

# Do pós-guerra à IA, empresas encaram os desafios de diversas gerações no mercado

A convivência entre quatro gerações no mercado exige jogo de cintura dos gestores para conciliar as diferentes percepções sobre o trabalho

➔ NEGÓCIOS

JÚLIA FERNANDES  
juliaf@jcrs.com.br

Pela primeira vez na história, quatro gerações atuam juntas nas organizações. Dos Baby Boomers à Geração Z, o mercado enfrenta desafios liga-

dos à comunicação, ao comportamento, ao comprometimento e à interação entre gerações tão distintas. Entre o ano de nascimento da primeira geração presente no mercado de trabalho (1945) e o último ano da geração mais nova (2010), passaram-se mais de seis décadas. O fim da Segunda Guerra Mundial, o avanço industrial, a globalização, a internet e as novas tecnologias. São mundos completamente diferentes que, hoje, interagem em escritórios ao redor do mundo.

De acordo com dados publicados pela Visual Capitalist, a partir do levantamento realizado pela McCrindle, empresa australiana de pesquisa social

e análise de dados e tendências globais, a expectativa é que, até 2035, a geração Baby Boomer, que atualmente representa 12% da força de trabalho mundial, desapareça do mercado.

A geração seguinte, a X, que hoje representa 27% dos profissionais, será 21%. Os Millennials - atualmente a geração mais presente no mercado de trabalho - representam 34% e, até 2035, serão 29%. Por fim, a Geração Z, que hoje ocupa 27%, será a maioria, representando 31% dos trabalhadores. Com a saída dos Baby Boomers, uma nova geração entra, a Alpha. Hoje formalmente fora do mercado de trabalho, em uma década, ela será 19% da força

de trabalho global.

Olhando para o futuro, o mundo está envelhecendo em razão de uma combinação de fatores, como a queda na taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida. Uma pesquisa realizada pelas Nações Unidas aponta que, até 2050, a estimativa é que 2,1 bilhões de cidadãos tenham 60 anos ou mais. O estudo ainda ressalta que o número de pessoas com 80 anos ou mais está crescendo e poderá ultrapassar a quantidade de crianças até meados de 2030. No Brasil, mais precisamente no Rio Grande do Sul, o Estado mais envelhecido do País, as organizações já começam a realizar movimentos de integra-

ção e captação de talentos com mais idade, a fim de suprir uma demanda de postos de trabalho não ocupados pela geração mais nova, além de valorizar a experiência desses profissionais.

Analisa de Medeiros Brum, fundadora e conselheira da HappyHouse, uma das maiores agências de endomarketing do Brasil, e Andressa Brum Merolillo, CEO da empresa desde 2023, são exemplos da diversidade geracional. Há dois anos, mãe e filha estão no processo de passagem de bastão. Aos 62 anos, Analisa entendeu que a sua forma de liderança não funcionava mais e que estava na hora da millennial Andressa assumir o controle.



De acordo com Andressa, essa geração destaca-se pela sua paciência e disponibilidade. "Ao contrário dos Millennials, geração mais próxima da Geração Z, a X tem mais paciência para ensinar os profissionais mais jovens. Também são mais compreensíveis", observa. Essa geração é marcada por ter vivenciado a transição do analógico para o digital, acompanhando a chegada da internet e de dispositivos como o MP3. É também conhecida como "geração dos esquecidos" ou "geração silenciosa", devido ao seu tamanho, que é menor em comparação com as gerações anteriores ou posteriores, e também por ser considerada mais independente. Hoje, muitos membros desta geração buscam se recolocar no mercado de trabalho. Com parte da geração próxima da aposentadoria, um novo cenário se impõe, onde a expectativa de vida é maior. Nesse sentido, muitas pessoas optam por estender a presença no mercado de trabalho.



"Acredito que a Geração Z é um profissional que está mais pela experiência, consequentemente mais de passagem, ao qual não podemos nos apegar", observa Analisa. Andressa destaca um desafio vivido por elas e por outras empresas: a rotatividade de estagiários. "Entra, faz seis meses e quer outra coisa. Seis meses é muito pouco, passa muito rápido", afirma a CEO, comentando que o processo de contratação é mais longo atualmente, pois é necessário que os concorrentes à vaga entendam as expectativas da empresa. Apesar dos desafios, ambas destacam as qualidades da geração mais nova, como a facilidade de aprendizagem e a criatividade. "Temos que diminuir muito o preconceito em relação a eles. Acredito que é muito cedo para ter uma ideia pronta em relação à Geração Z, pois eles nos surpreendem bastante", afirma Analisa.

1965-1981

Geração X

1995 e 2010

Geração Z

Baby Boomer

1945-1964

Geração Millennial

1982-1994

Analisa, pertencente à geração Baby Boomer, descreve sua liderança como "comando e controle". "Eu era mais velha e comandava e controlava essa empresa de forma muito centralizada", afirma. Segundo ela, esse formato fazia sentido na época, mas não funciona mais. "É uma liderança que não é mais aceita", admite. A geração, que faz parte do boom de nascimentos pós-guerra e a popularização da televisão, também é marcada pelo desenvolvimento social, impulsionado pelo avanço econômico. Analisa destaca que a experiência, o traquejo, a tranquilidade e a segurança são atributos conquistados com o tempo, e que a sua geração carrega um senso de compromisso com o empregador mais maduro que as gerações mais recentes.



A geração considerada a primeira de nativos digitais está, agora, ascendendo a posições de liderança. Analisa compara a ambição da geração Millennial com o seu próprio impulso proativo ao criar a empresa. "Brinco que os Millennials querem estar na capa da Forbes. Eles querem mostrar serviço para seus pais, para o mercado. Percebo neles uma energia realizadora, a mesma que eu tinha quando criei a Happy", comenta Analisa. Mãe e filha reconhecem a diferença entre suas abordagens de gestão. Andressa adota uma liderança mais participativa e menos centralizada. Ela se coloca em pé de igualdade com coordenadores e diretores, marcando uma mudança significativa. Andressa também aponta que sua geração valoriza a flexibilização e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, há um foco maior em se identificar com os valores e a cultura da empresa.

