



# MERGULHOS INTERGERACIONAIS

Por **Daniela Campos**

A promoção de práticas e laboratórios intergeracionais entrou fortemente na pauta das empresas. Com o aumento da longevidade produtiva, o fato de termos baby boomers e profissionais das gerações X, Y e Z partilhando o ambiente de trabalho chamou a atenção das organizações. Além disso, como é sabido que ambientes intergeracionais são mais inovadores, produtivos e criativos, a corrida para fazer a gestão das relações se intensificou.

Apesar de enxergar aí uma grande oportunidade, muito do que tenho visto não está funcionando. A formação de equipes com diferentes faixas etárias não significa partilha de conhecimento. A promoção de

workshops não muda a forma como as pessoas se relacionam no dia a dia. A criação de vagas juniores e seniores não garante um ambiente inclusivo. Para transformar de fato e aproveitar o alcance que essa diversidade pode representar social e economicamente, é preciso um mergulho mais profundo e uma atuação mais abrangente. Mas antes de imergimos, queria desconstruir um pouco o conceito de gerações.

Não descarto que há muito embasamento científico na definição dos intervalos geracionais e na correlação de suas características, mas será que podemos realmente olhar para um grupo etário como uma massa única de comportamentos e gostos idênti-

cos? Sempre haverá o que lhes é comum, mas também o que os difere.

Um millennial de 25 anos tem os mesmos comportamentos daquele que acaba de completar 40 anos? Pessoas de países ou realidades economicamente antagônicas têm os mesmos anseios apenas por terem a mesma idade? É preciso lembrar que o contexto social e histórico são marcadores fundamentais da construção das gerações em cada sociedade.

Generalizar é estereotipar e estereótipos dificultam as relações. Ao classificar grupos por idade (ou por hierarquia, lugar ou qualquer outro indicador) separamos as pessoas, e depois precisamos criar programas para conectá-las novamente. Antes da

convivência entre gerações, estamos falando da convivência entre pessoas.

Posto isso, voltemos ao nosso mergulho. Programas intergeracionais consistentes precisam ir além das ações pontuais e analisar o contexto, refletir a cultura e focar no conhecimento.

## CONTEXTO

O primeiro passo é mapear o grau de idadeísmo ou etarismo da empresa, com pesquisas internas e metrificação de fatores como investimentos em qualificação profissional, políticas de admissão e demissão, equidade nas oportunidades de promoções, processo de tomada de decisão e presença de equipes intergeracionais.

O termo idadeísmo, vale lembrar, embora comumente relacionado aos mais velhos, se refere ao preconceito sobre qualquer idade, por isso é importante analisar como a empresa se relaciona com as diferentes faixas etárias, sobretudo com dois grupos, que chamo dos “muito novos para” e dos “muito velhos para”, ambos frequentemente em desvantagem no local de trabalho, segundo relatório divulgado pelas ONU (Organizações das Nações Unidas) em Genebra, 2021.

Feitos esses diagnósticos, a segunda etapa é planejar a transformação.

## CULTURA

Digo sempre que para transformar, a mudança precisa ser mais vivida do que pensada. E, para isso, muitas vezes, o discurso precisa revisar as práticas e o que os exemplos comunicam, porque a contradição entre diretriz e ação enterra qualquer possibilidade de sucesso de programas como esse. Não adianta implantar um laboratório intergeracional se as mensagens passadas no dia a dia são de que há menos reconhecimento, oportunidades e investimentos no desenvolvimento dos mais velhos. Ou, por outro lado, que há menor compartilhamento de informações estratégicas e de tomadas de decisão com times mais jovens.

Muitas das temáticas contempo-


râneas de equidade são tratadas de forma superficial, com ações pontuais ou uma campanha de endo(marketing). Para transformar, é preciso consistência. A cultura deve ser o espelho que reflete a vivência de equipes intergeracionais com projetos em comum, em um espaço de convívio e valorização de conhecimentos diversos, onde a posse e a partilha são duas faces da mesma moeda.

## CONHECIMENTO

Programas intergeracionais devem ter como eixo central os saberes, não as gerações, porque o que cada pessoa pode agregar não está determinado em seu RG.

As ideias brotam de repertórios, então, quanto mais diversificados, melhor. Precisamos dos saberes que fundamentam os pilares do conhe-

cimento organizacional combinados com outros que ajudam a projetar o futuro, em uma sobreposição de tempos contínua e fluida, onde todos se sentem visíveis e pertencentes.

A questão geracional pode ser abordada com o objetivo de desconstruir estereótipos, já que preconceito se combate com informação, mas, vencida essa etapa, serão pessoas que aprendem sobre pessoas, aprendem com pessoas e ensinam para pessoas. O que as une? A presença de interesses comuns e conhecimentos complementares, a serem partilhados em um ambiente que promove confiança mútua, respeito e colaboração, conectando uns e outros em uma relação genuína que vê a troca como possibilidade de aprendizado, fomentando um processo de coeducação e de estabelecimento de vínculos. 



Daniela Campos é publicitária, especializada em Estratégia de Comunicação, Conhecimento e Pessoas ([linkedin.com/in/dani-campos](https://www.linkedin.com/in/dani-campos))