

DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: Desafios e Estratégias

Resumo

O presente estudo aborda a diversidade geracional nas organizações, com foco nos desafios e estratégias de gestão em empresas do setor supermercadista do município de Tianguá, no estado do Ceará. O contexto da pesquisa está inserido em um cenário de transformações nas relações de trabalho, envelhecimento populacional e crescente presença de múltiplas gerações convivendo nos ambientes corporativos. O objetivo principal foi analisar as dificuldades e as práticas de gestão adotadas para promover a convivência harmoniosa entre diferentes faixas etárias, considerando suas características, valores e expectativas. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando como procedimento técnico a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados aplicados online com 28 colaboradores de 12 supermercados. Os principais resultados apontam que a diversidade etária é uma realidade consolidada nas empresas pesquisadas, sendo identificados como maiores desafios a comunicação entre gerações, o choque de valores e a adaptação às novas tecnologias. Apesar das dificuldades, a maioria dos participantes avaliou positivamente as ações voltadas à convivência intergeracional. A pesquisa conclui que, quando bem conduzida, a gestão da diversidade geracional pode fortalecer o clima organizacional, promover a inovação e aumentar o engajamento das equipes. Como contribuições, o estudo oferece subsídios práticos para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e avança no debate acadêmico ao explorar um setor ainda pouco investigado. Limitações incluem o recorte geográfico restrito e a amostra limitada às empresas registradas em plataforma pública.

Palavras-chave: Diversidade geracional. Força de trabalho. Desafios geracionais.

1. Introdução

Nos últimos anos, a diversidade ganhou crescente destaque nas organizações impulsionada, principalmente, pela inclusão de grupos historicamente marginalizados (Nascimento; Oliveira; Rodrigues-Júnior, 2022). Entretanto, a simples presença desses grupos nos ambientes de trabalho não é suficiente para garantir a inclusão genuína. Para que a diversidade seja efetiva, é necessário o desenvolvimento de políticas consistentes de equidade e respeito às diferenças (Maia; Leopoldino, 2024). Mesmo com avanços, ainda persistem desigualdades estruturais que exigem ações concretas e contínuas por parte das empresas (Nascimento; Oliveira; Rodrigues-Júnior, 2022).

A diversidade organizacional é frequentemente associada à inovação e à melhoria da imagem corporativa (Michetti, 2017). Empresas que adotam práticas inclusivas são vistas de forma mais positiva pelo mercado e pela sociedade, fortalecendo sua reputação. Contudo, apesar da valorização crescente, o interesse empresarial na diversidade foi, em grande parte, impulsionado por exigências legais, como cotas, e pela crescente conscientização política das minorias (Matte; Santos, 2017). Essa aproximação

estratégica transformou a diversidade em um componente de responsabilidade social e, ao mesmo tempo, em uma fonte potencial de vantagem competitiva (Bezerra et al., 2022; De Jesus; Da Costa, 2022).

Apesar desse cenário promissor, o progresso em direção à diversidade inclusiva nas organizações ainda é limitado. Muitas vezes, há um descompasso entre as políticas estabelecidas e as práticas efetivamente implementadas (Neves, 2020). Embora algumas empresas tenham obtido sucesso ao instituírem medidas como práticas de não discriminação e mecanismos de responsabilização (Maia; Leopoldino, 2024), observa-se que o transplante de modelos de gestão da diversidade estrangeiros para o contexto brasileiro enfrenta dificuldades específicas. Um dos principais entraves é o mito da democracia racial, que mascara as desigualdades étnico-raciais no país (Alves; Galeão-Silva, 2004).

Dentro desse panorama, destaca-se a diversidade geracional, que tem se tornado um dos focos mais relevantes de estudo no ambiente organizacional. A convivência de diferentes gerações — Veteranos, Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z — promove o aprendizado contínuo e estimula a inovação dentro das empresas (Colet; Mozzato, 2021; Nascimento et al., 2016). Cada geração traz características próprias que influenciam não apenas a forma como trabalham, mas também suas expectativas, valores e modos de comunicação (Santos et al., 2019; Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

No entanto, a gestão da diversidade de perfis etários apresenta seus desafios. A interação entre indivíduos de diferentes gerações pode gerar conflitos de valores, dificuldades de comunicação e resistências a novas práticas, o que impacta diretamente o clima organizacional (Colet; Mozzato, 2021). Para lidar com essas questões, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias de gestão eficazes, voltadas para a promoção do diálogo intergeracional, o reconhecimento das diferenças e a valorização das contribuições de cada grupo etário.

Diante desse contexto, essa pesquisa propõe analisar os desafios e as iniciativas de gestão da diversidade geracional em empresas supermercadistas de Tianguá-CE. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou conhecer a composição geracional atuantes neste nicho mercadológico, além de mapear as ações já implementadas e avaliar a eficácia dessas práticas no ambiente corporativo local.

A relevância da pesquisa se justifica não apenas pela atualidade do tema, mas também pela necessidade urgente de compreensão aprofundada da diferença entre gerações nas organizações, sobretudo em um cenário de envelhecimento populacional e de transformações nas relações de trabalho (Fraga et al., 2022).

A estrutura do trabalho contempla, inicialmente, uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e a importância da diversidade de gerações nas organizações. Em seguida, são apresentadas a delimitação do objeto de estudo, a caracterização da amostra e os procedimentos metodológicos adotados. Por fim, o estudo avança para a apresentação e discussão dos dados, permitindo uma análise crítica dos resultados obtidos.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Diversidade nas organizações: conceitos, importância, vantagens e barreiras para suas práticas

A definição de diversidade é complexa e não possui uma interpretação única, variando de acordo com o autor que a aborda (Morgado, 2021). O termo, conforme Matte e Santos (2017) e Morgado (2021), ainda carece de maior rigor e desenvolvimento teórico. Fraga et al. (2022) apontam que o conceito é amplo e multifacetado, com significados que variam conforme o contexto. Os autores propõem um entendimento que capture sua abrangência e pluralidade, destacando que a diversidade engloba diversas dimensões e interpretações, incluindo proporcionalidade, igualdade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão.

Empresas que adotam práticas de inclusão e gestão da diversidade colhem benefícios em diversas áreas. Uma força de trabalho heterogênea contribui para a inovação, melhora na tomada de decisões, resolução de problemas, retenção de talentos e fortalecimento da imagem corporativa. A diversidade reflete a complexidade da sociedade contemporânea e, quando bem gerida, gera vantagem competitiva e promove um ambiente organizacional mais acolhedor, criativo e eficiente (Trindade et al., 2024; Michetti, 2017; Sousa, 2023).

Colaboradores que se sentem incluídos e valorizados tendem a demonstrar maior engajamento e permanência na empresa. Esse sentimento de pertencimento não só aumenta a produtividade, mas também reduz custos associados à rotatividade de pessoal, como despesas com recrutamento e treinamento de novos talentos (Silva et al 2024).

Empresas que adotam práticas de inclusão e gestão da diversidade colhem benefícios significativos em diversas áreas de sua operação. Uma força de trabalho heterogênea reflete a sociedade atual, que é composta por indivíduos de diferentes origens, idades, etnias, gêneros e orientações. Essa diversidade não apenas promove uma cultura organizacional mais rica e acolhedora, mas também contribui para a inovação, a eficiência e o fortalecimento da imagem da empresa (Trindade et al., 2024).

Embora as vantagens sejam amplamente reconhecidas, implementar uma força de trabalho diversa exige planejamento e comprometimento. Moura et al. (2024) ressaltam que a mudança deve começar na alta administração e ser disseminada por toda a organização. Programas de treinamento e sensibilização são fundamentais para combater preconceitos inconscientes e promover a inclusão de forma mais ampla. Práticas de recrutamento imparciais e políticas que assegurem a equidade no ambiente de trabalho também são essenciais para construir uma cultura verdadeiramente inclusiva (Sousa, 2023).

Segundo Da Silva et al. (2021), os gestores precisam incentivar a participação ativa e promover canais de feedback que permitam aos funcionários expressarem suas opiniões e preocupações. Essa abordagem fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Empresas que abraçam a diversidade estão mais bem preparadas para lidar com desafios e mudanças,

pois possuem uma equipe capaz de se adaptar rapidamente às novas demandas e contextos (Michetti, 2017).

Mesmo sendo reconhecida como um fator crucial para impulsionar a inovação e a competitividade, a diversidade muitas vezes não é aplicada de forma eficaz em empresas brasileiras (Trindade et al., 2024). Para que as políticas de diversidade sejam eficazes, é fundamental que as organizações implementem medidas que vão além do cumprimento de cotas ou ações superficiais (Irigaray; Vergara, 2011).

De acordo com Neves (2020), a gestão da diversidade é frequentemente abordada de forma superficial, sendo tratada mais como uma ferramenta de marketing do que como um elemento estratégico integrado à gestão de recursos humanos. Essa abordagem superficial pode resultar em iniciativas pontuais e desconectadas dos objetivos organizacionais, como campanhas de comunicação ou eventos simbólicos, que, embora gerem visibilidade, não promovem mudanças estruturais ou culturais significativas. Para que a diversidade seja efetivamente incorporada à organização, é essencial que ela faça parte de um plano estratégico robusto, alinhado às políticas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

Isso implica, por exemplo, a adoção de métricas para monitorar a representatividade, a criação de programas de mentoria para grupos subrepresentados e a promoção de uma cultura organizacional que valorize as diferenças. Sem essa integração, as iniciativas de diversidade correm o risco de se tornarem apenas discursos vazios, sem impacto real na inclusão ou no desempenho organizacional. Portanto, é fundamental que as empresas reconheçam a diversidade como um pilar estratégico, capaz de gerar valor sustentável a longo prazo, e não apenas como uma tática de imagem.

Silva et al. (2021), pontuam que um dos principais obstáculos enfrentados na gestão da diversidade está na resistência estrutural presente nas organizações, que se manifesta em atitudes preconceituosas, falta de oportunidades de crescimento e ausência de um senso de pertencimento entre os colaboradores de grupos minoritários. Essas barreiras dificultam a consolidação de práticas de diversidade que gerem impactos duradouros.

Além disso, a falta de investimentos contínuos em políticas de inclusão e a relutância em fomentar uma cultura corporativa verdadeiramente acolhedora limitam a eficácia das iniciativas (Da Silva et al., 2021). Trindade et al. (2024) sugerem que é crucial desenvolver estratégias que vão além do recrutamento e permeiem todas as práticas de gestão, promovendo uma cultura que valorize genuinamente as diferenças.

Portanto, para superar os desafios existentes, as organizações devem adotar uma abordagem holística e integrada, que abranja não apenas práticas diversificadas de gestão, mas também uma cultura que promova o respeito mútuo e a equidade. Isso implica investimento em políticas formais, programas de treinamento, liderança inclusiva e canais de feedback que incentivem a participação de todos os colaboradores. Essas ações fortalecem o sentimento de pertencimento e contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

2.2. Diversidade Geracional: Aspectos Conceituais, Tipos e Características

A variedade de faixas etárias nas organizações refere-se à convivência simultânea de profissionais pertencentes a diferentes faixas etárias, cada qual com vivências, valores, habilidades e expectativas distintas. Essa diversidade amplia a perspectiva das equipes, contribuindo para a inovação, troca de experiências e aprendizagem contínua. Contudo, exige da gestão estratégias específicas que promovam a integração e previnam conflitos (Fernandes, 2023).

Para uma gestão eficaz, é necessário que as lideranças reconheçam tanto a criatividade e a agilidade dos mais jovens quanto a experiência e o senso crítico dos mais experientes. O desafio está em equilibrar essas forças para construir um ambiente colaborativo e produtivo (Colet; Mozzato, 2021).

Estudo realizado por Colet e Mozzato (2021), com trabalhadores entre 19 e 53 anos, apontou que fatores como perfil comportamental, vivência e classe social impactam mais nas relações organizacionais do que a faixa etária em si. Ainda assim, as diferentes gerações possuem características próprias que influenciam suas formas de trabalho e relacionamento profissional (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

A seguir, apresenta-se uma breve síntese das gerações presentes nas organizações contemporâneas, com destaque para suas principais características:

- ❖ Veteranos ou Tradicionalistas (1925–1945) - Caracterizam-se por forte lealdade, ética disciplinada e respeito à hierarquia. Têm preferência por estruturas organizacionais rígidas e valorizam a estabilidade no emprego (Twenge, 2023).
- ❖ Baby Boomers (1946–1964) - Cresceram em tempos de expansão econômica. São conhecidos pela dedicação ao trabalho, valorização de normas e responsabilidade. Costumam exercer papéis de mentoria, mas podem apresentar resistência a inovações tecnológicas ou mudanças geracionais (Twenge, 2023).
- ❖ Geração X (1965–1979) - Atualmente entre os 40 e 60 anos, priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Valorizam a autonomia e ambientes mais flexíveis. Embora comprometidos, tendem a ter menor fidelidade institucional do que os Boomers (Souza; Gomes, 2018; Twenge, 2023).
- ❖ Geração Y ou Millennials (1980–1994) - Destacam-se pela busca por propósito no trabalho, crescimento acelerado e flexibilidade. Preferem lideranças inspiradoras, valorizam feedbacks constantes e ambientes inovadores. Têm maior familiaridade com tecnologia e costumam acumular múltiplas tarefas simultaneamente (Wendland et al., 2021; Jordan, 2023).
- ❖ Geração Z (1995–2012) - Nativos digitais, cresceram em meio às redes sociais e inovações tecnológicas. Valorizam ambientes dinâmicos, diversidade, inclusão e feedbacks rápidos. Apresentam forte preocupação com bem-estar, saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Cardoso, 2023; Nabahani; Riyanto, 2020).

Apesar dessas características gerais, é importante ressaltar que há variações dentro de cada geração. Como defendem Rudolph et al. (2021), o entendimento da diversidade etária exige olhar crítico, evitando estereótipos. O mais relevante é considerar os contextos sociais, experiências individuais e os papéis desempenhados pelos profissionais nas organizações.

Conforme Santos et al. (2024), as diferenças entre as gerações não devem ser encaradas como obstáculos, mas como oportunidades de aprendizado mútuo. Para isso, o papel das lideranças é fundamental, ao mediar conflitos, incentivar o diálogo e promover práticas que valorizem todas as faixas etárias.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. De acordo com Gil (2019), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já a pesquisa descritiva tem por objetivo a observação, registro, análise e interpretação de fenômenos sem a intervenção do pesquisador (Andrade, 2012).

Neste trabalho, buscou-se compreender, por meio da análise interpretativa das respostas de colaboradores do setor supermercadista, os principais desafios da convivência intergeracional e a eficácia percebida das práticas de gestão adotadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que envolveu contato direto com os sujeitos participantes, conforme definido por Gil (2019). Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados em empresas previamente identificadas, permitindo obter informações empíricas diretamente do ambiente organizacional. A pesquisa foi desenvolvida no município de Tianguá, localizado no estado do Ceará.

A escolha do setor supermercadista se justifica pela sua relevância socioeconômica na cidade, tanto em termos de empregabilidade quanto de dinamismo urbano. Estes estabelecimentos, concentrados em áreas centrais, representam uma parcela importante da economia local e demandam intensa interação entre diferentes perfis geracionais.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário com perguntas objetivas, aplicado de forma online por meio da plataforma Google Forms. O link foi compartilhado com os colaboradores por meio do aplicativo WhatsApp, com autorização prévia dos responsáveis pelos estabelecimentos.

O levantamento das empresas participantes foi feito com base nas informações do portal Data Sebrae, utilizando o filtro da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) referente ao comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados. Foram identificadas 14 empresas nessa categoria, às quais o questionário foi enviado (SEBRAE, 2024).

É importante destacar que o uso exclusivo do Data Sebrae para identificação dos empreendimentos representou uma limitação metodológica. Isso porque os dados disponíveis estavam atualizados até março de 2023 e, além disso, não incluíam empresas que, porventura, estivessem ativas, mas não registradas no banco de dados utilizado. Órgãos como o Sebrae local e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) foram consultados, porém não disponibilizaram listagens específicas por segmento.

Dessa forma, a amostra foi composta pelas empresas que atendiam ao critério de estarem ativamente atuando no ramo supermercadista e que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa. Do total de 14 estabelecimentos identificados, 12 aceitaram participar, resultando em 28 respostas válidas dos colaboradores.

Após essa etapa, foi realizada uma análise interpretativa dos dados, com base na literatura revisada, de forma a conectar os achados empíricos com o referencial teórico adotado. Essa abordagem permitiu compreender as percepções dos participantes e identificar elementos relevantes para o debate sobre diversidade geracional no ambiente de trabalho.

4. Análise e Discussão dos Resultados

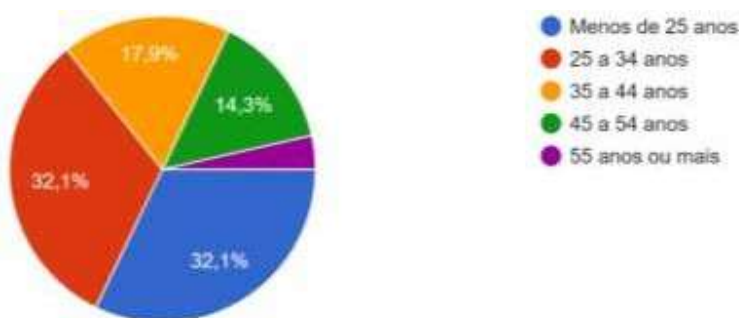
No total, foram visitadas 14 empresas localizadas em Tianguá, Ceará, com o objetivo de apresentar a proposta do estudo e sensibilizar os gestores quanto à importância da participação no levantamento de dados. Dentre as empresas abordadas, 12 demonstraram disponibilidade e interesse em contribuir com a pesquisa, aceitando formalmente fazer parte da amostra.

Após as visitas presenciais e a concordância das empresas em participar, o instrumento de coleta de dados — um questionário estruturado — foi encaminhado aos colaboradores por meio do aplicativo WhatsApp. A escolha desse canal de comunicação visou garantir maior alcance e agilidade no envio e retorno das respostas, considerando o uso frequente da plataforma por diferentes gerações de trabalhadores no ambiente corporativo.

Como resultado desse processo, foram obtidas 28 respostas válidas, provenientes dos colaboradores das 12 empresas participantes. Esse número representa uma amostragem significativa dentro do escopo da pesquisa, permitindo a análise de aspectos relacionados à convivência intergeracional no ambiente de trabalho, bem como à percepção dos profissionais de diferentes faixas etárias sobre o clima organizacional, práticas de gestão e desafios no contexto multigeracional.

A análise do perfil dos respondents, figura 1, revelou uma composição multigeracional nas empresas supermercadistas de Tianguá-CE, com predominância de colaboradores das faixas etárias “menos de 25 anos” e “45 a 54 anos”. Essa configuração indica a presença de profissionais das Gerações Z e X, o que representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para as organizações.

Figura 1. Idade dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Geração Z, mais jovem e recém-chegada ao mercado de trabalho, tende a buscar experiências dinâmicas, propósitos claros e oportunidades de desenvolvimento

rápido. Já a Geração X, com maior bagagem profissional, costuma valorizar estabilidade, reconhecimento e estrutura organizacional mais sólida. O convívio entre esses dois extremos requer uma gestão sensível às necessidades específicas de cada grupo etário. A presença de diferentes gerações no ambiente organizacional promove benefícios expressivos, como o aumento da criatividade, o fortalecimento da competitividade e a elevação da lucratividade (De Jesus; Da Costa, 2022). Essa diversidade promove a aprendizagem organizacional por meio das interações sociais e práticas de trabalho cotidianas (Colet; Mozzato, 2021).

A presença de múltiplas gerações em ambientes operacionais pode gerar tensões, mas também favorecer o aprendizado coletivo e a inovação quando há uma liderança preparada para lidar com a diversidade geracional (De Jesus; Da Costa, 2022; Sousa; Dutra, 2020). Estudos destacam que relações intergeracionais bem geridas fortalecem o clima organizacional e promovem maior cooperação entre os colaboradores (Oliveira; Cândido, 2022).

O tempo de atuação nas empresas é variado com maior percentual de 35,7% para o período de 1 a 5 anos, seguido por 32,1% de pessoas com menos de 1 ano na empresa, 17,9% entre 6 a 10 anos e apenas 14,3 % dos respondentes estão na mais de 10 anos na empresa. Isso evidencia a coexistência de diferentes níveis de familiaridade com a cultura organizacional, o que pode afetar diretamente o clima de trabalho, a socialização organizacional e a produtividade dos times.

Observa-se que 35,7% dos participantes estão de 1 a 5 anos na organização, representando o maior grupo da amostra. Esse dado é relevante, pois trabalhadores com esse tempo de casa geralmente estão em processo de consolidação de suas funções, com um conhecimento intermediário da cultura e dos processos organizacionais.

O segundo maior grupo, com 32,1%, é composto por profissionais com 6 a 10 anos de empresa, o que indica um público com experiência consolidada e maior familiaridade com os valores e objetivos da organização. Essa faixa tende a contribuir com maior estabilidade e pode atuar como elo entre gerações mais novas e os profissionais mais antigos.

Interessantemente, 17,9% dos respondentes têm mais de 10 anos de atuação. Esses colaboradores, por sua longa trajetória institucional, acumulam conhecimento tácito e histórico organizacional, podendo exercer liderança formal ou informal nos grupos de trabalho. No entanto, sua permanência também pode gerar resistência a mudanças, o que exige habilidades gerenciais para promover a integração com gerações mais jovens.

Por fim, 14,3% estão há menos de um ano na empresa, o que aponta para uma rotatividade moderada e reforça a necessidade de estratégias de socialização organizacional eficazes. Esses colaboradores estão em fase de adaptação, sendo diretamente impactados pela forma como a empresa integra e acolhe novos colaboradores, impactando sua adaptação, engajamento e retenção.

Essa heterogeneidade no tempo de trabalho evidencia a coexistência de diferentes níveis de familiaridade com a cultura organizacional, o que pode afetar diretamente o clima de trabalho, a socialização entre os membros da equipe e, conseqüentemente, a produtividade (Porém; Vêras; Lazaro, 2017). Além disso, o cenário reforça a importância de políticas de gestão que valorizem a diversidade de tempo de casa e promovam trocas

intergeracionais como forma de aprendizado contínuo e fortalecimento do capital humano.

A heterogeneidade de gerações é uma realidade nas empresas supermercadistas analisadas, com a maioria dos respondentes apontando a presença de duas ou mais gerações em suas equipes de trabalho. Esse dado confirma uma característica crescente nas organizações brasileiras: a presença simultânea de profissionais de diferentes gerações ocupando os mesmos espaços e executando atividades complementares.

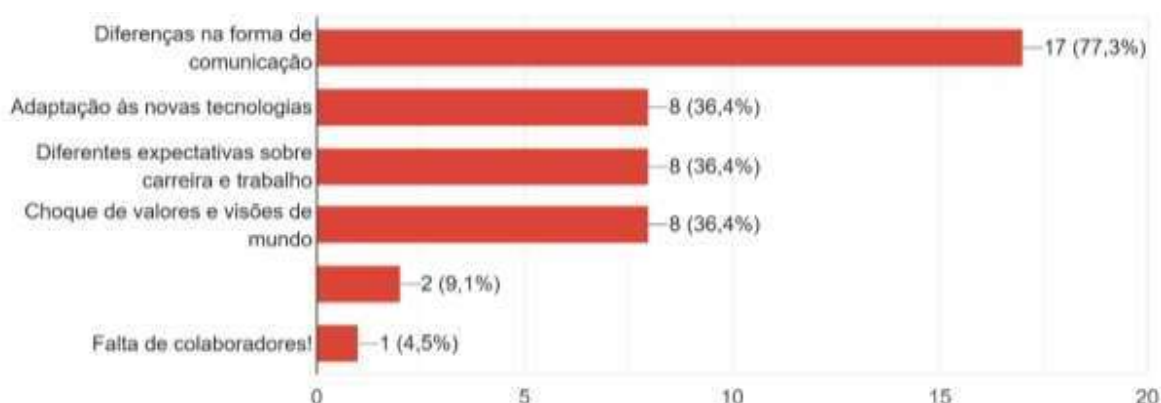
A pluralidade é um diferencial competitivo, pois permite que as empresas combinem inovação e experiência. Contudo, também aponta para a necessidade de desenvolver políticas que favoreçam a integração e a compreensão mútua entre os grupos geracionais.

Esse resultado reforça uma tendência crescente nas organizações brasileiras: a composição intergeracional das equipes, com profissionais pertencentes a diferentes gerações como, (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z) compartilhando os mesmos espaços, funções e responsabilidades. Essa pluralidade pode enriquecer o ambiente de trabalho, pois combina experiências consolidadas com novas formas de pensar, favorecendo a inovação, o aprendizado mútuo e a flexibilidade organizacional (De Jesus; Da Costa, 2022).

No entanto, a convivência entre diferentes gerações também impõe desafios à gestão de pessoas, especialmente em relação à comunicação, estilos de trabalho, expectativas de carreira e uso de tecnologias. Por isso, torna-se essencial que as lideranças estejam preparadas para mediar eventuais conflitos e fomentar uma cultura organizacional inclusiva, que valorize o respeito às diferenças e incentive o diálogo entre gerações (Oliveira; Cândido, 2022).

Em setores como o supermercadista, caracterizados por forte dinâmica operacional e trabalho em equipe, a gestão da diversidade geracional é estratégica. A coexistência de distintas perspectivas pode contribuir significativamente para a solução de problemas e para a melhoria contínua dos processos, desde que bem conduzida por lideranças sensíveis às necessidades específicas de cada faixa etária.

Figura 2. Desafios mais frequentes dentro da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 2 detalha os principais desafios relatados pelos colaboradores. O mais recorrente, apontado por 77,3% dos respondentes, refere-se às diferenças na forma de

comunicação. Esse resultado corrobora estudos que destacam a influência dos estilos comunicacionais específicos de cada geração, como o uso de linguagem formal versus informal, a preferência por interações presenciais ou digitais e o grau de assertividade na troca de informações (Sousa; Dutra, 2020; Oliveira; Cândido, 2022).

Além disso, outros desafios aparecem com 36,4% de frequência entre os participantes: adaptação às novas tecnologias, diferentes expectativas sobre carreira e trabalho, e choque de valores e visões de mundo.

Esses fatores refletem o impacto das vivências socioculturais distintas de cada geração sobre o modo como os profissionais enxergam o ambiente organizacional e suas relações profissionais. Por exemplo, enquanto gerações mais antigas tendem a valorizar estabilidade e hierarquia, os mais jovens podem priorizar propósito, flexibilidade e crescimento rápido (De Jesus; Da Costa, 2022).

Outros desafios, como a falta de colaboradores (4,5%) e problemas diversos (9,1%), aparecem com menor frequência, mas ainda merecem atenção, pois podem se intensificar dependendo do contexto da empresa e da eficácia das estratégias de retenção e integração de equipes.

Esses dados evidenciam a importância de investimentos em capacitação das lideranças e no desenvolvimento de estratégias organizacionais que promovam o diálogo intergeracional, como mentorias reversas, programas de integração e ações de sensibilização voltadas à valorização da diversidade etária no trabalho.

Os colaboradores apresentaram propostas para melhorar ainda mais a convivência entre as diferentes gerações, como a realização de confraternizações, treinamentos em equipe, reuniões com todos os setores e atividades de integração informal. Tais sugestões estão alinhadas com práticas já consolidadas na literatura da gestão de pessoas, que defendem a criação de espaços de convivência horizontal, capazes de reduzir hierarquias simbólicas e gerar sentimento de pertencimento.

A socialização organizacional é essencial nesse processo, pois contribui para a construção de um ambiente onde cada colaborador se sente valorizado, independentemente de sua idade ou tempo de casa. Além disso, momentos informais de integração podem ser utilizados estrategicamente para promover trocas intergeracionais de saberes e experiências, valorizando tanto a inovação dos mais jovens quanto a experiência dos mais velhos.

A existência de políticas voltadas para a integração entre gerações ainda não é amplamente reconhecida por todos os colaboradores. Parte dos respondentes afirmaram desconhecer se a empresa possui ações específicas nesse sentido, o que pode indicar uma falha na comunicação interna ou a ausência de formalização dessas iniciativas. Por outro lado, aqueles que reconhecem tais ações citaram práticas como treinamentos intergeracionais, programas de mentoria e flexibilização das formas de trabalho. Tais medidas estão de acordo com os princípios da gestão contemporânea de pessoas, que reconhece a diversidade como um ativo estratégico a ser explorado com ações concretas e estruturadas.

A percepção dos participantes sobre a eficácia das iniciativas voltadas à gestão de um perfil de colaboradores de múltiplas idades em suas empresas foi, em sua maioria, positiva. Os dados revelam que 42,9% dos participantes consideram essas iniciativas moderadamente eficazes, enquanto 28,6% as avaliam como muito eficazes.

Em contrapartida, 21,4% afirmam não perceber efeito significativo, e 7,1% as classificam como pouco eficazes. Colaboradores que percebem a existência das políticas afirmaram que elas são “muito eficazes” ou “eficazes”, o que reforça a importância de investir em programas contínuos de educação corporativa, liderança inclusiva e desenvolvimento interpessoal.

Isso evidencia que, embora uma parte significativa dos trabalhadores reconheça avanços na promoção da convivência intergeracional, ainda há lacunas perceptíveis quanto ao impacto real dessas ações no cotidiano organizacional. A presença de respostas indicando ausência de efeitos ou eficácia reduzida aponta para a necessidade de revisar, fortalecer e comunicar melhor as estratégias adotadas pelas empresas.

Uma política eficaz de gestão da diversidade entre gerações deve ir além da mera coexistência de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho. É preciso promover sinergia, isto é, cooperação ativa entre os diferentes perfis geracionais, com o intuito de alinhar expectativas, valores e formas de trabalho em direção aos objetivos organizacionais (Sousa; Dutra, 2020).

Nesse contexto, a atuação da liderança é decisiva. Cabe ao líder funcionar como mediador de valores e facilitador de processos de aprendizagem mútua, contribuindo para a criação de um ambiente organizacional onde as gerações não competem entre si, mas sim se complementam, respeitando as diferenças e valorizando o potencial de cada colaborador (Oliveira; Cândido, 2022).

Portanto, os dados apontam para a importância de estratégias mais estruturadas, contínuas e monitoradas, que incluam programas de treinamento, espaços de escuta intergeracional, e ações de reconhecimento e valorização da diversidade etária, especialmente em setores com alta rotatividade e intensa interação como o supermercadista.

5. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os desafios e as iniciativas de gestão da diversidade entre gerações em empresas do setor supermercadista no município de Tianguá- CE. Buscou-se compreender como essa temática vem sendo abordada no contexto organizacional local, considerando a composição etária das equipes, as práticas implementadas e a eficácia percebida dessas ações.

Os resultados evidenciam que essa diversidade já é uma realidade consolidada no setor, com a maioria das equipes formadas por profissionais de duas ou mais gerações atuando em conjunto. Essa convivência promove trocas de experiências e gera oportunidades de inovação, mas também revela desafios importantes. As principais dificuldades referem-se à comunicação entre os diferentes perfis, à adaptação tecnológica e ao choque de valores e expectativas de carreira.

Apesar dessas barreiras, os dados indicam uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores em relação às ações voltadas à convivência intergeracional. A avaliação das iniciativas implementadas foi, em sua maioria, classificada como moderadamente eficaz, destacando o papel das lideranças como mediadoras de conflitos e promotoras de ambientes integradores.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre gestão da diversidade etária, especialmente em um setor ainda pouco explorado na literatura, como o varejo supermercadista em cidades de médio porte. Já do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para a elaboração de políticas organizacionais mais efetivas, que considerem as especificidades geracionais no planejamento de ações de capacitação, comunicação e desenvolvimento de pessoas.

Entretanto, reconhecem-se limitações na pesquisa, especialmente quanto ao recorte geográfico e setorial. O estudo se restringe a um único município e a um segmento específico, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, o levantamento de empresas foi realizado exclusivamente por meio do Data Sebrae, restringindo o alcance da amostra e excluindo estabelecimentos que não constavam no sistema.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a abrangência territorial e setorial do estudo, bem como adotar métodos qualitativos mais aprofundados, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, capazes de revelar nuances da convivência intergeracional não captadas por questionários estruturados. Um caminho promissor também reside na investigação do papel das lideranças intermediárias na mediação de conflitos geracionais e no fortalecimento de políticas inclusivas.

Por fim, conclui-se que a gestão da diversidade geracional, quando bem conduzida, pode ser uma poderosa ferramenta de fortalecimento organizacional. O respeito às diferenças, aliado à promoção de uma cultura de colaboração e escuta ativa, é fundamental para construir ambientes de trabalho mais justos, produtivos e preparados para os desafios de um mercado cada vez mais plural.

Referências Bibliográficas

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 10. ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2012.

BEZERRA, F. W. C. et al. Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 11, 2022.

CARDOSO, Rafaela Moraes. *A influência da tiktokização das profissões na visão de carreira dos Millennials e da Geração Z através das mídias sociais Instagram e TikTok*. Dissertação. 2023.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicase. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v.10, n.1 p. 01-16, 2021.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. *Revista de Ciências da Administração Pública – RECAPE*, Passo Fundo, v. 11, n. 3, p. 1–15, set./dez. 2021.

DA SILVA, Edi Branco et al. Entre o dito e o feito: a gestão da diversidade na “Terra das Culturas Diversificadas”. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 12, p. e432101220701-e432101220701, 2021.

DE JESUS, Joandson Santos; DA COSTA, Elvio Carlos. Os desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, v. 19, n. 2, p. 418-430, 2022.

FERNANDES, Thais. Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura organizacional. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2023.

FRAGA, Aline Mendonca et al. The diversities within diversity: a systematic review of Brazilian scientific production on diversity in Administration (2001-2019). *Cadernos EBAPE. BR*, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GIL, Carlos. A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 9, p. 1085-1098, 2011.

JORDAN, Rachel. Millenials x comportamento: o futuro das relações. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, n. 118, p. 106-120, 2023.

MAIA, Lícia Serpa; LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra. Diversity management practices in a multinational company in the pulp and paper sector. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, v. 22, n. 1, p. 1, 2024.

MATTE, Cristina; DOS SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 119-146, 2017.

MORGADO, Ana Catarina Gomes. Diversidade Cultural No Mercado De Trabalho Segundo percepção Dos Gestores De Recursos Humanos. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal). 2021.

MOURA, Guilherme Lima; JUCÁ, Kátia; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, v. 5, n. 01, p. 66-82, 2024.

NABAHANI, Putri Rakhmatia; RIYANTO, Setyo. Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. Journal of Social Science, v. 1, n. 5, p. 234-240, 2020.

NASCIMENTO, Ítalo Carlos Soares do; OLIVEIRA, Marcelle Colares; JÚNIOR, Manuel Salgueiro Rodrigues. Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. Revista de Gestão e Secretariado, v. 13, n. 3, p. 1033-1058, 2022.

NASCIMENTO, Natália Marinho do et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, p. 16-28, 2016.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

OLIVEIRA, Simone Nascimento de; CÂNDIDO, Gislene Aparecida. Relações intergeracionais no trabalho: conflitos e aprendizados em equipes multigeracionais. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 7, n. 2, 2022.

PORÉM, Maria Eugênia; VÉRAS, Tainah Schuindt Ferrari; LAZARO, Vanessa. Comunicação e planejamento como elos entre prática e inovação nas organizações. In: VIEIRA, Elizabeth Almeida; CUNHA, Maria da Graça Souza da. Relações públicas e comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas. v. 5: Liderança, inovação e cultura organizacional. São Paulo: Difusão Editora, 2017. p. 105–117.

PORTAL DATA SEBRAE (2024). Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 24/10/2024.

RUDOLPH, Cort W. et al. Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. Journal of business and psychology, v. 36, p. 945-967, 2021.

SANTOS, Maria Alice Ferreira dos et al. Geração nem-nem: uma análise dos jovens nas regiões brasileiras em 2023. Revista Brasileira de Economia de Empresas/Brazilian Journal of Business Economics, v. 24, n. 2, 2024.

SANTOS, Geneia Lucas dos, et al. Management Diversity and Human Resources Policies and Practices in High Education Institutions. Revista de Administração da UFSM, v. 12, Edição Especial, p. 1108-1126, 2019.

SILVA, Rodrigo Cunha da et al. As gerações em distintos contextos organizacionais. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 89, 2024.

SOUSA, Djalma Rabelo de; DUTRA, Joel Souza. Gestão da diversidade etária no trabalho: desafios e estratégias para liderar equipes multigeracionais. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 21, n. 5, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200112>. Acesso em: 15 mai. 2025.

SOUSA, Erlonney de Paulo Medeiros de. Diversidade, inclusão e socialização organizacional: um estudo com pessoas homossexuais em uma empresa supermercadista. 2023.

SOUZA, Rayanne Fidélis de; GOMES, Adalmir de Oliveira. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho. *Revista Foco*, Belo Horizonte, MG, v.11, n 2, p.181-206, jun. 2018.

TRINDADE, Diogo Henrique; DE MOURA, Maria Aparecida Pinto; LEONE, Edmar Lucas. Impactos da diversidade na gestão das organizações: breve e necessária revisão bibliográfica. *Revista Acadêmica Online*, v. 10, n. 51, p. 1-10, 2024.

TWENGE, Jean M. *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. Simon and Schuster, 2023.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WENDLAND, Caroline Naiara et al. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção de colaboradores da geração y. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.9, p. 86674-86690. 2021.