

INTERGERACIONALIDADE E ETARISMO NAS ORGANIZAÇÕES: CASO DE ENSINO A PARTIR DO FILME OS ESTAGIÁRIOS

Intergeracionalidade e etarismo nas organizações: reflexões a partir do filme os estagiários

RESUMO

O caso de ensino apresenta reflexões sobre a intergeracionalidade e o etarismo nas organizações a partir do filme *Os Estagiários* (2013), dirigido por Shawn Levy. A narrativa acompanha Billy e Nick, dois vendedores com mais de 40 anos que, após perderem o emprego, ingressam em um processo seletivo de estágio na Google. Durante as etapas do recrutamento, enfrentam desafios relacionados à falta de familiaridade tecnológica, à convivência com colegas mais jovens e ao preconceito etário manifestado por exclusão e desvalorização de suas experiências. Apesar das dificuldades, os protagonistas revelam competências interpessoais, liderança e capacidade de mobilizar os colegas, promovendo um aprendizado mútuo. O caso possibilita discussões sobre comportamento organizacional, cultura corporativa e gestão de pessoas, destacando dilemas como a necessidade de atualização constante para evitar a obsolescência, os conflitos entre diferentes gerações e o uso do etarismo como instrumento de exclusão. A nota de ensino sugere objetivos voltados à compreensão das políticas de gestão da diversidade etária, ao enfrentamento do preconceito geracional e à valorização da complementaridade entre gerações no ambiente de trabalho. Também propõe atividades para cursos de graduação e pós-graduação, bem como oficinas extracurriculares. Ao final, o caso instiga reflexões críticas sobre como a convivência entre gerações pode ser transformada em oportunidade de inovação, aprendizagem organizacional e fortalecimento da cultura corporativa, ressaltando que a inclusão etária é um desafio atual e estratégico para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: intergeracionalidade, etarismo, gestão de pessoas, diversidade organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

The teaching case presents reflections on intergenerationality and ageism in organizations based on the film "The Intern" (2013), directed by Shawn Levy. The narrative follows Billy and Nick, two salespeople over 40 who, after losing their jobs, enter an internship selection process at Google. During the recruitment process, they face challenges related to a lack of technological familiarity, coexistence with younger colleagues, and ageism manifested through exclusion and devaluation of their experiences. Despite the difficulties, the protagonists demonstrate interpersonal skills, leadership, and the ability to mobilize colleagues, fostering mutual learning. The case allows for discussions on organizational behavior, corporate culture, and people management, highlighting dilemmas such as the need for constant updating to avoid obsolescence, conflicts between different generations, and the use of ageism as a tool for exclusion. The teaching note suggests objectives aimed at understanding age diversity management policies, addressing generational bias, and valuing complementarity between generations in the workplace. It also offers activities for undergraduate and graduate programs, as well as extracurricular workshops. Ultimately, the case study prompts critical reflections on how intergenerational coexistence can be transformed into an opportunity for innovation, organizational learning, and strengthening corporate culture, highlighting that age inclusion is a current and strategic challenge for people management.

CASO DE ENSINO

INTRODUÇÃO

O filme *Os Estagiários* aborda a convivência entre diferentes gerações nas organizações, entre outras temáticas. A narrativa centra-se em um processo seletivo para estágio na Google, que envolve várias etapas a serem superadas em equipe. Os participantes que se destacam obtêm a oportunidade de assinar um contrato de estágio com a empresa.

Esta comédia americana, dirigida por Shawn Levy e estrelada por Vince Vaughn e Owen Wilson, foi lançada em 2013. O enredo segue dois vendedores que ficam desempregados após a falência da loja de relógios em que trabalhavam, em razão da queda nas vendas. A empresa, ultrapassada, não oferecia aos funcionários qualquer conexão com a tecnologia. Diante disso, eles decidem se inscrever para estagiar na Google. Ao entrarem na empresa, enfrentam desafios como a convivência com gestores mais jovens, um ambiente voltado à inovação e a percepção de intolerância em relação a profissionais em torno dos 40 anos.

Assim, o filme apresenta situações provocativas que refletem conflitos geracionais e como essas diferenças podem ser transformadas em forças para as equipes. Aborda aspectos do comportamento organizacional nos níveis individual, grupal e institucional, com foco significativo na cultura organizacional.

O processo seletivo

Billy McMahon e Nick Campbell são dois vendedores de relógios para grandes corporações, com aproximadamente 40 anos de idade. No entanto, a empresa encerra suas atividades, e ambos, sem ter consciência da situação do mercado, acabam demitidos. O gerente comenta que são excelentes vendedores, mas estão ultrapassados, como reforça o chefe da dupla ao afirmar: “caiam na real, vocês são jurássicos”. Essa fala ignora que o mercado havia mudado, os comportamentos apontavam novas tendências e eles não conseguiram acompanhar a rapidez dessas transformações.

Com a percepção de que lhes faltavam habilidades, decidiram se capacitar. Após várias indecisões sobre o futuro, Billy, em busca de emprego pela internet na área de vendas e sem êxito, depara-se com a palavra Google em seu buscador. Intui que ali poderia haver uma oportunidade e se candidata, não esquecendo do companheiro Nick. Aproveita e matricula na Universidade de Phoenix, instituição on-line, já que um dos requisitos para concorrer à vaga era estar inscrito em um curso de nível superior.

A primeira dificuldade surge no processo seletivo, pois ambos tinham pouca familiaridade com a tecnologia, e a entrevista foi agendada via Google Meet. Para isso, optaram por realizá-la em uma biblioteca próxima, onde poderiam utilizar um computador com webcam (Figura 1). Dois representantes do Google conduziram a entrevista, iniciada com perguntas técnicas:

Entrevistadores: – Qual o tipo de computador que vocês usam? Qual a capacidade de codificação? Que conhecimento vocês têm em computação?

Sem saber o que responder, Billy e Nick se atrapalham, até que surge outra questão inusitada:

Entrevistadores: – Vocês foram encolhidos ao tamanho de uma moeda e caíram dentro de um liquidificador. O que vocês fazem?

Tomados pelo nervosismo, ambos respondem ao mesmo tempo, deixando os entrevistadores curiosos. Billy começa a falar coisas sem sentido, mas Nick busca argumentos para justificar sua resposta, concluindo:

Nick: – A questão não é sair do liquidificador, e sim o que virá depois. Se querem saber o que acontece com dois homens-moeda, então nos deem uma chance.

Figura 1. Billy e Nick no processo seletivo via Google Meet



Fonte: Cena do longa-metragem Os Estagiários (2013), dirigido por Shawn Levy e distribuído por FOX FILMS.

Ao final do processo seletivo, a comissão avaliadora delibera sobre o desempenho dos dois candidatos. Apesar da grande resistência em aceitá-los, um gerente questiona:

A diversidade está em nosso DNA, não é? Pensei que o objetivo aqui fosse encontrar pessoas com um jeito diferente de pensar... Desculpe, mas você leu os currículos deles, não é? Eles têm mais anos de experiência em vendas e de vida do que a maioria dos nossos estagiários.

Com esses argumentos, a equipe de gestores decide avaliá-los positivamente e convida a dupla a se mudar para São Francisco, Califórnia, a fim de se instalar na sede da Google e vivenciar o estágio de verão, que poderia resultar em efetivação e em um emprego ao final do processo.

Os personagens do filme

Ao chegarem à sede da empresa, Billy e Nick ficam surpresos com o tamanho, a estrutura e a dinâmica organizacional, totalmente diferentes daquilo a que estavam acostumados. Outra diferença perceptível é a predominância de jovens, muitos já em cargos de gestão e altamente familiarizados com a tecnologia.

Após o *onboarding* e a apresentação das regras e do manual de conduta, Billy e Nick se destacam por respostas destoantes em relação aos demais candidatos, especialmente quanto a situações informais, como tomar uma cerveja com o chefe.

No dia seguinte, inicia-se a formação das equipes de trabalho, que permaneceriam juntas até a última prova. Os candidatos poderiam escolher livremente os colegas, mas Billy e Nick foram sistematicamente rejeitados. Ao final, restaram apenas eles e outros três jovens igualmente excluídos:

- **Stewart**, sempre conectado ao smartphone;
- **Yo-Yo**, descendente de asiáticos, pressionado pela rígida educação da mãe;
- **Neha**, descendente indiana, com comportamento hipersexualizado.

Apesar de inteligentes e talentosos, esses jovens foram deixados de lado. Coube a **Lyle**, um gerente infiltrado no processo, reuni-los em um grupo. Durante a dinâmica de apresentações, emergiram conflitos geracionais, principalmente pelo desconhecimento de Billy e Nick sobre o universo tecnológico. As falas dos colegas revelam o preconceito etário:

- **Stewart**: “Dois quintos da nossa equipe são formados por dois velhos que não sabem de nada.”
- **Neha**: “Estou feliz por ter dois cavalheiros maduros na equipe, mas para este teste suas habilidades não são muito relevantes neste milênio. Fiquem de fora, nós resolvemos sozinhos.”

Outro personagem importante é o antagonista **Graham**, jovem inteligente que recruta, segundo sua lógica, o “melhor time”, priorizando beleza, prestígio acadêmico e habilidades técnicas. Arrogante e sem escrúpulos, ele pratica ofensas constantes contra colegas e, em especial, contra Billy e Nick, sempre ironizando sua idade e experiência:

- **Nick**: “Graham, chegamos aqui primeiro!”
- **Graham**: “Tem razão! Vocês precisam de uma vantagem, podem ir.”
- **Nick**: “O que quer dizer com isso?”
- **Graham**: “Significa que, no mundo da excelência, velho e comum qualificam-se como diversidade. Então, querem saber? Podem ir!”

Os desafios do estágio

Para conquistarem a tão sonhada efetivação e garantirem o emprego no Google, as equipes precisavam participar de desafios e vencer as provas.

Primeiro desafio – segurança de aplicativo

A prova consistia em encontrar a senha de um aplicativo e, posteriormente, identificar o erro. A equipe estava visivelmente desconexa, com muitas divergências de ideias e sem liderança definida. Billy e Nick apresentavam sugestões desconexas, já que desconheciam o contexto tecnológico, embora demonstrassem disposição em ajudar. Os demais, porém, buscavam soluções objetivas para o problema.

Diante disso, e exceto por Lyle, a equipe inventou uma história para afastar a dupla e trabalhar sozinha. Sem consenso e com constantes desentendimentos, o grupo acabou perdendo o desafio. Ao perceberem que haviam sido enganados, Billy e Nick tentaram se reaproximar dos jovens, mas voltaram a ser excluídos em diferentes momentos, inclusive nas refeições.

Segundo desafio – jogo de quadribol

Inspirado nos filmes de Harry Potter e adaptado para a quadra, o jogo colocou a equipe de Billy e Nick contra o time de Graham. O primeiro tempo foi caótico: sem comando, sem interação e sem comunicação, a equipe não conseguiu se organizar e iniciou o jogo em desvantagem.

Nesse momento, Billy assumiu a liderança e fez um discurso de motivação, relembrando o filme Flashdance, clássico dos anos 1980. A fala inspirou os colegas, que passaram a jogar de forma mais entrosada. Com uma estratégia coletiva, o time reagiu e conseguiu empatar a partida. No entanto, ao final, Graham cometeu uma falta em Billy, que estava prestes a alcançar o objetivo. O juiz não percebeu a infração, e a vitória ficou com o time adversário. Apesar da derrota, o grupo de Billy já demonstrava maior harmonia e sintonia.

Terceiro desafio – criação de aplicativo

A proposta era desenvolver um aplicativo diferente, inovador e capaz de alcançar o maior número de downloads. Durante o brainstorming, a situação se complicou quando Billy, ao apresentar suas ideias, não conseguiu pronunciar corretamente a palavra on-line, gerando desconforto na equipe. Surgiram dúvidas: “Como conseguiremos vencer com esses caras que não entendem de tecnologia?”.

A pressão aumentou quando receberam um vídeo de Graham mostrando os avanços de seu grupo. Diante das críticas, emergiram insatisfações:

Neha: “Ótimo, vamos perder mais um desafio. Não conseguiremos essas vagas, e nossas vidas estarão em ruínas.”

Billy: “Espere aí. Sua vida não estará arruinada. Você tem 21 anos, tem a vida toda pela frente.”

Stewart: “Você sabe o que é ter 21 anos hoje em dia? Um quarto dos jovens que saem da faculdade não conseguem emprego.”

Yo-Yo: “É verdade. A minha mãe sempre disse: você pode se esforçar, fazer faculdade, mas não há mais garantias. A vida é assim.”

Neha: “Esses caras estão certos. O tal sonho americano em que vocês acreditaram virou apenas isso: um sonho.”

Nick: “Vocês são muito jovens para serem tão céticos. É realmente assim que enxergam o mundo?”

Após o diálogo, Billy sugeriu que o grupo saísse do ambiente competitivo para uma noite de diversão. O objetivo era incentivar os jovens a se permitirem novas experiências e memórias além do meio acadêmico (Figura 2).

Figura 2. Equipe reunida em uma boate como forma de diversão



Fonte: Cena do longa-metragem *Os Estagiários* (2013), dirigido por Shawn Levy e distribuído por FOX FILMS.

A noite incluiu jantar em restaurante oriental e, depois, uma ida a uma boate stripper, com bebidas, danças e experiências inéditas para os jovens adultos. O passeio fortaleceu os laços de união e satisfação entre os integrantes. Na volta, pararam em um mirante da Golden Gate, onde refletiram sobre a vida. Nesse momento, Lyle, embriagado, quase enviou uma mensagem comprometedoras para uma garota. A situação inspirou Nick a sugerir a criação de um aplicativo que protegesse o usuário de si mesmo, com travas de segurança para evitar o envio de fotos ou mensagens em situações inapropriadas. A ideia foi desenvolvida e se tornou um sucesso de downloads, garantindo a vitória da equipe e trazendo maior motivação a todos.

Quarto desafio – Google Assistência

A próxima prova exigia que os candidatos estudassem os serviços da Google para oferecer suporte técnico aos clientes. Billy, por ter grande dificuldade, precisou se dedicar mais e passou noites estudando. Em uma delas, percebeu a presença de um funcionário da empresa, que comentou:

Funcionário: “Eu posso ouvir tudo, mas na verdade não escuto nada. Isso me permite ficar sozinho. Não sou muito bom com pessoas.”

Billy: “Bom, eu não sou muito bom com o suporte do Gmail.”

Funcionário: “Na verdade, você é horrível nisso... mas pode aprender. O que importa é que aqueles jovens olham para você de outra forma: você tem jeito com as pessoas!”

No dia do teste, o gerente explicou que todos deveriam logar em suas contas do Google para registrar a quantidade de ligações atendidas. O procedimento era simples: clicar em um botão azul e submeter os atendimentos.

Durante a prova, Billy e Nick se destacaram pela comunicação e empatia, atendendo a muitas chamadas e deixando a equipe confiante. Porém, ao final, perceberam que Billy não havia feito login, impossibilitando o registro de suas ligações. A falha infringiu uma regra fundamental, e a equipe foi automaticamente desclassificada.

O clima de frustração dominou o grupo. Graham aproveitou para humilhar Billy, insinuando que a equipe merecia alguém melhor. Mesmo os colegas demonstraram decepção. Billy assumiu a culpa:

Billy: “Ele tem razão, Nick. Eu só queria dizer que realmente tentei o meu melhor. O erro de hoje foi totalmente meu. O Graham estava certo quando disse que vocês merecem alguém melhor. Sinto muito!”

Abalado, Billy deixou a sede da Google, enquanto Nick tentou convencê-lo a ficar, sem sucesso.

Quinto desafio – prova de vendas

A etapa final consistia em vender serviços de divulgação do Google para empresas ainda não cadastradas. O grupo abordou uma pizzeria tradicional, conhecida pela qualidade, mas o proprietário relutava em anunciar on-line, temendo perder o controle do negócio.

Com o tempo esgotando, a equipe se mostrou desestruturada e sem resultados. O sonho da efetivação parecia cada vez mais distante. Nesse momento, Nick decidiu contatar Billy e propôs sua volta. O carisma e a persuasão do parceiro eram essenciais para convencer o empresário e alcançar o resultado esperado.

A narrativa deixa em aberto se Billy retornou à equipe e se a ideia de Nick deu certo, destacando que toda a trajetória da dupla simboliza o processo de aprendizagem intergeracional e organizacional.

Dilemas evidenciados:

- A. A necessidade de atualização constante para evitar a obsolescência.
- B. A forma como diferentes gerações se relacionam no ambiente de trabalho.
- C. O etarismo como instrumento depreciativo e de exclusão.

NOTAS DE ENSINO

Este caso de ensino, baseado no filme *Os Estagiários* (2013), apresenta dilemas relacionados à intergeracionalidade e ao etarismo nas organizações contemporâneas. A narrativa acompanha dois profissionais com mais de 40 anos que, diante do desemprego, decidem participar de um processo seletivo de estágio na Google. Ao longo da trajetória, enfrentam exclusões, preconceito etário e dificuldades de adaptação tecnológica em um ambiente dominado por jovens. O caso possibilita refletir sobre comportamento organizacional, cultura corporativa e gestão da diversidade etária, estimulando debates acerca da complementaridade de competências entre gerações e das estratégias institucionais necessárias para a inclusão.

Dessa forma, são apresentadas situações de conflito entre gerações em uma empresa, destacando a importância de compreender o comportamento de cada geração, os impactos internos e externos nessas interações e a influência que exercem sobre a organização. Além disso, o filme convida a refletir sobre os benefícios de uma coexistência pacífica, na qual a partilha de saberes e o aprendizado mútuo enriquecem a cultura organizacional.

A construção deste caso para ensino baseia-se em informações extraídas do filme *Os Estagiários*, dirigido por Shawn Levy e protagonizado por Vince Vaughn (Billy) e Owen Wilson (Nick). Ainda que se trate de uma obra fictícia, algumas cenas

e falas refletem processos de adaptação de pessoas mais velhas em ambientes organizacionais. Além disso, o filme apresenta nuances sobre a intergeracionalidade e a troca de informações entre gerações, bem como situações de discriminação etária evidenciadas em diálogos e interações.

Objetivos Didáticos

A proposta tem como principais objetivos didáticos:

A) Oferecer subsídios teóricos e práticos para discussões sobre políticas e procedimentos de gestão de pessoas voltados ao desafio de gerir a convivência entre gerações, incluindo estratégias de integração, programas de mentoria reversa e práticas de inclusão etária.

B) Refletir sobre o etarismo nas organizações e suas manifestações, analisando possíveis intervenções organizacionais, como medidas preventivas, estratégias de enfrentamento, análise de consequências e ações de sensibilização institucional para mitigar o preconceito etário.

C) Analisar as competências distintivas entre gerações mais experientes e mais jovens, destacando como essas habilidades podem ser complementares em contextos colaborativos e intergeracionais, promovendo sinergia e aprendizagem mútua nas organizações.

Quanto à aplicação, este caso pode ser trabalhado com estudantes de graduação dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Psicologia, bem como em cursos de pós-graduação lato sensu. Também pode ser utilizado em oficinas extracurriculares, como congressos ou semanas acadêmicas, desde que as discussões estejam pautadas na aprendizagem intergeracional, nos dilemas enfrentados por profissionais mais velhos nas organizações e no papel da gestão de pessoas na mediação desses conflitos. Sugere-se que seja explorado em disciplinas como Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Diversidade Organizacional, Trabalho, Sociedade e Relações de Trabalho.

A relevância deste caso reside na possibilidade de discutir como as organizações lidam com o envelhecimento da força de trabalho em um contexto de inovação tecnológica acelerada. O material permite explorar os efeitos do etarismo nos processos de recrutamento e seleção, refletir sobre a integração entre gerações e debater como a gestão de pessoas pode transformar diferenças em recursos estratégicos. Além disso, sua versatilidade possibilita aplicação em diferentes disciplinas, tais como Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Diversidade nas Organizações e Relações de Trabalho.

Questões para o Debate

Billy e Nick são retratados como ultrapassados em relação à tecnologia e se surpreendem ao ingressar em um ambiente dominado por jovens. De que maneira esses estereótipos geracionais são representados nos ambientes organizacionais atuais? Considere que hoje convivem pelo menos três gerações nos locais de trabalho.

O Google é uma das principais empresas do mundo e exerce grande influência nos Estados Unidos. A estrutura retratada no filme é fiel à realidade, oferecendo aos colaboradores espaços de desconpressão, lavanderia e mercado interno, de modo a aumentar o desempenho. Na vida real, esse modelo de ambiente disruptivo é igualmente bem aceito por trabalhadores mais velhos, ou constitui uma realidade restrita às gerações mais jovens?

No filme, os estagiários são jovens prodígios de universidades renomadas, com amplo conhecimento tecnológico, mas com pouca experiência interpessoal e vivências sociais limitadas. Nick e Billy, mais experientes, ajudam-nos a desenvolver *soft skills*. Nas organizações, a transferência de conhecimento entre gerações também reflete essa dinâmica? Os trabalhadores mais velhos transmitem apenas experiências de vida ou também compartilham processos, sistemas e métodos organizacionais?

Graham é o típico vilão de comédias norte-americanas: inteligente, mas de comportamento questionável e preconceituoso. Em diversas ocasiões, ele reforça que Billy e Nick são “velhos demais” para concorrer a uma vaga de estágio. O etarismo é uma realidade nas organizações e torna-se mais evidente com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho. De que forma as empresas podem lidar com essas diferenças etárias e combater o preconceito geracional?

Ao final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

- Analisar dilemas do etarismo e suas implicações para a gestão de pessoas.
- Comparar competências de diferentes gerações, compreendendo sua complementaridade.
- Avaliar estratégias organizacionais que promovam inclusão etária e aprendizagem intergeracional.
- Propor soluções práticas para lidar com a diversidade etária em contextos organizacionais.

Roteiro para a Discussão

O filme aborda a convivência entre diferentes gerações nas organizações e evidencia a discriminação etária sofrida pelos protagonistas, que, por serem mais velhos, concorrem a uma vaga geralmente destinada a jovens em busca da primeira experiência profissional. Esses dilemas refletem a forma como a sociedade enxerga o trabalhador envelhecendo no ambiente organizacional.

Sugere-se que a exibição integral do filme ocorra em uma aula anterior à aplicação do caso. Assim, os estudantes compreenderão melhor a proposta e poderão aprofundar as discussões. Entretanto, caso a exibição não seja possível, recomenda-se a leitura atenta do caso para ensino. Em seguida, o docente poderá organizar os alunos em pequenos grupos, promovendo a intergeracionalidade dentro da própria sala de aula.

Após a leitura e os debates referentes às questões propostas, espera-se que os discentes desenvolvam uma reflexão crítica sobre a intergeracionalidade e o preconceito etário nas organizações. O professor poderá ainda propor adaptações conforme julgar pertinente. Outra possibilidade é sugerir o filme como atividade domiciliar, solicitando que cada aluno registre cenas ou falas relevantes para posterior discussão coletiva.

O Quadro 1, a seguir, apresenta o tempo sugerido para cada etapa da atividade.

Figura 3. Cronograma sugerido para a realização do caso para ensino

Atividade	Tempo estimado	Preparação
Exibição do filme na íntegra (uma aula antes da apresentação do caso para ensino) e leitura do caso para ensino.	2 horas e 05 minutos.	Quais os principais dilemas vividos pelos protagonistas? Que preconceitos aparecem de forma explícita e implícita?
Organização da turma em pequenos grupos. Essa etapa tem como objetivo permitir que os discentes compartilhem suas perspectivas e opiniões sobre o filme. Sugere-se dividir os grupos com discentes de diferentes idades, objetivando a intergeracionalidade dentro da sala de aula.	2 horas.	Grupo 1 – O dilema do etarismo (30 min): análise do preconceito etário e seus efeitos. Grupo 2 – Intergeracionalidade como recurso estratégico (30 min): discussão sobre complementaridade de gerações. Grupo 3 – Cultura organizacional e inovação (30 min): reflexão sobre como ambientes inovadores podem incluir ou excluir perfis distintos. Grupo 4 – Estratégias de gestão (20 min): identificação de políticas para mitigar o etarismo.
Compartilhamento das respostas sobre as questões para o debate e síntese final.	40 minutos.	Retomada dos objetivos de aprendizagem e vínculo entre teoria e prática.

Apontamentos teóricos

A âncora teórica deste caso fundamenta-se em conceitos clássicos e contemporâneos que permitem compreender a complexidade da intergeracionalidade nas organizações. Em primeiro lugar, destaca-se o etarismo, entendido como preconceito por idade, que pode comprometer a inclusão e a valorização de trabalhadores mais velhos (Butler, 1969; Hanashiro & Pereira, 2020). Soma-se a isso a discussão sobre a diversidade geracional, que evidencia como a convivência entre diferentes gerações pode favorecer a aprendizagem organizacional e a inovação, desde que mediada de forma estratégica (Colet & Mozzato, 2021; Argote, 2023).

Outro eixo é a gestão da idade, que abrange políticas de recursos humanos e práticas de *age management* capazes de reduzir desigualdades e criar condições para maior integração no ambiente de trabalho (Cepellos & Tonelli, 2017; Garavaglia et al., 2021). Por fim, a literatura sobre competências e socialização tecnológica discute as diferenças entre imigrantes digitais e nativos digitais, ressaltando que a familiaridade com tecnologias não deve ser tratada como barreira fixa, mas como um aspecto passível de desenvolvimento a partir de processos formativos e organizacionais (Culpin et al., 2015; Ranasinghe et al., 2024).

A intergeracionalidade nas organizações diz respeito à presença e à interação de diferentes gerações trabalhando em conjunto, caracterizadas por faixas etárias distintas e por repertórios sociotécnicos diversos. Não se trata apenas de “conviver” no mesmo espaço, mas de como poder, status e acesso a recursos são distribuídos e mediados por idade, tecnologia e regras organizacionais (Colet & Mozzato, 2021). Esse enfoque evita leituras meramente descritivas e convida a analisar quem decide, com base em quais critérios e com quais efeitos sobre trajetórias profissionais.

O envelhecimento ativo da força de trabalho, associado ao aumento da longevidade com melhores condições de saúde, reconfigura expectativas de carreira e arranjos laborais (Hanashiro & Pereira, 2020). Contudo, a permanência no trabalho não se converte automaticamente em reconhecimento: emergem tensões quando políticas, métricas e culturas são desenhadas a partir do “trabalhador ideal” jovem e permanentemente disponível. Esse hiato alimenta o etarismo—uma forma de preconceito por idade—que opera tanto por estereótipos abertos quanto por barreiras sutis em processos de seleção, promoção e aprendizagem (Butler, 1969; Cepellos & Tonelli, 2017).

A dicotomia “imigrantes digitais” versus “nativos digitais” ajuda a nomear diferenças de socialização tecnológica, mas pode reforçar rótulos reducionistas quando usada como explicação única para desempenho (Culpin et al., 2015; Ranasinhe et al., 2024). Em termos críticos, essas categorias devem ser enquadradas como pontos de partida, não como essências: familiaridade tecnológica é treinável e dependente de desenho do trabalho, tempo para aprender e incentivos organizacionais (Ranasinhe et al., 2024). A ênfase exclusiva na idade como causa de lacunas de habilidade desloca a responsabilidade das organizações que decidem sobre recursos de capacitação, padrões de usabilidade e ritmos de mudança para os indivíduos.

A literatura sobre etarismo mostra que estereótipos negativos resistem à mudança, custo mais alto, baixa capacidade de aprender, queda de desempenho, persistem apesar da evidência fraca de declínio generalizado no desempenho com a idade (Hanashiro & Pereira, 2020; Posthuma et al., 2012). O que prediz resultados é a adequação entre exigências do cargo e condições de saúde/apoio, algo que a gestão pode modular por desenho de tarefas, ergonomia, tempos de recuperação e aprendizagem situada (Posthuma et al., 2012).

Quanto aos ambientes de trabalho “disruptivos”, a literatura indica recepção heterogênea por geração: trabalhadores mais velhos tendem a valorizar estabilidade, previsibilidade e normas claras, ao passo que os mais jovens, em média, respondem melhor a flexibilidade e experimentação (Kelly et al., 2016; Pérez, 2022). Uma leitura crítica, porém, ressalta que preferências não são imutáveis: elas variam por tipo de tarefa, qualidade da liderança e segurança psicológica. Ambientes “cool” sem regras de inclusão podem ampliar mal-entendidos intergeracionais e punir quem não domina códigos informais de comunicação (Kelly et al., 2016). O foco, portanto, deve migrar de “gostos geracionais” para capacidade organizacional de desenhar contextos acessíveis a diferentes perfis, com lideranças inclusivas que reduzam resistências e distribuam oportunidades de participação (Pérez, 2022).

A transferência de conhecimento entre gerações é estratégica quando vai além de relatos biográficos e inclui processos, sistemas, métodos e raciocínios práticos (Argote, 2023). Evidências apontam que a troca é maximizada quando há estruturas claras (mentorias bidirecionais, rotas de documentação, tempos protegidos), incentivos e reconhecimento simbólico não apenas boa vontade

individual (Argote, 2023; Fasbender et al., 2021). Sem essas condições, organizações desperdiçam capital intelectual e reforçam a falsa oposição “experiência versus inovação”.

Para mitigar o etarismo, a literatura recomenda substituir abordagens genéricas por gestão da idade baseada em diagnóstico e metas: revisão de critérios de recrutamento e promoção, planejamento de carreira para fases tardias, ergonomia e arranjos flexíveis, além de métricas de aprendizagem ao longo da vida (Cepellos & Tonelli, 2017). Mudanças sustentáveis dependem de liderança executiva, ajustes culturais e intervenções de design—não apenas de treinamentos pontuais (Garavaglia et al., 2021). Em síntese, a pergunta crítica não é se as gerações “se dão bem”, mas que condições institucionais tornam essa colaboração possível e produtiva (Colet & Mozzato, 2021).

Por fim, o fechamento deste caso de ensino deve retomar os objetivos de aprendizagem, destacando que o etarismo não se trata apenas de um dilema individual, mas de uma questão estrutural que atravessa práticas e culturas organizacionais. A análise das situações vivenciadas pelos protagonistas evidencia como as diferenças geracionais podem ser tanto fonte de conflito quanto de inovação, a depender da forma como são mediadas. Ao compreender que a intergeracionalidade pode ser estratégica para potencializar resultados, amplia-se a percepção de que cabe às organizações desenhar políticas, estruturas e culturas inclusivas que valorizem a complementaridade de competências entre gerações. Dessa forma, a discussão conduz os alunos a refletirem criticamente sobre o papel da gestão de pessoas na promoção de ambientes de trabalho mais justos, diversos e inovadores, onde a idade não seja barreira, mas oportunidade de aprendizagem mútua e fortalecimento da cultura organizacional.

Epílogo

Embora o filme não apresente de forma explícita o resultado final da dupla, a proposta do caso possibilita discutir diferentes cenários alternativos. Um deles seria a efetivação de Billy e Nick, representando um símbolo de inclusão intergeracional e da valorização da diversidade etária nas organizações. Outra possibilidade é o fracasso dos protagonistas, funcionando como metáfora da persistência do etarismo e da dificuldade de superação de preconceitos em ambientes de trabalho. Por fim, o caso também convida à reflexão sobre quais políticas organizacionais poderiam ter influenciado o desfecho, mostrando que práticas de gestão mais inclusivas poderiam transformar a trajetória dos personagens em um exemplo positivo de integração entre gerações.

Indicações bibliográficas

Como indicações para aprofundamento e desenvolvimento da temática discutida, destacam-se duas obras relevantes. Em primeiro lugar, o *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil*, organizado por Helal, Oltramari, Moscon e Paiva (2023). Essa publicação reúne conceitos fundamentais da área, incluindo temas sensíveis como o etarismo e a intergeracionalidade, proporcionando uma visão abrangente e crítica sobre os principais desafios do mundo do trabalho. Trata-se de um recurso importante para estudantes, pesquisadores e profissionais interessados em compreender as transformações nas relações de trabalho contemporâneas.

Outra obra de referência é a de Costa e Silva, Almeida, Oliva e Kubo (2021), intitulada *Além das equipes intergeracionais: Possibilidades de estudos sobre ageísmo*. Este trabalho é atual e relevante no campo acadêmico, pois analisa de forma crítica as interfaces entre etarismo e intergeracionalidade no contexto organizacional, apontando possibilidades de investigação e práticas de gestão voltadas à diversidade etária.

REFERÊNCIAS

- Argote, L. (2023). Knowledge transfer within organizations: Mechanisms, motivation, and consideration. *Annual Review of Psychology*, 74, 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022123-105424>
- Butler, R. N. (1969). Ageism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4, Part 1), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Carvalho, S. T. N. (2021). Diagnóstico do *ageism* no serviço público brasileiro: A necessidade de combater o preconceito projetado para o futuro do servidor. *Revista da CGU*, 13(23), 106–120. <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.420>
- Cepellos, V., & Tonelli, M. (2017). Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de gestão de idade. *Revista Alcance*, 24(1), 23–41. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p23-41>
- Colet, D., & Mozzato, A. R. (2021). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 297–313. <https://doi.org/10.20503/recape.v11i3.53535>
- Costa e Silva, T. F., Almeida, D. B. A., Oliva, E. C., & Kubo, E. K. M. (2021). Além das equipes intergeracionais: Possibilidades de estudos sobre ageísmo. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 642–662. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.310.109508>
- Culpin, V., Millar, C., & Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 90–105. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2012-0277>
- Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1509–1532. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0856>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: The quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 311–324. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa029>
- Goldani, A. M. (2004). Relações intergeracionais e reconstrução do estado de bem-estar: Por que se deve repensar essa relação para o Brasil? In A. A. Camarano (Org.), *Os novos idosos brasileiros: Muito além dos 60?* (pp. 71–100). IPEA.

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: Evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188–206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5416>

Helal, D. H., Oltramari, A. P., Moscon, D. C. B., & Paiva, K. C. M. (Orgs.). (2023). *Dicionário de gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil* (pp. 141–145). Gradus Editora.

Kelly, C., Fredericks, E., Mishra, B., & Mishra, J. (2016). Generation gaps: Changes in the workplace due to differing generational values. *Advances in Management*, 9(5), 1–6.

Pérez, E. (2022). The secret sauce for rapid disruptive change. *OD Practitioner*, 54(1), 62–68. <https://doi.org/10.17760/d20439316>

Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Campion, M. A. (2012). Age stereotypes and workplace age discrimination. In W. C. Borman & J. W. Hedge (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 298–312). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0104>

Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2024). Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, 270, 109661. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109661>