisas e grupos de discussão a fim de entender os desafios das áreas. Um deles está no campo da tecnologia, pois a adoção de novas ferramentas exige adaptação. "Nosso papel como liderança é garantir que essa transição seja inclusiva, respeitando os ritmos de aprendizagem de cada um."

No grupo Fleury, gigante do setor de saúde, a variedade de histórias de vida também é grande: 24% dos colaboradores têm menos de 30 anos, 57% estão entre os 30 e 50 e 9% têm mais de 50. "A capacidade de unir gerações trabalhando com inovação se reflete em resultados consistentes", afirma a CEO, Jeane Tsutsui.

Na avaliação da executiva, os ganhos de interação aparecem na combinação do “olhar tecnológico” dos jovens com o foco na mensuração de índices de desempenho, marcante nos mais velhos. “A geração de menor idade, conectada com o ambiente digital, aponta para oportunidades”, diz. Mas apenas “sangue novo” não basta. Para ela, o pragmatismo dos talentos experientes funciona como contrapeso na dinâmica dos negócios. “A geração 50+ nos mostra que é preciso medir os resultados dos projetos”, afirma. “Sem acompanhar os KPIs [indicadores-chave de desempenho, do inglês], você ‘mata’ a inovação.”

Ricardo Neves, CEO da consultoria NTT Data, concorda. Para ele, a inovação é um processo de construção coletiva em que múltiplas ideias se conectam para dar origem a soluções inéditas. “Essa convergência impulsiona a tomada de decisões estratégicas”, diz. Ao reunir profissionais com diferentes experiências, conseguimos ampliar as nossas análises, garantindo que as soluções entregues sejam ainda mais completas.”

Raquel Reis, CEO Saúde e Odonto da SulAmérica Seguros, diz que a convivência plural também tem contribuído para a modernização da empresa. “A gente sai da zona de conforto”, relata a executiva de 42 anos, mãe de um jovem de 17. Os mais novos chegam com um repertório digital forte, com coragem para propor o novo, diz. “O desafio é se colocar nesse papel de aprendizagem e estar disposta a recriar o que já foi traçado.”

Ana Sanches, presidente da mineradora Anglo American no Brasil, diz que um dos aprendizados ao trabalhar com perfis múltiplos é desenvolver a habilidade de “escutar”. É importante perguntar por que alguém aborda um tema por um determinado ângulo, afirma.

A executiva explica que, muitas vezes, uma ideia iniciada em uma reunião começa a ser debatida com diferentes olhares, a depender da vivência dos integrantes da mesa. A partir desse encontro nasce um projeto inovador. “A ‘mistura’ geracional contém elementos que favorecem a antecipação de riscos e oportunidades. Deixa a tomada de decisão mais rica”, argumenta.

A velocidade das transformações segue acelerada e combinar a visão de diferentes gerações é indispensável para fortalecer uma cultura baseada em espírito de equipe, avalia Francisco Gomes Neto, CEO da Embraer. “Aqui na empresa, promovemos todo tipo de inovação, mas sempre com um olhar no negócio que será gerado”, ressalta. “No final do dia, todos queremos trabalhar em um time vencedor.”

IDADE E CARREIRA

Mitos e verdades sobre preferências profissionais baseadas na faixa etária

Gerações	Mito	Fato
Z (até 28 anos)	Veem o trabalho como transacional/contratual e são motivados principalmente pela remuneração	De todas as faixas etárias, é a única que não cita “remuneração inadequada” como o principal motivo para deixar o emprego. Priorizam o desenvolvimento de carreira e o trabalho significativo mais do que o salário
Millennials (29-44)	Destacam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional mais do que todas as outras gerações e necessidades de carreira	Ao aceitar um novo emprego, valorizam a flexibilidade não mais do que colegas de outras faixas etárias, e não tanto quanto a remuneração ou o desenvolvimento de carreira
X (45-60)	Mais motivados por critérios tradicionais, como a segurança no emprego	O trabalho com propósito é um dos principais motivos para permanecer no emprego. Liderança indiferente e sem inspiração é razão para sair
Baby boomers (61-79)	Mais preocupados com fatores práticos como pagamento, benefícios e oportunidades de progressão	Integrantes mais jovens citam a liderança atenciosa e o trabalho com propósito como principais motivos para permanecer ou, na falta deles, deixar o emprego

Fonte: Pesquisa “Desmitificando mitos sobre preferências dos trabalhadores baseados na idade” (Debunking myths about age-based preferences), McKinsey & Company com 32.796 trabalhadores no mundo.

Na avaliação de Luciana Ferreira, professora de liderança e comportamento organizacional da Fundação Dom Cabral (FDC), o “mix” positivo de gerações deve ser conduzido de perto pelos gestores. “As lideranças podem criar tarefas

baseadas no trabalho conjunto, mas com um objetivo único”, recomenda. “Com essa prática, promovem um senso de ‘nós’, capaz de suprimir visões estereotipadas sobre o esforço dos outros colegas.”

As chefias precisam aprender a potencializar comportamentos que não apenas são diferentes, mas também complementares, aconselha. “Os dirigentes que se disponibilizam para essa aprendizagem estimulam um ambiente de compartilhamento em que todos expressam preferências e registram novas formas de decidir”, diz.

Tatiana Marinho, sócia e CEO da agência de publicidade Gana, conta que liderar um time com idades não lineares aguçou sua capacidade de adaptação ao trabalho. “Aprendi que preciso ser uma facilitadora que conecta todo o time, fomentando um ambiente inclusivo, onde as diferenças são valorizadas”, destaca.

Robson de Oliveira, sócio das áreas de ESG, direito imobiliário e agronegócio do escritório Demarest Advogados, lembra que os CEOs nessa jornada precisam desenvolver competências como empatia e escuta ativa, para conciliar os muitos “mundos” que coabitam na organização. “Dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) de 2022 indicam que o Brasil tem mais de 13 milhões de pessoas com idade superior a 50 anos”, relata. “Por outro lado, novos estudos demonstram que os jovens devem representar 27% da força de trabalho global até o fim de 2025.” É preciso reconhecer que o saber não está concentrado numa só geração, diz Oliveira, de 46 anos. “Entender como pessoas de outras idades superaram desafios moldou a minha própria forma de liderar”, afirma.



É preciso reconhecer que o saber não está concentrado numa só geração, diz Robson de Oliveira, socio das areas de ESG, Direito Imobiliário e Agronegócio da **Demarest** Advogados — Foto: Divulgação

Belmiro Gomes, diretor-presidente do Assaí, segue a opinião e diz que a convivência entre gerações díspares tem muito a ensinar. “Desde que se tenha humildade para ouvir”, pondera. No comando da varejista de 87 mil funcionários, ele entende que cada empregado guarda uma vivência capaz de aperfeiçoar rotinas de trabalho. “Claro que cada faixa etária tem as suas expectativas, mas acredito na liderança pelo exemplo. As pessoas ouvem o que a gente fala, mas seguem o que a gente faz”, afirma ele, acrescentando que integrar gerações auxilia os gerentes a conduzir decisões de negócios mais conectadas com a realidade.

Fernando Yunes, vice-presidente sênior e líder do Mercado Livre no Brasil, é outro adepto da escuta ativa. “Aprendi que é fundamental ouvir, entender as motivações individuais e desenvolver as pessoas para usarem novas tecnologias, especialmente a IA [inteligência artificial], parte das nossas práticas diárias”, explica o gestor que comanda 36 mil funcionários no país, mais da metade abaixo dos 30 anos.

Bruno Lasansky, CEO da Localiza&Co, diz que a pluralidade geracional virou um trunfo para a estratégia de mercado da empresa. “Como somos uma plataforma de mobilidade, nosso público engloba diferentes gerações”, explica. “Ter colaboradores de todas as idades nos dá a percepção dos anseios de cada segmento de cliente e nos auxilia a novas soluções, por faixa de consumo.” Segundo o executivo, 7% dos funcionários têm mais de 50 anos. “A troca de experiências faz parte da cultura da empresa”, destaca o CEO, que considera que programas de estágio e mentorias solidificam os relacionamentos entre os times. “Por outro lado, aprendo todos os dias com colegas que têm 20, 30 anos de experiência.”

Fábio Faccio, CEO da Lojas Renner, também vê a multiplicidade de perfis nas operações da varejista como alavanca para os negócios. “Ter a vivência com gerações permite atender melhor a variada gama de consumidores”, diz o executivo, que comanda uma empresa dona de uma carteira de mais de 20 milhões de clientes. Os mais velhos acumulam um repertório prático que quem está chegando ao mercado agora só ouviu na teoria, compara. “Mas é da interação de todos que vem a boa inovação.”

Muitas das estratégias aplicadas na companhia dosam a ousadia dos jovens com a experiência de quem já enfrentou vários ciclos econômicos, concorda Mauricio Giamellaro, CEO da Heineken Brasil. “Esse equilíbrio é o que permite que a organização evolua, mantendo a essência e, ao mesmo tempo, se reinventando.” Na visão de Paulo Alvarenga, CEO South America da thyssenKrupp, a diversidade precisa transpor a questão dos dois dígitos no RG e valorizar a singularidade. “Temos uma planta industrial em Campo Limpo (SP) onde trabalham três gerações de uma mesma família: avô, pai e filho”, conta.

Alcione Albanesi, fundadora e presidente da ONG Amigos do Bem, resume bem a importância da convivência geracional. “Preciso da experiência de um médico no atendimento à saúde, assim como da curiosidade dos jovens na área de TI”, diz. “Os mais jovens têm nos impulsionado a entender o valor do digital e das redes sociais como aliados do impacto social, mas é fundamental contar com currículos experientes, que nos ajudam a manter o foco no essencial, com propósito e valores.”

Ricardo Gontijo, CEO da Direcional Engenharia, apostava nos modelos presenciais de trabalho para incrementar a fusão de conhecimentos entre os times. “Você não forma pessoas a distância”, afirma o executivo de 43 anos. “Temos que tornar o presencial mais atrativo, para que todos queiram estar no escritório.”

A atenção dos executivos voltada à interação das equipes está em sintonia com a visão da professora Maria José Tonelli, coordenadora do núcleo de estudos em organizações e pessoas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Neop). A estudiosa diz que, embora exista consenso entre as lideranças de que o intercâmbio geracional tende a ser vantagem competitiva, é necessário promover mais esse tipo de conexão.



"Uma pesquisa realizada pela consultoria PwC em parceria com o FGV-Neop aponta que muitas empresas não têm políticas que favoreçam as interações", afirma Maria José Tonelli, coordenadora do núcleo de estudos em organizações e pessoas da Fundação Getulio Vargas — Foto: Ana Paula Paiva/Valor

"Uma pesquisa realizada pela consultoria PwC em parceria com o FGV-Neop aponta que muitas empresas não têm políticas que favoreçam as interações", afirma Tonelli. O estudo "Mitos e realidades da diversidade geracional nas empresas" ouviu representantes de 117 organizações, sendo a maioria (62%) com mais de 500 funcionários. Cerca de 70% dos entrevistados dizem que as operações não levam em conta o fator do envelhecimento populacional ao planejar a força de trabalho e 85% desconhecem se os empregadores têm planos de carreira para os 40+.

Leandro Camilo, sócio e líder de inclusão e diversidade da PwC Brasil, diz que, para inverter esse quadro, é essencial que as empresas revisem constantemente as políticas de gestão de pessoas. "Isso inclui desde a forma como atraímos e retemos talentos até como estruturamos planos de carreiras", sugere. "Se essas diretrizes não forem pensadas de forma inclusiva, cresce o risco de reforçar estereótipos [geracionais] e excluir talentos valiosos."



Para Leandro Camilo, sócio e líder de inclusão e diversidade da PwC Brasil, é essencial que as empresas revisem constantemente as políticas de gestão de pessoas. — Foto: Divulgacao/Divulgacao

Para Carlos Hentschke, presidente da Syngenta Seeds, braço de sementes da multinacional de soluções agrícolas, estar aberto ao novo foi um dos caminhos encontrados para sintonizar a experiência da sua geração com “a ousadia dos mais jovens”. “É uma combinação poderosa”, afirma. “Nesse cenário, dar mais autonomia no trabalho gera melhores resultados.” Para driblar possíveis gargalos, ele cita soluções como investir em comunicação transparente e em programas de desenvolvimento que reforçam habilidades de cada geração.

Radamés Andrade Casseb, CEO da Aegea Saneamento, lembra que no encontro semestral de líderes da companhia, em maio, foi destacada a importância de integrar os colaboradores que acompanham a empresa desde a fundação com os jovens talentos. “Esse encontro evidenciou como a combinação de experiências consolidadas com novas ideias contribui para a construção de um futuro mais sustentável”, diz.

Na opinião de Alexandre Gonçalves Silva, que foi presidente do conselho de administração da Embraer até abril e agora ocupa a mesma função na Sabesp, o investimento na formação de pessoal precisa ser constante e as pessoas identificadas como as mais talentosas devem ser preparadas para assumir posições de responsabilidade. “Isso contribui para criar um ambiente de trabalho mais harmônico.”

O diretor-geral da Klabin, Cristiano Teixeira, segue o mesmo raciocínio: “Com uma cultura de aprendizado contínuo, transmitimos o que sabemos e permanecemos abertos para aprender”, afirma. A produtora e exportadora de papéis tem mais de 18 mil funcionários, sendo 1,5 mil com mais de 20 anos de casa e 3,8 mil com 10 a 20 anos de companhia. “É central conciliar a visão de profissionais seniores em suas funções com o olhar criativo dos mais jovens.”

A nova geração tem um pensamento de empreender, de ser “dono”, e essa é a cultura que se busca reforçar, diz Daniel Slaviero, CEO da Copel, companhia de energia que até 2023 era controlada pelo Estado do Paraná. “Unir o sentimento de quem já estava aqui com uma geração que persegue ‘o novo’ é essencial para a perpetuidade do negócio”, avalia.

Daniela Manique, presidente da Solvay-Rhodia para a América Latina, acompanha a análise de Slaviero. “Se, por um lado, a empresa tem profissionais com décadas de atuação, também recebe jovens talentos, resultando numa colaboração multigeracional, um dos nossos pontos fortes”, diz a executiva à frente da companhia que tem 1,7 mil funcionários no Brasil.

As dificuldades de avançar com frentes de trabalho heterogêneas servem também para pavimentar a cultura da organização, sugere Rafael Vasto, CEO da Daki, de entregas rápidas. “Aí está a beleza de criar algo novo”, diz. Não existe uma receita, é preciso criar, ensina. “E a melhor forma de fazer isso é atuar com perspectivas complementares.”

Eduardo del Giglio, CEO da startup de RH Caju, lembra que a pluralidade de currículos nunca esteve tão ativa na empresa. “Por atuarmos com um modelo de trabalho majoritariamente remoto, a diversidade se amplia ainda mais, com colaboradores de diferentes regiões”, comemora. “É essa multiplicidade de perfis que nos ajuda a identificar soluções cada vez mais inclusivas.”

Na Cogna, gigante do setor de educação com um quadro de pessoal com idade média de 37 anos, todas as “tribos” auxiliam na formulação de serviços e produtos. “Muitos colaboradores são ex-alunos das faculdades do grupo e trazem as experiências de quando eram universitários”, relata o CEO Roberto Valério. “Isso tem muita riqueza. Se a gente ficar ‘encastelado’ só com pessoas de uma geração, não vamos [pra frente].”

As mesmas possibilidades de troca são defendidas por Christian Gebara, CEO da Telefônica Vivo, com 33 mil funcionários. As novas gerações trazem uma maneira ágil de sugerir o “fazer diferente”, ante talentos de faixas etárias mais altas, disciplinados a esperar para conferir resultados com mais resiliência, avalia o executivo, que lida diretamente com o potencial “multigeracional” da empresa. “Faço podcasts, me envolvo com os projetos dos

trainees, estagiários e jovens aprendizes.” Os funcionários da Vivo têm idade média de 38 anos. “Nos últimos anos, colocamos mais foco nos 50+, que representam 11% do quadro, e nos 60+, que são 2%. Ao mesmo tempo, 20% das equipes têm integrantes com menos de 30.”

A conselheira de administração Jandaraci Araújo, diretora voluntária do Programa Diversidade em Conselho Raízes (PDeC Raízes) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ressalta que quando a liderança aprende a respeitar as expectativas de cada geração, o engajamento da força de trabalho ganha tração. “A maioria ou 75% dos profissionais dizem que essa ação aumenta a permanência deles nas empresas, segundo pesquisa da Gallup”, aponta.



Uma das receitas para absorver o “melhor” de cada conjunto etário é reconhecê-los pelas motivações, não pelos estereótipos, acredita Jandaraci Araújo, diretora voluntária do Programa Diversidade em Conselho Raízes (PDeC Raízes) — Foto: Gabriel Reis/Valor

Para ela, uma das receitas para absorver o “melhor” de cada conjunto etário é reconhecê-los pelas motivações, não pelos estereótipos. “Os baby boomers trazem experiência e podem ser engajados como mentores ou líderes de projetos estratégicos”, orienta. “A geração X está atenta a desafios, enquanto os millennials e a geração Z precisam de novas tecnologias para se sentirem envolvidos.” Os líderes que encampam uma abordagem motivacional positiva conseguem incrementar a produtividade em até 25%, diz a especialista, citando um estudo da consultoria PwC.

Mas, como o passar do tempo não dá descanso, já chegou a hora de os CEOs se prepararem para uma nova ampliação das equipes, lembra. “Para a geração alpha, que logo vai ingressar no mercado de trabalho, é necessário manter o ambiente de produção com recursos de alta tecnologia e aprendizado digital contínuo”, afirma.

