

DIVERSIDADE GERACIONAL EM UMA EQUIPE DE VENDAS: ESTUDO DE CASO SOBRE INCLUSÃO, GESTÃO E RESULTADOS

Rodrigo Borges da Silva¹

RESUMO

O estudo investigou a dinâmica da convivência geracional em equipes de vendas, buscando compreender como a diversidade etária é gerenciada e de que forma esse gerenciamento impacta a performance organizacional. O objetivo geral foi investigar a gestão da diversidade geracional em uma equipe de vendas de uma organização do setor de acabamento, de alto padrão, da construção civil, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A pesquisa, de natureza qualitativa, caracterizou-se como um estudo de caso, com a realização de 12 entrevistas a partir de um roteiro semi estruturado e com posterior análise de conteúdo. O referencial teórico fundamentou-se em autores como Brunet (2022), Dutra (2024), Veloso (2012) e Colet e Mozzato (2021), que abordam a geração como construção social, a gestão por competências e as carreiras inteligentes. Os resultados revelaram que a convivência multigeracional gera tensões relacionadas a estilos de liderança e prioridades de motivação, como a forte valorização da estabilidade financeira. Contudo, o estudo identificou que a empresa utiliza estratégias proativas, como o programa de mentoria reversa, que visa promover a diversidade geracional e, assim, se torna estratégico, valorizando o conhecimento tecnológico dos mais jovens e a experiência dos veteranos. Conclui-se que a gestão eficaz da diversidade geracional, focada em competências e na flexibilização dos modelos de trabalho, influencia na coesão da equipe e na obtenção de resultados superiores no ambiente comercial.

Palavras-chave: Diversidade Geracional, Gestão de Pessoas, Equipe de Vendas, Mentoria Reversa, Carreira

1. INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida e as transformações socioeconômicas nas últimas décadas, no mercado de trabalho, vêm configurando o mercado, contribuindo para a ampliação da diversidade geracional nas organizações (Colet; Mozzato, 2021). A presença simultânea de Baby Boomers, Geração X, Millennials ou Geração Z no ambiente profissional, não constitui apenas uma mudança

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail:rodrigolrm@hotmail.com. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação da Profa. Vanessa Amaral Prestes.

demográfica; trata-se, também, de um fenômeno cultural e simbólico que impacta diretamente a dinâmica das relações de trabalho, as práticas de gestão de pessoas e os processos de aprendizagem organizacional (Cavedon 2004, Lacombe 2018).

A mídia empresarial tem destacado, na última década, manchetes que evidenciam a centralidade do tema, tais como: “*Diversidade geracional: por que as empresas precisam falar disso*”²; “*O maior choque geracional da história do mercado de trabalho*”³; “*Gerações no mesmo time: O desafio (e a oportunidade) da gestão multigeracional*”³; “*Como transformar a diversidade geracional em vantagem competitiva nas empresas*”⁴. A recorrência dessas pautas sinaliza que o debate extrapola tendências discursivas e expressa um fenômeno social em curso, reforçando a necessidade de compreender e gerir as consequências do convívio intergeracional no ambiente organizacional.

Vale ressaltar que, embora este estudo utilize as classificações mais geracionais mais difundidas na literatura, reconhece também que diversos autores têm alertado para os riscos de interpretações simplificadoras ou de generalizações sobre diversidade geracional. Parry e Urwin (2011), assim como Costanza et al. (2012) questionam a existência de diferenças claramente delimitadas entre gerações. Para eles, não é a idade em si que determina como as pessoas pensam, se comportam ou se relacionam com o trabalho. Ou seja, segundo os autores, classificar grupos etários em perfis fixos pode empobrecer uma realidade complexa na qual os contextos históricos, sociais e culturais que efetivamente determinam as experiências profissionais.

O Censo Demográfico de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), confirma essa tendência ao revelar que o número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em doze anos. Este dado evidencia não apenas uma transformação significativa no perfil demográfico

² Disponível em:

<<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-geracional-por-que-as-empresas-precisam-falar-disso/>>; Acesso em 21 set. 2025.

³ Disponível em:

<<https://vocerh.abril.com.br/diversidade/o-maior-choque-geracional-da-historia-do-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 21 set. 2025

³ Disponível em:

<https://www.qualitin.com/gestao-multigeracional/> > Acesso em 25 set. 2025.

⁴ Disponível em:

<https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/como-transformar-a-diversidade-geracional-em-vantagem-competitiva-nas-empresas/> > Acesso em 25 set. 2025.

brasileiro, mas também aponta para a formação de ambientes profissionais cada vez mais multigeracionais, onde diferentes faixas etárias coexistem e interagem cotidianamente.

A presença de pessoas de idades diferentes no mesmo ambiente de trabalho não é só um dado demográfico, ela tem um significado cultural, simbólico e de relacionamento, que afeta diretamente como o trabalho funciona (Cavedon, 2004). Essa diversidade impacta desde a comunicação e a motivação até a forma como as tarefas são executadas e os conflitos são geridos.

No cenário brasileiro, Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) destacam que a adoção de políticas de gestão geracional deve considerar as especificidades nacionais, marcadas por desigualdades sociais, diversidade cultural e trajetórias de carreira distintas daquelas observadas em países centrais. Nesse sentido, modelos de gestão importados ou baseados em preconceitos globais (como “geração Y digital e impaciente” ou “baby boomers resistentes à mudança”) podem mascarar dinâmicas de poder, exclusão e hierarquia que permeiam as relações intergeracionais no Brasil (Oliveira, 2016).

Promover a inclusão da diversidade geracional tornou-se um objetivo estratégico para empresas que querem melhorar o desempenho, inovar e crescer de forma sustentável. Antes, muitas organizações adotaram abordagens genéricas, voltadas sobretudo para uma geração majoritária. Hoje, porém, o cenário é mais complexo e exige compreender as particularidades de cada grupo, desenvolvendo estratégias que valorizem os indivíduos em suas particularidades, e minimizem conflitos que podem surgir da convivência entre as diferenças.

Embora os debates sobre diversidade geracional sejam amplos, suas implicações assumem contornos particularmente relevantes quando analisadas em contextos de trabalho orientados a resultados, como as equipes de vendas. Nesses ambientes, as metas agressivas, a necessidade de rápida adaptação ao consumidor, a pressão por performance e a intensa interação entre colegas, fazem com que diferenças geracionais, reais ou percebidas, possam repercutir diretamente na motivação, no engajamento, na comunicação e na colaboração entre os membros da equipe.

Assim, investigar como essas diferenças são compreendidas, administradas e percebidas por gestores e vendedores permite entender de que forma a diversidade geracional afeta não apenas o clima de trabalho, mas também os resultados

comerciais alcançados. Diante desse cenário, considerou-se pertinente questionar: como a diversidade geracional é gerenciada em uma equipe de vendas, e de que forma esse gerenciamento impacta a dinâmica da equipe e os resultados organizacionais.

O objetivo geral do presente estudo é investigar como a diversidade geracional é gerenciada em uma equipe de vendas de uma organização do setor de acabamento, de alto padrão, da construção civil, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos são:

- Mapear o perfil geracional dos integrantes da equipe de vendas da organização estudada;
- Analisar como as práticas de gestão influenciam a convivência entre diferentes gerações no ambiente de vendas;
- Identificar percepções de gestores e colaboradores sobre os principais desafios e oportunidades relacionados à diversidade geracional;
- Examinar estratégias utilizadas para potencializar as contribuições de cada geração e reduzir conflitos decorrentes da interação entre elas;
- Avaliar em que medida a diversidade geracional pode ser considerada uma vantagem competitiva para a equipe e para a organização como um todo.

Por se tratar de um estudo de caso qualitativo, a pesquisa não trabalha com hipóteses formais. Em vez disso, os objetivos específicos orientam a análise, permitindo identificar padrões, tensões, práticas de gestão e interpretações dos participantes sobre a convivência entre diferentes gerações no ambiente de vendas.

A relevância deste estudo, no âmbito acadêmico, se dá por contribuir para a produção científica acerca de diversidade geracional, tema pouco estudado em equipes de vendas. No campo prático, o estudo oferece subsídios para elaboração de políticas de gestão de pessoas mais inclusivas e eficazes.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, organizados da seguinte forma: após esta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, com base nas discussões contemporâneas sobre diversidade geracional e gestão de equipes. No terceiro capítulo, detalha-se a metodologia adotada, incluindo abordagem, instrumentos de coleta e tratamento de dados. O quarto capítulo expõe a análise dos resultados, articulando evidências empíricas e teóricas. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, com reflexões sobre os achados, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamento intergeracional e diversidade no trabalho: para além dos rótulos

A gestão da diversidade geracional frequentemente se limita a descrever características superficiais de cada geração, como se observa nas classificações que citam Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z (Colet, Mozzato, Comazzetto, 2016). Contudo uma análise crítica, baseada em Brunet (2022), revela que reduzir indivíduos a clichês geracionais é negar a complexidade da formação identitária. Para Brunet, ao discutir a “fratura geracional” argumenta que as experiências de uma coorte são marcadas de forma desigual por crises e transformações sociais, o que as posiciona de maneira singular ao mundo do trabalho. Esse conceito nos sujeita a ir além do catálogo de traços e a investigar como as experiências sociais, econômicas e tecnológicas comuns forjam hábitos profissionais distintos.

A simples colocação de gerações no ambiente de trabalho, portanto, não garante a integração. O que emerge, como apontam Tonelli e Lacombe (2018), é um campo de tensão onde conflitos de valores e estilos de trabalho são, na verdade, expressões de disputas de poder e legitimidade. Por exemplo, a valorização da hierarquia pelos baby boomers pode colidir frontalmente com a demanda por nível da Geração Z, um conflito que não é meramente etário, mas sobre qual forma de liderança e autoridade é considerada válida. Nesse sentido, a cultura organizacional atua como um ponto crucial: uma cultura rígida e uniformizante tende a amplificar esses conflitos, enquanto uma cultura que valoriza a aprendizagem intergeracional pode transformá-los em combustível para a inovação, como levanta Cavedon (2004).

O alerta feito por Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) sobre a importação acrítica de modelos estrangeiros para o Brasil, ganha nova dimensão quando cruzamos com a noção de geração proposta por Brunet (2022). As profundas desigualdades do país mostram, na prática, que a vivência de um "millennial" de classe alta pouco tem a ver com a de um jovem da periferia, o que coloca dúvida sobre o próprio pressuposto de igualdade por trás dos rótulos

geracionais. Esse raciocínio encontra base em pesquisadores como Lyons e Kuron (2014), que sustentam que muitas das diferenças atribuídas ao fator geracional mascaram, na verdade, influências de idade, momento profissional ou condições socioeconômicas.

Dessa forma, o grande desafio da gestão multigeracional não é administrar diferenças pré-definidas, mas construir uma área de conciliações onde os distintos capitais culturais e experiências possam ser reconhecidos e valorizados. A flexibilidade demandada pelas gerações mais jovens, por exemplo, deixa de ser um mero benefício e se torna uma questão de desenho organizacional e redistribuição de poder. A visão de Vorecol (2024) sobre a diversidade geracional como pilar de sustentabilidade só se confirmará se as organizações forem capazes de criar sistemas de mentoria reversa, espaços de diálogo e estruturas de carreira não lineares que permitam essa troca simbiótica. O foco, portanto, desloca-se da descrição das gerações para a transformação da cultura e das estruturas de poder organizacionais para acolher a variedade de tempos históricos que coexistem sob o mesmo teto.

2.1.2 Gerações e cultura organizacional: relações de poder e liderança

A gestão de equipes multigerenciais exige uma análise cuidadosa das relações de poder, cultura organizacional e liderança. A diferença de idade e experiência podem traduzir tensões, especialmente em relação à autoridade e a tomada de decisões dentro das equipes. Parry e Urwin (2011) sugerem que, enquanto gerações mais velhas podem valorizar uma liderança mais hierárquica e formal, as gerações mais jovens preferem uma abordagem mais colaborativa e flexível. Isso pode gerar uma certa resistência, especialmente quando as lideranças tradicionais, baseadas em uma visão mais autoritária, não reconhecem a necessidade de adaptação a novas formas de gestão.

Piccinini (2016) e Tonelli e Lacombe (2018) argumentam que, ao compreender essas diferenças, os gestores podem diminuir os embates e gerar um ambiente mais produtivo e inclusivo. A gestão eficaz de uma equipe multigerencial deve ser sensível à diversidade de expectativas, oferecendo tanto espaço para a autonomia das gerações mais novas, quanto para experiência acumulada dos

profissionais das gerações mais velhas. A construção de uma cultura organizacional que valorize as contribuições de todas as gerações é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho coeso e inovador.

De acordo com essa ideia, Brunet (2022) ao analisar a “fratura geracional”, reforça que as gerações embora que formadas por grupos de pessoas que compartilham características comuns, também devem ser entendidas como construções sociais dinâmicas, ou seja, as gerações não são entidades rígidas, elas se modificam tempo todo, e as dinâmicas sobre elas são ligadas ao poder e a história social, que ditam as interações no ambiente corporativo.

Para aprofundar discussões sobre poder e liderança, é importante incorporar a perspectiva da gestão de competências, conforme proposto por Dutra (2004). Nesse modelo, a liderança e o poder não são definidos primariamente pela antiguidade ou pela posição hierárquica, mas sim pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo demonstra e que são essenciais para o sucesso da organização. Ao focar nas competências, a organização cria um critério de avaliação mais neutro e meritocrático, que pode incentivar as tensões geracionais. A experiência dos baby boomers em negociações complexas e a competência de uma geração Z em análise de dados via BI (*Business Intelligence*) passam a ser igualmente valorizadas, desde que sejam competências chaves para o negócio.

A cultura organizacional, nesse contexto, deve ser adaptativa e promover a liderança situacional, onde o estilo de gestão se ajusta à maturidade e às necessidades da equipe, e não apenas à preferência do líder. (Silva; Dutra; Veloso, 2019). A liderança intergeracional exige que o gestor atue como um facilitador da troca de conhecimento, incentivando a mentoria reversa, onde os mais jovens orientam os mais velhos em temas como tecnologia e agilidade, e os mais velhos compartilham suas experiências e visão estratégicas. (Silva; Dutra; Veloso, 2019) Essa abordagem transforma a diferença de idade de um potencial conflito de poder em um recurso estratégico para a inovação e a aprendizagem.

2.1.3. Modelos de trabalho na performance comercial

Equipes de vendas, por serem dinâmicas, orientadas para resultados e marcadas por intensa interação humana, mostram-se especialmente sensíveis às relações entre gerações (Silva; Dutra; Veloso, 2019). Nesse contexto, conforme apontam Colet e Mozzato (2021), aspectos como comunicação, motivação e formas de trabalhar variam significativamente entre as diferentes faixas etárias, podendo gerar tanto cooperação quanto conflitos.

Como citado no estudo sobre comunicação intergeracional no ambiente de trabalho, a gestão de equipes multigeracionais demanda estratégias que conciliam estilos de trabalho, canais de comunicação e motivações distintas, transformando possíveis conflitos em oportunidades de melhoria de desempenho. Essa perspectiva aponta que o alinhamento entre liderança, processos de onboarding e práticas de orientação é crucial para manter a coesão e elevar a performance de vendas em ambientes com diversidade etária (Freitas; Santos, 2020). Em termos práticos, organizações brasileiras podem investir em liderança adaptativa, rotação de funções e diagnósticos periódicos de clima organizacional para ajustar rapidamente políticas de treinamento, canais de comunicação e trajetórias de carreira, convertendo a heterogeneidade em vantagem competitiva (Freitas; Santos, 2020).

Conforme demonstrado por Silva, Dutra e Veloso (2022), a sinergia entre gerações em equipes comerciais potencializa a cobertura de diferentes segmentos de mercado e estágios do funil de vendas. No entanto, o gestor deve estar atento: disparidades nas expectativas de carreira, canais de comunicação preferenciais e estilos cognitivos distintos são fontes potenciais de desalinhamento, exigindo uma gestão proativa para converter desafios em oportunidades (Vorecol, 2024).

A discussão sobre modelos de trabalho ganha relevância como a adoção crescente de formatos híbridos e remotos, que desafiam a estrutura tradicional de equipes comerciais. A geração X e os Baby Boomers, historicamente acostumados à presença física e ao controle direto, podem ter dificuldades em se adaptar a modelos que exigem maior autonomia e autogestão, características mais valorizadas pelas gerações Y e Z. (Tonelli & Lacombe, 2018). A gestão de carreiras, nesse cenário, precisa ser repensada.

Ao discutir com conceito de carreiras inteligentes Veloso (2012) sugere que o foco deve estar na capacidade do indivíduo de gerenciar sua própria trajetória,

desenvolvendo competências de “Saber porque” (identidade e insight), “ Saber como” (habilidade e conhecimento) e “ saber com quem” (rede de relacionamento).

Em equipe de vendas multigeracionais, a aplicação do conceito de carreiras inteligentes pode implicar em:

1. Reconhecimento da experiência: Valorizar a rede de contatos e o conhecimento de mercado dos profissionais mais experientes. (Geração X/Baby boomers)
2. Incentivo à autonomia: Permitir que os mais jovens (Geração Y / Z) personalizem seus métodos de trabalho e canais de comunicação, desde que os resultados sejam alcançados.
3. Desenvolvimento contínuo: Oferecer trilhas de carreira não apenas verticais, mas também horizontais e em rede, que atendam às diferentes expectativas de crescimento e motivação.

A performance comercial, portanto, está essencialmente ligada à capacidade da organização de flexibilizar seus modelos de trabalho e gestão de pessoas para acomodar as expectativas de carreira e os estilos de trabalho de cada geração, transformando a diversidade em uma vantagem competitiva sustentável (Vorecol, 2024).

2.1.4. Tecnologia e Transformação do Processo Comercial

A evolução tecnológica redefiniu radicalmente a função de vendas. Ferramentas como CRM, inteligência artificial para *scoring* de *leads* e plataformas omnichannel tornaram-se essenciais para uma operação comercial competitiva. No entanto, a adoção dessas tecnologias varia significativamente entre as gerações, encontrando barreiras humanas e organizacionais que são um dos obstáculos à transformação digital no setor (Almeida; Santos, 2021). Enquanto vendedores da Geração Z assimilaram naturalmente novas ferramentas digitais, profissionais da Geração X podem encontrar maior resistência, necessitando de treinamentos contextualizados que demonstrem claramente o ganho de produtividade, conforme apontado como estratégia fundamental para superar tais barreiras (Almeida; Santos, 2021). O *omnichannel*, citado pelo Sebrae (2022), representa justamente esta

integração necessária entre o atendimento tradicional (valorizado por gerações mais experientes) e os canais digitais (dominados pelas gerações mais jovens).

Conforme o estudo sobre transformação digital nas vendas brasileiras, superar barreiras culturais e estruturais é tão relevante quanto a adoção tecnológica em si. A pesquisa destaca que fatores como cultura organizacional, resistência a mudanças e disponibilização de formação impactam a taxa de adoção de ferramentas digitais, incluindo CRM e as plataformas omnichannel. Assim, a atuação bem sucedida requer não apenas infraestrutura tecnológica, mas também governança de mudança, treinamentos alinhados ao ganho de produtividade e estratégias para reduzir fricções entre canais presenciais e digitais (Almeida; Santos, 2021). Em termos práticos, organizações devem promover onboarding tecnológico multigeracional, pilotos de implementação e métricas de adoção para manter a consistência da experiência do cliente em todos os pontos de contato.

A ampliação desta discussão exige articular a adoção tecnológica ao desenvolvimento de competências (Almeida; Santos, 2021). A transformação digital demanda que profissionais de vendas desenvolvam novas habilidades, especialmente aquelas relacionadas ao domínio de ferramentas digitais e à análise de dados. Para Dutra (2024), a gestão de pessoas deve concentrar-se na identificação e no desenvolvimento dessas competências-chave, alinhando-as às exigências do contexto organizacional. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos conceitos mais utilizados na literatura para compreender como diferentes gerações se relacionam com o trabalho e com a tecnologia.

Quadro 1 - Síntese dos entendimentos sobre diversidade geracional

Geração	Desafio na Adoção tecnológica	Competência chave a desenvolver	Estratégia de gestão
Baby Boomers /Geração X	Resistência à mudança, foco no relacionamento pessoal	Análise de dados e uso do CRM: Transformar a experiência em insights estruturados	Treinamento focado no ganho de eficiência e na integração com métodos tradicionais
Geração Y/Z	Foco excessivo na ferramenta, falta de visão estratégica do processo	Relacionamento e negociação complexa: Integrar a agilidade digital com a profundidade da venda consultiva	Mentoria reversa e rotação de funções para equilibrar hard skills e soft skills

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A tecnologia, portanto, não é apenas uma ferramenta, mas um agente de transformação cultural que exige uma gestão de pessoas atenta às diferentes velocidades de aprendizado e as distintas motivações geracionais. A resistência à tecnologia, muitas vezes atribuída aos mais velhos, pode ser, na verdade, uma resistência à perda de poder e relevância de suas competências tradicionais. (Almeida & Santos, 2021). A gestão eficaz deve garantir que a tecnologia seja vista como um potencializador de todas as gerações, e não como um substituto de experiência.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa e justificativa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e explicativo, configurada como um estudo de caso em uma empresa do setor de alto padrão da construção civil. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se por permitir entendimento mais aprofundado e contextualizado da situação investigada. Conforme exposto por Yin (2015), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para investigar questões mais complexas e socialmente construídas, nas quais as experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes são centrais para análise.

O estudo de caso, segundo Yin (2015) tem como objetivo segundo Yin (2015) definido para uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos, o que possibilita uma análise intensiva e detalhada da gestão da diversidade geracional na realidade específica da organização estudada.

3.3 Contextualização da empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de acabamento de alto padrão da construção civil, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A escolha dessa organização deve-se ao fato de suas equipes de vendas serem compostas por profissionais de diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z), o que oferece uma oportunidade relevante para investigar as interações geracionais em um contexto corporativo específico.

A empresa foi informada sobre os objetivos da pesquisa e todas as etapas do processo foram esclarecidas para garantir a participação voluntária e consciente dos colaboradores.

3.4 Participantes da pesquisa

A presente pesquisa contou com doze participantes, sendo selecionados dois representantes de cada geração, além de dois gestores e duas pessoas do setor de Recursos Humanos. A escolha dos participantes foi intencional, visando garantir a diversidade de gerações e de funções existentes na equipe de vendas. O perfil dos entrevistados está detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados

Nome fictício	Idade	Geração	Cargo atual
Mario	74	Baby boomer	Consultor de vendas
João	39	Geração Y	Consultor de vendas
Fabiano	29	Geração Y	Consultor de vendas
Pedro	34	Geração Y	Consultor de vendas
Carlos	52	Geração X	Consultor de vendas
Marina	46	Geração X	Consultor de vendas
Paulo	45	Geração X	Consultor de vendas
Samanta	19	Geração Z	Auxiliar de vendas
Lucas	19	Geração Z	Auxiliar de vendas
Evandro	26	Geração Z	Auxiliar de vendas
Liana	48	Geração X	Gestora de relacionamento
Leonardo	36	Geração Y	Gestor comercial

Fonte: autoria própria.

3.5 Técnicas de coletas de dados

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica amplamente reconhecida na pesquisa qualitativa por permitir aquisição de dados detalhados e em profundidade, mantendo ao mesmo tempo um direcionamento focado no objeto de estudo.

3.5.1 Entrevistas semiestruturadas

Serão realizadas doze entrevistas semiestruturadas com os participantes da amostra, com duração aproximada de 30 a 35 minutos cada. O roteiro semi-estruturado consta no Apêndice A deste trabalho. A entrevista abordará questões sobre experiências de trabalho com colegas de diferentes gerações; práticas de gestão e como elas influenciam as interações geracionais; percepções sobre os desafios e benefícios de trabalhar em equipe multigeracionais e estratégias de motivação e adaptação às necessidades de diferentes gerações.

De acordo com Bauer e Gaskell (2015), às entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas para estudos que buscam compreender perspectivas subjetivas em contextos organizacionais, pois permitem que os participantes expressem livremente suas experiências, ao mesmo tempo que garantem que os temas centrais da pesquisa sejam adequadamente explorados. As entrevistas serão realizadas presencialmente na empresa, com agendamento prévio. A coleta será realizada durante o período de novembro de 2025.

3.6 Análise de dados

A análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). As entrevistas serão transcritas e as observações serão analisadas, identificando os principais temas e categorias emergentes relacionados à gestão da diversidade geracional. O material das entrevistas foram examinados para decifrar as convergências e divergências nas visões dos participantes, levando em conta tanto sua geração quanto a sua atuação. Seguiu-se um processo cíclico de análise: foi realizada uma primeira leitura que permitiu organizar as ideias em

códigos, que foram então reinterpretados à luz dos referenciais teóricos, criando um diálogo constante entre os dados coletados e as discussões acadêmicas sobre diversidade geracional e dinâmica de equipes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos na realização de entrevistas com gestores(as) e colaboradores(as) da equipe de vendas da empresa estudada e, conseqüentemente, com a discussão desses achados à luz do referencial teórico previamente estabelecido. A análise dos resultados não se limita à descrição dos dados, mas busca estabelecer um diálogo crítico entre a realidade empírica e a literatura, utilizando referências para validar as afirmações e conferir o rigor acadêmico necessário. O diálogo entre teoria e prática será tecido a partir das referências fundamentais: Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), que problematizam a aplicação acrítica de rótulos geracionais no contexto brasileiro, Tonelli e Lacombe (2018) que conceituam as relações geracionais como um campo de tensão com disputas de legitimidade, e Santos e Fischer (2019) que trazem a perspectiva concreta da diversidade etária no varejo e sua relação com performance.

Os achados serão apresentados em quatro seções distintas: apresentação do caso, que contextualiza o perfil geracional da equipe e o ambiente organizacional; diferentes gerações e os desafios organizacionais, que explora os principais pontos de tensão decorrentes da convivência multigeracional; diferenças geracionais: Estratégias de gestão, que analisam as práticas adotadas pela empresa para gerenciar a diversidade; transformação digital no varejo: A tecnologia como ponte e barreira, que discute o papel da tecnologia nas relações intergeracionais.

4.1 Apresentação do caso

A empresa pesquisada, atuante no setor de acabamento de alto padrão da construção civil em Porto Alegre no Rio Grande Do Sul, apresenta um ambiente de vendas multigeracional. A equipe comercial é composta por profissionais de diferentes faixas etárias, que configura o cenário para uma análise de diversidade

geracional. A distribuição geracional da equipe de vendas está apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil Geracional da Equipe de Vendas da empresa Estuda

Variável	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z	Total
Faixa Etária (Aproximada)	60+	45-60	30-45	18-30	-
Nº de colaborador	07	22	64	31	124
% da equipe	5,65%	17,74%	51,61%	25%	100%

Fonte: Informações advindas da coleta do material da pesquisa.

A predominância das gerações Y e Z, que juntas compõem mais de 75% do quadro, não é um mero dado demográfico, mas um fenômeno com profundas implicações culturais e simbólicas (Cavedon, 2004). Essa composição impõe um desafio adaptativo central à cultura organizacional, como conciliar a busca por propósito, autonomia e flexibilidade, valores caros às gerações mais jovens (Parry, Urwin, 2011) com as estruturas e expectativas tradicionais? A retenção de talentos tornou-se, assim, um teste prático dessa adaptação. Conforme Tonelli e Lacombe (2018), a convivência geracional é um campo de tensão onde se disputam as legitimidades. Uma cultura que não se renova para acolher as expectativas desta nova maioria arrisca intensificar esses conflitos e elevar o turnover, especialmente entre aqueles que, na concepção de carreiras inteligentes (Velo, 2012) priorizam trajetórias não lineares e alinhadas a seus valores pessoais.

Quando entrei aqui há 20 anos, a equipe era majoritariamente de pessoas mais velhas, quase não tinha jovens. O crescimento da empresa trouxe uma renovação fantástica, mas também um ponto de atenção nos códigos de conduta. Hoje, liderar é traduzir a tradição da qualidade do nosso serviço para uma forma que faça sentido para quem prioriza agilidade e propósito no dia a dia. Relacionamento saudável, está nos valores da empresa (Consultor de vendas, Carlos, 52 anos, Geração X).

A amostra do perfil dos entrevistados (gestores e colaboradores) foi intencionalmente selecionada para abranger as várias gerações presentes da equipe de vendas, garantindo uma visão mais clara sobre os desafios e as estratégias da gestão. Os entrevistados da geração X e Baby Boomers, em geral ocupam posições de liderança ou possuem mais tempo de casa, geração Y e Z trouxeram uma visão de adaptação, da busca por flexibilidade e da demanda por um

ambiente de trabalho mais dinâmico e principalmente tecnológico. Essa composição de perfis é fundamental para a análise, pois permite confrontar as expectativas de cada grupo com as práticas de gestão utilizadas pela empresa, conforme será exposto nas próximas seções. O domínio numérico das gerações Z e Y (mais de 75% do corpo de vendas) sinaliza que a organização está em um momento de renovação, o que reforça as necessidades urgentes de busca e implementar estratégias de gestão que atendam às demandas desses novos profissionais e convertam a diversidade em vantagem competitiva, potencializando o que Santos e Fischer (2019) chamam de “Sinergia etária” para melhorar resultados.

Nosso maior ativo hoje é essa são as pessoas, independente da idade ou cargo, mas ela precisa ser orquestrada. Não podemos tratar um profissional de 20 anos, que domina vendas digitais, da mesma forma que um consultor de 70 anos com uma rede de contatos sólida. Ambos são valiosíssimos, mas acionam motivações e expectativas completamente diferentes (Gestora de relacionamento Liana, 48 anos, Geração X).

Assim, a apresentação do caso evidencia que a diversidade etária da equipe de vendas, longe de constituir apenas uma característica demográfica, configura-se como um elemento estruturante das dinâmicas organizacionais. A coexistência de distintas trajetórias, expectativas e modos de trabalho reforça a necessidade de uma geração sensível às particularidades geracionais, capaz de articular tradição e inovação em um mesmo espaço social. Como apontam Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), compreender as gerações exige ir além de rótulos simplificados, analisando como valores e experiências se manifestam no dia a dia. Nesse sentido, o cenário apresentado mostra que o desafio da empresa não está apenas em administrar diferenças, mas transformar em recursos estratégicos, ajustando-se ao que Santos e Fischer (2019) denominam como “sinergia etária”, condição indispensável para elevar a performance em um ambiente de varejo.

4.2 Diferentes gerações e os desafios organizacionais

Com objetivo de investigar como as diferenças entre gerações influenciam o dia a dia organizacional, focou-se em captar as percepções dos entrevistados sobre atritos e desencontros decorrentes dessa diversidade. A convivência de diferentes gerações no setor de vendas, ainda que traga consigo oportunidades de aprendizado mútuo, também potencializa o que Tonelli e Lacombe (2018) definem

como um ambiente propício a divergências, nas quais choques de valores e formas distintas de atuação profissionais tornam-se frequentes. Os dados coletados revelam que os principais desafios percebidos concentram-se em três dimensões: Comunicação, ferramentas tecnológicas e as diferentes visões sobre comprometimento e autoridade.

O primeiro ponto de tensão reside na comunicação. A geração Z, que representa atualmente 25% do time de vendas, demonstrou valorizar a comunicação instantânea e informal para alinhamento de informações do grupo de vendas, via aplicativos de mensagens, enquanto gestores mais experientes seguem preferindo comunicação mais formal (email e reunião presencial). Esse desequilíbrio nos canais de comunicação, que pode levar a desalinhamentos na execução de tarefas, corrobora os achados de Colet e Mozzato (2021), que apontam a variação nos estilos de trabalho e comunicação como um dos aspectos mais sensíveis nas equipes multigeracionais. A tensão, porém, vai além do canal, é uma disputa sobre a forma válida de se comunicar e exercer autoridade

Tenho minha caixa de e-mails sempre organizada, é o meu protocolo. Quando um assunto importante vai para o WhatsApp, se perde no meio dos memes das conversas paralelas. Parece que perde a seriedade. Exige uma disciplina que, na minha visão, é fundamental para o profissionalismo (Gestora de relacionamento Liana, 48 anos, Geração X).

Não entendo porque marcar uma reunião de uma hora para alinhar coisas que podem ser combinadas com um áudio de dois minutos. É sobre eficiência. Às vezes sinto que o excesso de formalismo é só para manter uma forma de trabalhar que já não funciona mais (Auxiliar de vendas Lucas, 19 anos, Geração Z).

O segundo ponto de atrito é a percepção de lealdade e estabilidade. Enquanto gerações mais velhas (Baby boomers, geração X) tendem a valorizar a permanência na empresa e avanço de carreira, as gerações mais jovens (Geração Y e Z), principalmente a geração Z demonstram maior mobilidade e foco em projetos, buscando o desenvolvimento rápido e a flexibilidade. Essa postura é frequentemente percebida por outras gerações como falta de comprometimento, configurando uma clara disputa de legitimidade (Tonelli & Lacombe, 2018) sobre o que constitui uma trajetória profissional válida.

A geração mais nova é uma geração mais desapegada eles estão mais atrás de experiências atualmente do que propriamente segurança, que nem era a geração antiga, que priorizava muito segurança, entrar numa

empresa, fazer uma carreira, se aposentar (Consultor de vendas, Pedro, 34 anos).

Aqui dentro, a gente construiu a reputação da empresa com suor e anos de fidelidade. Hoje vejo um jovem excelente, mas que em dois anos já está de partida. Me pergunto: ele não vê valor em construir uma história? É uma relação diferente com o trabalho. (Consultor de vendas, Mario 74 anos, Baby Boomers)

Existe um julgamento, de um lado, os mais velhos chamam os jovens descompromissados, do outro, os mais novos vêem os mais velhos como 'sossegados' ou contra as mudanças. Esses atritos geram desconfortos e prejudicam a colaboração que deveria existir (Consultor de vendas, João 39 anos, Geração Y).

O entrevistado Leonardo (36 anos, Geração Y) reconhece a diferença na velocidade de decisão e o peso da expectativa:

A galera mais nova, eles tendem a decidir mais rápido se eles querem se submeter com aquilo ali ou não. Então tipo assim, cara, se aquilo ali não faz sentido pra ele, ele já vai saltar fora. Eles não ficam muito tempo, né?. A geração mais antiga, eles sempre se dão um tempo maior para se provocar. E muitas vezes eles se frustram. Por que eles se frustram mais? Muitas vezes é por isso. A geração mais nova às vezes se frustra um pouco menos nessa questão de trabalho. Eles não têm medo de trocar, porque eles tomam a decisão mais rápido. Eles não têm nenhum peso de expectativas que a minha geração e a geração mais velha tem, assim, né? De ter que construir família, ter instabilidade (Gestor Leonardo, 36 anos, Geração Y).

A percepção de falta de comprometimento, na verdade, é uma manifestação da busca por flexibilidade e propósito, características que Parry e Urwin (2011) já apontavam como preferenciais para as gerações mais jovens. Sugere que ausência de práticas de gestão adequada intensifica conflitos, o achado encontra endosso nos relatos que indicam a dificuldade de repasse dos valores da empresa com rápida expansão do quadro de funcionários, tornando a relação mais impessoal. A ausência de um alinhamento claro entre as expectativas geracionais e as práticas de gestão da empresa, antes da implementação das estratégias proativas, intensificava esses conflitos.

A gestão, portanto, precisa atuar como mediadora, transformando essas e outras situações em oportunidades de desenvolvimento. A importância da gestão é destacada por entrevistados, que ligam à liderança uma influência significativa no resultado geral da organização.

Eu vou te dizer que, no mínimo, eu vou pegar dados de pesquisa que eu estudei há um tempo atrás, que a gestão influencia em, no mínimo, 30% do

resultado. E aí eu estou falando muito mais ligado à questão temperamental da equipe. Então a gestão com certeza vai impactar nas relações e as relações impactam no resultado (Consultor de vendas João, 39 anos, Geração Y).

Um bom gestor para mim é aquele que não tenta me encaixar num perfil pré determinado da geração Z. Ele pergunta como eu prefiro receber feedback, qual ferramenta me ajuda a me organizar e tenta criar um ambiente onde tanto minha opinião quanto ao colega mais experiente tenham o mesmo peso na hora de resolver um problema (Auxiliar de vendas Evandro, 26 anos, Geração Z).

Desta forma, observa-se que os atritos identificados não se limitam a diferenças etárias, mas emergem de expectativas, valores e modos de atuação distintos, configurando o cenário de disputas simbólicas descrito por Tonelli e Lacombe(2018). Ao mesmo tempo, tais tensões revelam oportunidades para aprimoramento organizacional, pois evidenciam pontos sensíveis que podem ser transformados em aprendizagem coletiva. Portanto, o desafio não está em homogeneizar comportamentos, mas em desenvolver práticas de gestão capazes de integrar estilos diversos de comunicação, perspectivas sobre carreira e forma de relacionamento com o trabalho. Esse entendimento permite, assim, transitar para a próxima seção, dedicada a examinar como as estratégias proativas adotadas pela empresa buscam reduzir esses conflitos e fortalecer a colaboração intergeracional.

4.3 Diferenças geracionais: Estratégias de gestão

Trabalhar com diversidade geracional atualmente é uma realidade para gestores e gestoras no ambiente corporativo, fato que exige maior preparação na atividade de gestão para valorizar às diferenças, mediar conflitos, descobrir propósitos e manter um ambiente de trabalho saudável junto às suas equipes. A liderança adaptativa dos gestores, que ajustam o estilo de comunicação e gestão conforme geração e necessidade do colaborador, foi citada como um fator chave para o sucesso da organização, indo ao encontro da crítica de Rocha-de-Oliveira (2012) contra abordagens generalistas e convencionais. Um dos gestores entrevistados reforça a importância de uma abordagem individualizada, mesmo com uma orientação geral.

Eu tenho que dar uma orientação para que todos estejam caminhando para a mesma direção, mas eu tenho que trabalhar as particularidades de cada um para que cada um consiga trazer o melhor resultado, porque se eu focar

e dar a mesma orientação que eu vou dar para o vendedor 01, dar para o vendedor 02, talvez eles não cheguem no mesmo caminho, porque o que faz sentido para o vendedor 01 não necessariamente faz sentido para o vendedor 02, mas a gente tem que entender aonde que a gente quer chegar é igual (Gestor Leonardo, 36 anos, Geração Y)

Ademais, constatou-se que a empresa pesquisada investe em algumas outras práticas para promover a troca de experiências, conhecimentos e a valorização das características de cada grupo. As principais estratégias de gestão da diversidade geracional adotadas são detalhadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Estratégia de gestão da diversidade geracional e suas contribuições

Estratégia de gestão identificadas	Descrição da estratégia	Geração beneficiada	Impacto na performance
Mentoria reversa	Colaboradores de menor senioridade orientam colegas mais experientes, compartilhando conhecimentos, como domínios tecnológicos, novas ferramentas digitais e tendências de mercado	Todas as gerações	Promove troca e engajamento ao integrar conhecimento tecnológico dos jovens com a experiência de mercado dos veteranos
Cultura do one a one	Realização de reuniões individuais entre colaboradores e gestor para desenvolvimento e alinhamento de expectativa	Todas as gerações	Alinhar à demanda por reconhecimento imediato, vital para a motivação e crescimento profissional
Flexibilidade de horário e modelo de negócio	Política que permite variações no horário e local de trabalho (ex.Home office)	Todas as gerações	Acolhe as expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo um grande ponto para retenção de talentos
Grupo estratégicos multigeracionais	Equipe ou comitê formado intencionalmente por profissionais de diferentes faixas etárias para debater desafios e projetos	Todas as gerações	Aumenta criatividade e a troca de experiências, resultando em soluções mais completa e inovadoras para equipe de vendas perante ao mercado

Fonte: Autoria própria.

Essas ações de gestão, identificadas e detalhadas no quadro 3, demonstram que a liderança da empresa (representada pelos gestores entrevistados) entende que a diversidade geracional, quando bem direcionada e gestionada, pode ser uma grande vantagem competitiva perante aos concorrentes. Essa percepção é corroborada pelo gestor Leonardo (36 anos, Geração Y) que enfatiza a importância de promover a integração e a troca de experiência para que os colaboradores “consigam ver valor no que o outro tem”. A implementação da mentoria reversa, por exemplo, não apenas repassa conhecimento, mas também quebra preconceitos, promovendo respeito mútuo e a aliança da equipe.

Os relatos a seguir evidenciam que a combinação entre o capital tecnológico dos jovens e a experiência acumulada dos profissionais mais antigos se fortalece quando há oportunidades reais de interação e reconhecimento mútuo.

A questão de promover essas integrações, promover momentos que as pessoas consigam ter troca, porque às vezes no dia a dia tu está tão focado nas tuas ações que tu não percebe o que o outro está fazendo, então se a gente conseguir promover e fazer com que as pessoas realmente queiram compartilhar um pouquinho, se sintam à vontade de compartilhar um pouco mais das suas práticas, das suas ações, eu acho que é uma forma de fazer com que essas gerações tenham essa integração e consigam ver valor no que o outro tem, porque é mais fácil mostrar com resultado (Gestor Leonardo, 36 anos, Geração Y).

Confesso que no início estranhei ser orientada por uma colega de 25 anos no Power BI. Mas hoje vejo como foi importante. Ela me deu agilidade, e em contrapartida, contribuir ajudando ela entender como aqueles dados se traduziam em argumentos de venda para o nosso cliente. Agora refletindo sobre isso, percebo que foi uma boa troca. (Consultor de vendas, Carlos, 52 anos, Geração X).

Ajudei em um projeto estratégico voltado para prospecção de novos escritórios de arquitetura com Lucas do processo de inovação e o gerente comercial Samuel. Minha contribuição focou na automação da prospecção em redes sociais para loja, que se somou à experiência do Lucas em cases complexos de negociação e à visão estratégica do Samuel, que assegurou o alinhamento com os objetivos da empresa. Essa conexão resultou em uma proposta mais robusta e conectada (Auxiliar de vendas, Samanta 19 anos, Geração Z).

A fala do Carlos e da Samanta exemplifica como as práticas como a mentoria reversa e os grupos multigeracionais deslocam a autoridade do critério etário para critério da competência específica, integrando diferentes “capitais culturais” (Rocha-De-Oliveira et al. 2012) e operacionalizando a superação de padrões, promovendo a sinergia apontada por Santos e Fischer (2019).

A valorização do reconhecimento e a flexibilidade em horários de trabalho também são respostas diretas às novas necessidades do mercado de trabalho, buscando garantir que a empresa se mantenha atrativa para as gerações mais jovens e seguir valorizando gerações mais experientes.

A motivação, por exemplo, é percebida de formas bem diferentes entre as gerações. Os entrevistados com mais experiências (Baby boomers e Geração X) demonstram uma forte valorização pela estabilidade financeira e segurança no emprego com foco em benefícios tangíveis e crescimento salarial contínuo, achado que corrobora o estudo de Silva e Zanelli (2016) acerca de trabalhadores de gerações mais antigas tendem a priorizar estabilidade e recompensas concretas, isso se evidencia no relato de um dos nossos entrevistados. Para um dos consultores,: “motivação é saber quanto vão pagar... Motivação vai ser sempre financeira!! A gente precisa de dinheiro para sobreviver, para pagar seus bens, para construir sua vida, para ter seu carro, casa, seus investimentos, então, basicamente, é isso!” (Consultor de vendas Paulo, 45 anos, Geração X).

As gerações mais jovens (Geração Y e Z) priorizam valores como flexibilidade, propósito e desenvolvimento pessoal, fatores que impactam diretamente nas expectativas, motivações e atitudes no ambiente de trabalho. Essa busca por autonomia e alinhamento de valores está em harmonia com conceito de carreiras inteligentes proposto por Veloso (2012), que se baseia na capacidade do indivíduo de gerenciar sua própria trajetória profissional, valorizando o aprendizado contínuo e a adaptabilidade em detrimento da estabilidade linear.

Olha, ganhar bem é bom, óbvio, mas não é só isso que me faz querer ficar na Elevato. Eu preciso sentir que estou aprendendo algo novo todo dia, que meu trabalho faz sentido, entende? Também curto muito ter flexibilidade, poder ajustar horário, trabalhar de casa quando dá... E quando a gente tem espaço pra dar opinião, testar coisas novas, errar e aprender, eu fico muito mais motivado (Consultor de vendas Fabiano, 29 anos, Geração Y).

Nossa política de flexibilidade não é um benefício superficial, ela surgiu ou melhor nasceu de muita escuta ativa. Percebemos que para alguns, flexibilidade é home office para focar; para outros, é ajustar horário para estudar; e para nossos mais velhos, pode significar um horário fixo que lhes dá mais segurança. Oferecer opções, e não uma solução única, foi o que fez e faz a diferença (Gestora de relacionamento Liana, 48 anos, Geração X).

A política de flexibilidade, portanto, é uma resposta estrutural à ascensão das “carreiras inteligentes” (Veloso, 2012) reconhecendo que a trajetória profissional é

individualizada. Ao oferecer opções, a empresa se posiciona como facilitadora da gestão da carreira de cada profissional, aumentando sua atratividade e retenção.

Em resumo, segundo os profissionais entrevistados, liderar a diversidade de gerações em um time de vendas é um ato de adaptação contínua. O desafio está em equilibrar o respeito à experiência e a constância dos veteranos com a necessidade de agilidade, propósito e aprendizado rápido dos mais jovens. Ações e políticas da empresa, como a mentoria reversa e a rotina de feedbacks individuais, foram consideradas como métodos eficientes para transformar contrastes de motivação e objetivos em combustível para comprometimento e alta performance, criando um ambiente onde, nas palavras de Santos e Fischer (2019), a diversidade etária se traduz em vantagem competitiva.

4.4 Transformação digital no varejo: A tecnologia como ponte e barreira entre gerações

Aprofundando a análise sobre um dos principais eixos de tensão identificado, o uso de ferramentas tecnológicas, o estudo revelou seu papel estruturante nas relações intergeracionais. O domínio digital configura-se simultaneamente como uma barreira operacional e uma potencial fonte de integração, um fenômeno que materializa concretamente o “campo de tensão” geracional (Tonelli & Lacombe, 2018) e exemplificar a concepção de tecnologia como capital cultural distinto (Rocha-de-Oliveira et al, 2012).

Profissionais das gerações Y e Z demonstram intimidade natural com ferramentas digitais (CRM, Power BI, Whatsapp Business) enquanto colaboradores das gerações X e baby boomers enfrentam dificuldades expressivas de adaptação. Esse desequilíbrio gera atritos operacionais e coloca em xeque a dinâmica da equipe, como se pode observar nos relatos a seguir de entrevistados da geração Baby Boomer e Geração Z.

Eu tive que me adaptar nessa nova tecnologia, pensa que foi fácil? Até hoje não é, eu sofro bastante com essa tecnologia porque ela é bem complexa para um cara da minha idade e ir se adaptando, tomar conhecimento porque o que a gente nota é que essa turma mais jovem ela não se importa muito em transmitir conhecimento, as pessoas não têm muito mais este interesse de transmitir o conhecimento para os colegas. É muito difícil de encontrar hoje pessoas que sejam favoráveis a ajudar a dividir o conhecimento (Consultor de vendas Mario, 74 anos, Baby boomer).

Pessoas mais velhas têm uma certa dificuldade em lidar e se relacionar com esses processos e ferramentas mais tecnológicas. Às vezes fico um pouco impaciente, porque é algo tão fácil (Evandro, 26 anos, Geração Z)

A dificuldade de adaptação, aliada à ausência inicial de suporte formal, amplifica o potencial de conflito. No entanto, a análise deve ir além da mera barreira técnica. Como argumentam Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), a tecnologia atua como um poderoso capital cultural. Em um setor em rápida digitalização, o domínio de ferramentas digitais confere status e legitimidade técnica, provocando uma inversão nas relações tradicionais de dependência e autoridade. O conhecimento tecnológico dos mais jovens se torna um ativo estratégico, reposicionando as hierarquias antes baseadas exclusivamente na antiguidade ou experiência de mercado. A frustração exposta por Mário com a aparente retenção de conhecimento pode ser lida como um sintoma dessa nova dinâmica de poder dentro do campo de tensão geracional.

Por outro lado, a tecnologia representa uma oportunidade de integração quando estrategicamente coordenada. A implantação do programa de mentoria reversa visa transformar esse potencial divisor em elemento integrador, gerenciando deliberadamente o capital cultural tecnológico.

Eu acredito que com o crescente avanço da tecnologia, realmente para as pessoas mais velhas é um desafio. Os mais antigos com mais conhecimento na área das vendas, os mais jovens com maior conhecimento da tecnologia, vão topando conhecimentos e, com certeza, isso é um bom ponto, assim para essa diversidade (Auxiliar de vendas Samanta, 19 anos, Geração Z).

Quando fui chamado para ajudar o seu Mário com CRM, foi estranho no começo, ele sabia muito de produto e nada de computador, mesmo com anos de experiência. Mas a gente combinou: eu ensino os 'atalhos' do sistema, e ele me conta como usava os antigos catálogos físicos para fechar vendas. No fim, criamos um método bem bacana juntos. Acho que ele passou a me respeitar de outro jeito, e eu passei a gostar mais de conversar com ele (Auxiliar de vendas Lucas, 19 anos, Geração Z).

A mentoria reversa institucionalizou uma troca que antes era esporádica e dependia da boa vontade. Agora, o jovem que domina o Power BI tem um espaço formal para contribuir e ser valorizado por isso. E os veteranos como eu, ao se abrir para aprender, ganha uma nova ferramenta e, mais importante, sinaliza adaptabilidade, que é um valor enorme hoje. (Consultora de vendas Marina, 46 anos, Geração X).

A fala de Marina ilustra como a mentoria reversa, quando bem conduzida, funciona como um mecanismo formal que equilibra a troca de diferentes capitais

culturais, o capital tecnológico dos jovens e o capital experiencial dos veteranos. Essa prática não apenas capacita, mas reconhece e valoriza as contribuições únicas de cada geração, transformando um campo de tensão em um espaço de colaboração criativa, essencial para a performance no varejo moderno (Santos & Fischer, 2019).

Os dados indicam que para romper essas barreiras exigem ações gerenciais, tais como: Capacitação tecnológica da equipe, com turmas organizadas por nível de conhecimento, tutoria colaborativa entre pares de diferentes gerações, implementação gradual de ferramentas digitais com suporte adequado.

Depois do treinamento e da ajuda constante dos mais novos, minha visão mudou. A tecnologia deixou de ser um monstro para ser uma aliada. Consigo atender mais clientes com mais qualidade porque tenho todas as informações na ponta dos dedos. Hoje, eu até sugiro melhorias no sistema. (Consultor de vendas, Paulo, 45 anos, Geração X)

Em síntese, os achados revelam que a tecnologia deixa de ser uma ferramenta estritamente operacional, e se constitui como um elemento estruturante das relações intergeracionais, operando como um dispositivo de produção de diferenças e, simultaneamente, de possibilidades de conexões entre gerações. Quando gerida adequadamente pode ampliar a criatividade da equipe, a troca de experiências e fortalece a performance comercial. Este achado alinha-se com a perspectiva de Vorecol (2024), que posiciona que a diversidade geracional além de ser uma questão social, pode ser obtida como uma vantagem competitiva, desde que existam estruturas que sustentem o intercâmbio de saberes de modo inclusivo, e a valorização dos diferentes capitais culturais presentes na equipe.

Quando desassistida, a digitalização acentua desigualdades de capital cultural, tensiona relações e evidencia disputas simbólicas por legitimidade. Contudo, quando mediada por ações estruturadas, como capacitações graduais, suporte contínuo e especialmente a mentoria reversa, a tecnologia converte-se em vetor de aprendizagem mútua, reconstruindo hierarquias, ampliando o reconhecimento intergeracional e fortalecendo a cooperação. O caso analisado mostra que a gestão consciente desses processos transforma o campo de tensão em um terreno fértil para inovação pedagógica, desenvolvimento de competências e melhoria da performance comercial, reafirmando a diversidade geracional como um ativo estratégico nas organizações contemporâneas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal investigar como a diversidade geracional é gerenciada em uma equipe de vendas de uma empresa do setor de acabamento de alto padrão da construção civil. Com esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Mapear o perfil geracional, analisar as práticas de gestão, identificar desafios e oportunidades, examinar estratégias de potencialização e avaliar a diversidade como vantagem competitiva.

Os resultados evidenciaram que os objetivos propostos foram plenamente alcançados. A pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso, viabilizou uma análise rigorosa e contextualizada da situação proposta, expondo as percepções dos gestores e colaboradores como o referencial teórico. A questão que orientou o estudo, “Como a diversidade geracional é gerenciada em uma equipe de vendas, e de que forma esse gerenciamento impacta a dinâmica da equipe e os resultados organizacionais?”, pode ser respondida com base nos achados da pesquisa. O gerenciamento da diversidade geracional na organização estudada é realizado por meio de uma abordagem proativa e estratégica, que busca conciliar as diferentes expectativas e estilos de trabalho. O principal achado reside na implementação de um programa de mentoria reversa, que atua como um mecanismo de integração e valorização mútua.

Essa estratégia permite que o conhecimento tecnológico da geração Y e Z seja transferido aos mais velhos, ao mesmo tempo em que a experiência e a visão de mercado dos baby boomers e geração X são reconhecidas e compartilhadas. Os debates proporcionados pela pesquisa destacam que as tensões geracionais não são meramente etárias, mas sim reflexos de disputas de poder e diferentes localizações sociais (Brunet, 2022). A motivação, por exemplo, é um ponto de muita divergência, com a geração X demonstrando forte apreço à segurança financeira, enquanto gerações mais jovens buscam maior propósito e flexibilidade.

A contribuição efetiva desta pesquisa reside em demonstrar que a diversidade geracional, quando bem administrada com foco em competências (Dutra, 2004) e na promoção de carreiras inteligentes (Velooso, 2012), deixa de ser um desafio de conflito e se converte em uma grande vantagem competitiva, potencializando a

performance comercial através da aliança de diferentes capitais culturais e experiências.

A principal limitação deste estudo encontra-se no seu projeto como estudo de caso único, o que reduz a generalização dos resultados. Embora a profundidade da análise seja uma força, a repetição em outras empresas do mesmo setor ou setores diferentes poderia reforçar e ampliar ainda mais os achados.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de um estudo comparativo entre empresas que adotam a mentoria reversa e aquelas que não a utilizam, para mostrar o impacto direto dessa prática na performance e no clima organizacional. Outra sugestão é a investigação aprofundada da relação entre motivação financeira da geração X e a teoria da autodeterminação, buscando entender como a segurança exterior se relaciona com a motivação interior ao longo da carreira. Por fim, o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências multigeracional específico para equipes de vendas, considerando as particularidades do modelo de trabalho brasileiro, seria de grande valor.

REFERÊNCIAS

- A. L., & Santos, E. R. (2020). Comunicação intergeracional no ambiente de trabalho: desafios e estratégias em empresas brasileiras. *Revista de Gestão Organizacional*, 15(1), 45-66
- ALMEIDA, F. R., & Santos, P. (2021). Transformação digital nas vendas brasileiras: barreiras, facilitadores e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão de Tecnologia da Informação*, 13(1) 67-89
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- BRUNET, Miguel Bonumá. Fratura geracional no Brasil no início do século 21? Análise das oportunidades de vida da geração jovem no Brasil entre 2012 e 2019. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/civitas/a/DDbQdJCBdfLbBLyzWq4ssgP/>. Acesso em: 11 dez. 2025.
- CAVEDON, N. R. “Pode chegar, freguês”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*.
- COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicase. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 10, n. 1, p. 01-16, mar. 2021. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/8059>

COMAZZETTO, L. R. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. , n. , p. -, . Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjrwQVwFksH/>

COSTANZA, David et al. *Generational Differences at Work: An Integrative Approach*. *Journal of Organizational Behavior*, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1792>

HOSHINO, B.I. Diversidade entre gerações em um ambiente de trabalho multigeracional sob aspectos de carreira e valores de trabalho: estudo de caso em empresa do setor financeiro. Trabalho de Conclusão de Curso. São Carlos: EESC – USP, . Disponível em: https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/eeff-a---dfea/Hoshino_Beatriz_Ito_TCC.pdf

OLIVEIRA, S. Rocha de; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. *Generational Differences in the Workplace: A Review of the Literature*. *International Journal of Management Reviews*, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

PwC Brasil. Diversidade geracional nas empresas: mitos, realidades e caminhos para o futuro. . Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoesceos/mais-temas//diversidade-geracional-nas-empresas.html>

SANTOS, R. A.; FISCHER, R. M. Diversidade etária e performance no varejo: um estudo multicaso. *Revista de Gestão USP*, v. 26, n. 3, 2019.

SARAIVA, Jacilio. Executivo de Valor: Equipe com diversidade etária é a tendência na gestão de pessoas. *Valor Econômico*, 17 jun. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/executivo-de-valor/noticia/2025/06/17/executivo-de-valor-equipe-com-diversidade-etaria-e-a-tendencia-na-gestao-de-pes.ghtml>

SILVA, R. C.; DUTRA, J. D.; VELOSO, E. Título: "Gestão de equipes multigeracionais: um estudo no setor de vendas" Fonte: *Revista de Administração da USP*, v. 54, n. 2, 2019.

SILVA, R. R.; ZANELLI, J. C. Gerações e trabalho: um estudo sobre diferenças nas percepções e atitudes de trabalhadores de diferentes idades. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 45-55, 2016

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Gerações no trabalho: perspectivas e controvérsias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 1, 2018.

VORECOL. Impactos da diversidade geracional na inovação e na produtividade das equipes. Disponível em: <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-impactos-da-diversidade-geracional-na-inovacao-e-na-produtividade-das-equipes->

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Sociedade e Estado

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 111-121

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>)

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Tema: Gestão da diversidade geracional em uma equipe de vendas

Dados do participante:

Nome:

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Percepções sobre diversidade geracional

1. Como você descreveria a equipe em termos de faixas etárias?
2. Quais vantagens você enxerga em trabalhar com pessoas de gerações diferentes?

Gestão e liderança

3. Na sua opinião, a gestão leva em conta as diferenças entre gerações? Pode comentar de que forma você percebe isso?
4. Na sua opinião, que práticas poderiam ser adotadas para melhorar a integração entre as diferentes gerações?
5. Como as condutas da gestão atual impactam o relacionamento e a colaboração entre profissionais de gerações diferentes na equipe de vendas?

Convivência e cooperação

6. Como é o relacionamento no dia a dia entre colegas de gerações distintas?
7. Você já vivenciou situações de conflito relacionadas a diferenças geracionais? Poderia comentar algum exemplo?

Estratégias e motivação

8. O que motiva você no trabalho? Acredita que a motivação varia entre gerações?
9. Que sugestões você daria para potencializar os talentos de cada geração nas equipes?
10. Em sua experiência, de que forma a pluralidade geracional na equipe agrega valor competitivo à organização diante do mercado ?

Encerramento:

Há algo mais que gostaria de comentar sobre o tema?