



Convivência Produtiva: A Gestão de Gerações para obter Resultados Sustentáveis

POR **MARCELO LIGERE**

Construir uma gestão eficiente das diversas gerações presentes nas equipes das empresas e garantir uma convivência saudável entre elas são desafios importantes no percurso para obter resultados satisfatórios no desempenho das instituições. Nesse sentido, segundo Ferucho et al (2015), as organizações, influenciadas pelas constantes mudanças sociais, precisam se adaptar e compreender melhor seus colaboradores, considerando as particularidades e formas de relacionamento de cada geração. Portanto, saber implementar uma gestão que acolha as diferentes gerações, contemplando suas expertises, suas demandas e seus modos de interação e ação, é essencial para garantir um bom ambiente de trabalho e, sobretudo, obter resultados relevantes para as instituições.

Em trajetória de atuação como executivo, que apresento para os leitores mais adiante, essa perspectiva da integração das diferentes gerações se mostrou de forma bastante prática, em diversos momentos e desafios da vida profissional. Como executivos, sempre teremos o prazer e o desafio de conviver com muitas gerações diferentes. Para dimensionar esse aspecto conceitual, de maneira mais efetiva, com uma descrição apropriada das gerações, recorremos a Novaes (2018), autor que buscou várias referências para construir uma caracterização, o que nos possibilitou organizar a seguinte tabela comparativa:

QUADRO 1 | AS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Geração	Ano de Nascimento	Contexto Histórico	Características Principais	Relação com o Trabalho
Baby Boomers	1946-1964	Pós-guerra, governos militares, avanços tecnológicos	Trabalho em equipe, obediência, otimismo, valorização do status e ascensão profissional	Leais à empresa, valorizam hierarquia, dedicação, foco em oportunidades e crescimento
Geração X	1965-1978	Crises econômicas, inflação alta, entrada das mulheres no mercado	Independência, adaptabilidade, busca por qualidade de vida, menos apego à hierarquia	Valorizam empregabilidade, ambiente informal, conciliam objetivos pessoais e organizacionais
Geração Y (Millennials)	1979-meados de 1990	Globalização, avanços tecnológicos, instabilidade econômica	Multifacetados, tecnológicos, independentes, priorizam vida pessoal	Pouca lealdade à empresa, buscam propósito, flexibilidade e bem-estar
Geração Z	Meados de 1990-2010	Cultura digital, acesso rápido à informação	Autodidatas, dinâmicos, críticos, multitarefas, baixa tolerância à rigidez	Preferem empreender, versáteis, exigentes com empregadores

Numa análise comparativa da diferença entre gerações no mercado de trabalho, Co-mazzetto et al. (2016) trouxeram a perspectiva de distinção não apenas pela idade, mas também por comportamentos, valores e visões de mundo, o que impacta competências como liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal.

Portanto, nesse sentido, independentemente da geração, todas as pessoas buscam respeito. Esse respeito se manifesta na clareza dos objetivos estabelecidos e nas boas práticas

de relacionamento, mesmo em contextos de alta pressão — algo bastante comum na área comercial e no ambiente de um veículo de comunicação. O reconhecimento também se mostra fundamental, seja por meio da valorização explícita de um trabalho bem feito ou de gestos de deferência. Além disso, demonstrar confiança e compreender o momento de cada pessoa é essencial, especialmente considerando que o tempo de maturação profissional está cada vez mais curto e que as expectativas variam de indivíduo para indivíduo.

Nesse cenário, frases como “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, comuns no início da nossa trajetória profissional, já não encontram espaço no cenário atual. Hoje, a nova geração de profissionais busca compreender os motivos por trás de cada atividade e, sem esse entendimento, o engajamento dificilmente acontece.

A CONSTRUÇÃO DE UMA TRAJETÓRIA Como integrantes da geração X, dei início à trajetória profissional no final dos anos 1980, em um banco multinacional francês, num ambiente de hierarquia bem definida e valores compartilhados com líderes “baby boomers”: trabalho duro, conquista profissional, patrimônio e reconhecimento. A principal diferença estava no ritmo. Nós, mais jovens, ansiávamos por ascensão profissional mais rápida, enquanto os mais experientes pregavam paciência. Depois da graduação, uma inesperada oportunidade conduziu ao setor de comunicação, onde migrei para a área comercial e encontrei um ambiente dinâmico, competitivo e repleto de talentos. A trajetória começou no interior de São Paulo, onde tive um gestor com estilo de liderança próximo ao coaching, valorizando as particularidades e ambições individuais e incentivando o aprendizado coletivo, transformando a minha carreira.

De volta à capital, no mercado publicitário mais competitivo do país, convivendo com profissionais excepcionais e de diferentes gerações. Tive a oportunidade de ter um líder mais experiente que, com visão estratégica, valorizou o meu desenvolvimento e mostrou possibilidade de crescimento na carreira. Sob sua gestão, em alguns anos tive a primeira posição de gestão, reforçando a ideia de que, assim como pilotos precisam de horas de voo para comandar grandes aeronaves, executivos precisam de tempo e experiência para liderar com segurança.

Ainda em crescimento na carreira, tive a oportunidade de trabalhar com um diretor que coordenava profissionais mais jovens e mais maduros, que eram de gerações diferentes. Enquanto os mais jovens sentiam-se empoderados por dominar as novas ferramentas de CRM, os controles eletrônicos de previsão de vendas, de planejamento e a construção de apresentações sólidas para as propostas, os mais experientes se apoiavam no relacionamento, em ótimas técnicas de vendas e no fato de que tinham acesso aos profissionais-chave do mercado. Em reflexões, entendi que a complementariedade entre essas duas gerações traria competências essenciais em um mercado que estava prestes a grandes transformações, portanto, trazendo uma grande oportunidade.

Progredindo na posição diretiva, assumi uma nova posição diretiva no terceiro mercado mais importante da empresa, com mais responsabilidades e uma equipe multigeracional. Em menos de três anos assumi o comando da unidade de negócio, acumulando, além da área comercial, a área administrativa, técnica e jornalística. Ao conviver com outros departamentos, foi possível contrastar culturas diversas. Eram várias empresas em uma só.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A boa gestão do convívio entre diferentes gerações apresenta desafios e oportunidades, o que pode representar um diferencial competitivo e até um espelho do próprio mercado consumidor. Respeitar essas diferenças não é apenas uma questão de convivência, mas um fator estratégico para a longevidade das organizações. Vale aqui lembrar de uma máxima ouvida no mercado publicitário: a comunicação de uma empresa deve atender às necessidades de seus clientes — que, muitas vezes, são diferentes das visões e valores do corpo diretivo. E esses clientes estão mudando cada vez mais rápido.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36(1), 145-157.

Furucho, N. Y., Oswaldo, Y. C., Graziano, G. O., & Spers, V. R. E. (2015). Valores e características geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista brasileira de marketing*, 14(4), 492-501.

NOVAES, S. (2018). Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. *SINGEP—Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 7, 308-339.

Zaghi, D. B., Valle, F. B., de Oliveira, J. A. C., & da Silva, M. (2025). O IMPACTO DA DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 5902-5917.

MARCELO LIGERE é mestre em Administração de Empresas pela Fundação Dom Cabral, bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atuou por 31 anos na área comercial do grupo Globo. Atualmente é consultor em Gestão Comercial.