

INTERGERACIONALIDADE COMO TECNOLOGIA SOCIAL: análise das relações entre gerações no ambiente de trabalho brasileiro

Josilaine Oliveira de Souza
Estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF)
josilaine.oliveiradesouza@gmail.com

Rosalee Santos Crespo Istoe
Professora do Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF)
rosaleeistoe@gmail.com

Flávio Martins Silva
Estudante de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF)
martinsflaviosilva@gmail.com

Joel de Sá Rosa
Estudante de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF)
psijoelrosa@gmail.com

Valtair Miranda Afonso
Professor do Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense
valtairmiranda@gmail.com

Resumo

Este estudo investiga as relações intergeracionais no ambiente de trabalho brasileiro, analisando como a intergeracionalidade pode ser compreendida sob a perspectiva da tecnologia social. A pesquisa examina as dinâmicas entre diferentes faixas etárias no contexto laboral, ao considerar as transformações demográficas em curso no país. O objetivo geral é analisar as relações entre as gerações no contexto laboral, identificando fatores que facilitam ou dificultam a colaboração intergeracional. Por meio da metodologia de abordagem qualitativa baseada em análise documental e revisão sistemática da literatura especializada, o trabalho explora os fundamentos teóricos da solidariedade intergeracional de Bengston e Roberts (1991), as formas de capital de Bourdieu (1986), os conceitos de modernidade líquida de Bauman (2001) e as perspectivas sobre amor e conexão humana de hooks (2021). A análise identifica desafios como o etarismo e oportunidades como a complementaridade de diferentes formas de capital entre gerações. Os resultados revelam que a intergeracionalidade, quando estruturada como tecnologia social, contribui para compreensão e melhoria das relações entre gerações no trabalho. Logo, esse campo merece atenção acadêmica, visto que demanda estudos empíricos específicos sobre o contexto organizacional brasileiro.

Palavras-chave: intergeracionalidade, tecnologia social, relações de trabalho.

Abstract

This study investigates intergenerational relations in the Brazilian workplace, analyzing how intergenerationality can be understood from the perspective of social technology. The research examines the dynamics between different age groups in the work context, considering the country's ongoing demographic transformations. The general objective is to analyze the relationships between generations in the workplace, identifying factors that facilitate or hinder intergenerational collaboration. Through a qualitative methodology based on documentary analysis and a systematic review of specialized literature, the work explores the theoretical foundations of intergenerational solidarity by Bengston and Roberts (1991), the forms of capital by Bourdieu (1986), the concepts of liquid modernity by Bauman (2001), and the perspectives on love and human connection by hooks (2021). The analysis identifies challenges such as ageism and opportunities like the complementarity of different forms of capital between generations. The results show that intergenerationality, when structured as a social technology, contributes to the understanding and improvement of relations between generations at work. Therefore, this field deserves academic attention, as it demands specific empirical studies on the Brazilian organizational context.

Keywords: intergenerationality, social technology, labor relations.

Introdução

As transformações demográficas em curso no Brasil apresentam desafios para a compreensão das relações sociais no ambiente de trabalho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2022), o país experimenta um processo acelerado de envelhecimento populacional, resultando em mudanças na composição etária da força de trabalho. Esse fenômeno suscita reflexões sobre como diferentes gerações interagem no contexto laboral e quais fatores influenciam essas interações. Nesse cenário, o entendimento dessas dinâmicas torna-se fundamental para o desenvolvimento de políticas organizacionais e sociais adequadas às novas realidades demográficas.

A intergeracionalidade no trabalho constitui um campo de investigação que intersecta diferentes áreas do conhecimento, incluindo Sociologia, Psicologia Social e Estudos Organizacionais. Dados do Movimento Mulher 360 (2024) indicam que 56% das pessoas entre 50 e 64 anos encontram-se fora do mercado de trabalho no Brasil, levantando questões sobre os fatores que contribuem para essa situação e suas implicações para a organização social do trabalho. Essa estatística revela um fenômeno complexo que merece investigação acadêmica, a qual considere suas múltiplas dimensões sociais, econômicas e culturais.

A teoria da modernidade líquida, proposta por Bauman (2001), fornece elementos para compreender as transformações nas relações de trabalho contemporâneas. Na concepção do autor,

A modernidade líquida é a convicção de que a mudança é a única coisa permanente e a incerteza é a única certeza. [...] Os sólidos que estão sendo derretidos e os que estão derretendo são os elos que entrelaçam as escolhas individuais em projetos e ações coletivas (Bauman, 2001, p. 10).

Tal concepção sugere que as relações de trabalho tornaram-se fluidas e temporárias, afetando de forma diferenciada as diversas faixas etárias presentes no mercado de trabalho. A fluidez característica da modernidade líquida cria, portanto,

desafios para a construção de vínculos duradouros entre diferentes gerações no ambiente organizacional.

O conceito de tecnologia social, conforme desenvolvido por Dagnino (2009) e Rodrigues e Barbieri (2008), oferece uma perspectiva analítica para examinar as práticas intergeracionais. As tecnologias sociais são desenvolvidas a fim de resolverem problemas sociais específicos e envolvem a participação da comunidade afetada, sendo reaplicáveis em diferentes contextos. Essa abordagem permite entender as práticas intergeracionais não apenas como estratégias de gestão, mas como ferramentas de transformação social que podem ser sistematizadas e replicadas.

Sendo assim, a presente investigação justifica-se pela necessidade de compreender como as organizações brasileiras podem adaptar-se às mudanças demográficas em curso, promovendo ambientes de trabalho inclusivos e produtivos. A análise das relações intergeracionais no contexto laboral contribui para a elaboração de práticas organizacionais que valorizem a diversidade etária e promovam a colaboração entre diferentes gerações.

Nesse contexto, este estudo busca examinar como a intergeracionalidade pode ser apreendida como tecnologia social no ambiente de trabalho brasileiro. O objetivo geral consiste em analisar as relações entre diferentes gerações no contexto laboral, identificando fatores que facilitam ou dificultam a colaboração intergeracional. Os objetivos específicos incluem: (a) examinar os fundamentos teóricos da intergeracionalidade no trabalho; (b) analisar como diferentes formas de capital podem ser mobilizadas por distintas gerações; (c) investigar os mecanismos que podem facilitar a colaboração intergeracional; (d) identificar desafios e oportunidades relacionados à diversidade etária nas organizações.

Fundamentação teórica

A fundamentação teórica deste estudo articula diferentes perspectivas conceituais para compreender as relações intergeracionais no ambiente de trabalho. Esta seção examina os principais construtos teóricos que orientam a investigação, incluindo os conceitos de tecnologia social, solidariedade intergeracional, formas de capital e modernidade líquida. A articulação desses referenciais permite uma análise multidimensional do fenômeno estudado, considerando aspectos estruturais e relacionais das dinâmicas intergeracionais.

Tecnologia social e intergeracionalidade

O conceito de tecnologia social (Dagnino, 2009) refere-se a produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. Diferentemente das tecnologias convencionais, que visam atender demandas de mercado, as tecnologias sociais são orientadas para resolver problemas sociais específicos. Essa distinção é fundamental para compreender como práticas intergeracionais podem ser estruturadas como ferramentas de transformação organizacional e social.

Rodrigues e Barbieri (2008) analisam a emergência da tecnologia social como uma resposta aos limites das abordagens tecnológicas tradicionais para solucionar problemas sociais complexos. Os autores argumentam que as tecnologias sociais caracterizam-se por participação da comunidade, sustentabilidade, simplicidade e baixo custo, além de serem reaplicáveis em diferentes contextos. Tais atributos contribuem para pensar práticas intergeracionais no trabalho, uma vez que estas devem envolver a participação dos próprios trabalhadores e ser adaptáveis a realidades organizacionais distintas.

A aplicação do conceito de tecnologia social ao campo das relações intergeracionais no trabalho sugere que práticas estruturadas de colaboração entre diferentes faixas etárias configuram ferramentas eficazes para melhorar a dinâmica

organizacional. Dessa forma, implica que tais práticas devem ser desenvolvidas com a participação dos próprios trabalhadores, testadas em contextos específicos e sistematizadas de sorte a permitir sua replicação em diferentes organizações.

Teoria da solidariedade intergeracional

Bengston e Roberts (1991) propõem a teoria da solidariedade intergeracional, a qual oferece um framework multidimensional para se analisarem as relações entre diferentes grupos etários. Sob essa ótica, os autores a definem como:

[...] um constructo multidimensional que inclui seis dimensões: estrutural, associativa, afetiva, consensual, funcional e normativa. Estas dimensões trabalham em conjunto para criar vínculos que promovem coesão e cooperação entre diferentes grupos etários (Bengston; Roberts, 1991, p. 857).

Sendo assim, essa abordagem permite examinar como diferentes dimensões da solidariedade podem influenciar as relações intergeracionais no contexto organizacional, oferecendo um framework analítico robusto para compreender a complexidade dessas interações.

A dimensão estrutural refere-se às oportunidades de interação entre gerações, determinadas por fatores como proximidade geográfica e estruturas organizacionais. No contexto do trabalho, essa dimensão pode ser influenciada pela organização física dos espaços, pelas estruturas hierárquicas e pelas políticas de recursos humanos. Já a dimensão associativa diz respeito à frequência e aos tipos de contato entre diferentes grupos etários, sendo influenciada por práticas organizacionais que promovem ou dificultam a interação intergeracional.

A dimensão afetiva, por sua vez, envolve os sentimentos positivos ou negativos entre gerações, ao passo que a dimensão consensual refere-se ao grau de concordância em valores e opiniões. A dimensão funcional da solidariedade intergeracional envolve a troca de recursos e apoio entre gerações, inclusive transferência de conhecimentos, habilidades e experiências. Por fim, a dimensão normativa remete às expectativas sobre obrigações e responsabilidades entre diferentes grupos etários.

Teoria das formas de capital

A teoria das formas de capital, desenvolvida por Bourdieu (1986), identifica quatro tipos principais de capital que os indivíduos podem possuir e mobilizar: econômico, cultural, social e simbólico. O primeiro refere-se aos recursos financeiros e materiais. O segundo inclui conhecimentos, habilidades, educação e competências culturais. O terceiro envolve redes de relacionamentos e conexões sociais, enquanto o último remete ao prestígio, ao reconhecimento e à legitimidade social.

No contexto das relações intergeracionais no trabalho, diferentes faixas etárias possuem distintas configurações desses tipos de capital. Trabalhadores mais experientes podem ter acumulado maior capital cultural e social ao longo de suas trajetórias profissionais, incluindo conhecimento organizacional, experiência em processos de trabalho e redes profissionais consolidadas. Por outro lado, trabalhadores mais jovens podem possuir capital cultural específico, relativo a novas tecnologias, tendências contemporâneas e formas inovadoras de comunicação.

O capital simbólico merece atenção no contexto das relações intergeracionais. Em algumas organizações, a experiência e a senioridade conferem maior prestígio e reconhecimento. Em outras, sobretudo em setores de alta tecnologia, a juventude e a familiaridade com inovações podem ser valorizadas. Essa variação sinaliza a necessidade de abordagens contextualizadas para a gestão da diversidade etária, reconhecendo e valorizando diferentes formas de capital presentes em cada geração.

Gestão da diversidade etária nas organizações

A gestão da diversidade etária emerge como campo específico dentro dos estudos organizacionais, demandando abordagens teóricas e práticas diferenciadas. Litvak (2024) destaca que a diversidade etária oferece vantagens competitivas significativas, incluindo enriquecimento da inovação, otimização da tomada de decisões e construção de uma cultura corporativa mais rica e multifacetada. O autor argumenta que organizações que reconhecem e abraçam a diversidade etária se posicionam como líderes em responsabilidade social e vanguardistas na obtenção de resultados sustentáveis.

A literatura especializada identifica múltiplos benefícios da diversidade etária nas organizações. Estudos demonstram que equipes intergeracionais apresentam melhor desempenho, maior criatividade e produtividade elevada, além de redução significativa do turnover organizacional. A presença de diferentes faixas etárias contribui para o incentivo à inovação e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, criando ambientes organizacionais mais inclusivos que promovem respeito e compreensão mútua entre as gerações.

Contudo, a implementação efetiva da gestão da diversidade etária enfrenta desafios consideráveis. Dados brasileiros revelam que a média de profissionais com mais de 50 anos em grandes empresas varia entre 3% e 5%, contrastando com os 27% da população brasileira nessa faixa etária. Projeções indicam que até 2040, 57% da força de trabalho terá mais de 45 anos, desafiando as organizações a repensarem suas políticas de inclusão para se prepararem adequadamente para esse futuro demográfico. As práticas organizacionais efetivas para gestão da diversidade etária incluem a implementação de mentorias reversas, nas quais funcionários mais jovens ensinam habilidades digitais aos mais experientes, enquanto estes compartilham conhecimento organizacional e experiência profissional. A formação intencional de equipes intergeracionais em projetos estratégicos, a revisão de processos de recursos humanos para eliminar vieses etários e o desenvolvimento de políticas neutras em termos de idade constituem estratégias fundamentais para promover ambientes organizacionais inclusivos e flexíveis.

Políticas públicas e intergeracionalidade

A interface entre políticas públicas e intergeracionalidade constitui campo emergente de investigação, particularmente relevante no contexto das transformações demográficas contemporâneas. Lommez et al. (2024) identificam três categorias principais nas políticas públicas intergeracionais: políticas públicas e prioridades intergeracionais quanto ao envelhecimento, co-residência e contato intergeracional, e apoio intergeracional e cuidado às adversidades no envelhecimento.

A análise das políticas públicas revela que a intergeracionalidade é reconhecida como necessidade comum em diferentes países, apresentando-se as famílias como primeira instância intergeracional e principal eixo da intergeracionalidade. Contudo, essas relações são frequentemente marcadas por conflitos e enfrentamento de adversidades, demandando intervenções públicas específicas para seu fortalecimento. As relações intergeracionais demonstram aspectos positivos e negativos no processo de envelhecimento, particularmente para as pessoas idosas, indicando a necessidade de políticas de cuidados que auxiliem as famílias na construção de relações intergeracionais intrafamiliares mais positivas.

No contexto brasileiro, o Projeto Intergeracionalidade do Ministério dos Direitos Humanos visa o fortalecimento da cultura de respeito aos direitos humanos da pessoa idosa e do envelhecimento com dignidade. Essa iniciativa exemplifica como políticas públicas podem ser estruturadas para promover a intergeracionalidade como tecnologia social, envolvendo diferentes setores da sociedade na construção de ambientes mais inclusivos e respeitosos às diferentes faixas etárias.

Experiências internacionais demonstram a diversidade de abordagens possíveis para políticas públicas intergeracionais. Na Europa, programas intergeracionais incluem atividades de aventura, turismo e lazer voltadas para a integração de faixas etárias diferentes em prol de interesses e atividades comuns. Iniciativas como "The granded program", "Cartas Solidárias" e projetos de plantação comunitária exemplificam como a intergeracionalidade pode ser operacionalizada através de políticas públicas específicas, criando oportunidades estruturadas de interação e colaboração entre diferentes gerações.

Representações sociais do envelhecimento

Neri (2001) investiga as representações sociais sobre o envelhecimento, ao analisar como diferentes discursos e linguagens influenciam as percepções sobre pessoas idosas. A autora observa que:

As palavras da velhice são carregadas de significados que refletem as representações sociais sobre o envelhecimento. Muitas vezes, essas palavras carregam estereótipos negativos que contribuem para a marginalização e exclusão social das pessoas idosas (Neri, 2001, p. 45).

Assim, essa perspectiva revela como estereótipos e preconceitos afetam a integração social e profissional de trabalhadores mais velhos, influenciando tanto as percepções dos gestores quanto as autoavaliações dos próprios trabalhadores maduros.

As representações sociais do envelhecimento no contexto organizacional são influenciadas por múltiplos fatores culturais, econômicos e sociais. Estereótipos negativos sobre a capacidade de adaptação de trabalhadores mais velhos a novas tecnologias, sua flexibilidade para mudanças organizacionais e sua produtividade comparativa constituem barreiras significativas para a inclusão efetiva dessa população no mercado de trabalho. Tais representações são frequentemente internalizadas pelos próprios trabalhadores maduros, criando ciclos de autoexclusão e redução da autoestima profissional.

A desconstrução de representações sociais negativas sobre o envelhecimento requer intervenções sistemáticas que incluam educação organizacional, sensibilização de lideranças e desenvolvimento de políticas antidiscriminatórias. A promoção de representações positivas do envelhecimento no trabalho envolve o reconhecimento das contribuições específicas de trabalhadores experientes, incluindo sua capacidade de mentoria, estabilidade emocional, conhecimento organizacional acumulado e habilidades de resolução de conflitos desenvolvidas ao longo da trajetória profissional.

Amor e conexão nas relações humanas

No contexto das relações humanas, hooks (2021) oferece uma perspectiva sobre o amor como força transformadora nas relações sociais. Nesse viés, a autora argumenta que "O amor é uma ação, nunca simplesmente um sentimento. [...] Quando escolhemos amar, escolhemos nos mover contra o medo, contra a alienação e a separação. A escolha de amar é uma escolha de conectar, de encontrar-nos uns aos outros" (hooks, 2021, p. 87).

Portanto, as relações intergeracionais positivas no trabalho podem ser construídas com o auxílio de práticas que promovam conexão e compreensão mútua entre diferentes faixas etárias, superando barreiras baseadas em preconceitos ou estereótipos.

A perspectiva do amor como ação transformadora oferece fundamentos para

compreender como relações intergeracionais positivas podem ser cultivadas no ambiente organizacional. A escolha consciente de conectar-se com colegas de diferentes faixas etárias, superando medos e preconceitos, constitui elemento fundamental para a construção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos. Essa abordagem transcende estratégias meramente técnicas de gestão da diversidade, incorporando dimensões afetivas e relacionais essenciais para o desenvolvimento de vínculos intergeracionais duradouros e significativos.

Contexto demográfico brasileiro

O Brasil, em se tratando do processo de envelhecimento populacional, experimenta uma transição demográfica acelerada, com redução das taxas de natalidade e aumento da expectativa de vida, o que resulta em mudanças na estrutura etária da população (Camarano, 2002). Esse processo reflete-se no mercado de trabalho, exigindo adaptações nas políticas organizacionais e sociais.

Na perspectiva de Goldani (2004), que examina as relações intergeracionais no contexto brasileiro, considerando suas especificidades culturais e sociais, as transformações demográficas requerem uma reavaliação das políticas sociais e das formas de organização social, incluindo adaptações no mundo do trabalho para acomodar uma força laboral diversificada em termos etários. Desse modo, enfatiza que é preciso entender as particularidades do contexto brasileiro ao analisar as relações intergeracionais.

Teixeira (2009) analisa as tendências das formas de proteção social na sociedade brasileira, com foco no envelhecimento do trabalhador. A autora discute como as mudanças demográficas e econômicas afetam as políticas de proteção social e as trajetórias profissionais de trabalhadores em diferentes faixas etárias. Por isso, essa análise é fundamental para compreender o contexto em que se desenvolvem as relações intergeracionais no trabalho no Brasil.

Etarismo e discriminação etária

Benhame (2024), ao discutir o conceito de etarismo, define-o como uma forma de discriminação baseada na idade, a qual pode afetar tanto pessoas jovens quanto idosas. A autora analisa como essa forma de discriminação pode manifestar-se no ambiente organizacional, influenciando processos de recrutamento, desenvolvimento de carreira e relações interpessoais no trabalho. O etarismo representa uma barreira para a construção de relações intergeracionais positivas, exigindo estratégias específicas para sua identificação e seu combate.

No contexto das transformações nos laços intergeracionais, Borges e Magalhães (2011) examinam como as mudanças sociais contemporâneas afetam as relações entre diferentes gerações. As autoras destacam a importância de compreender essas transformações para desenvolver estratégias adequadas de promoção da solidariedade intergeracional em diferentes contextos sociais, incluindo o ambiente de trabalho.

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa baseada em análise documental e revisão sistemática da literatura especializada, conforme preconizado por Minayo (2014). A metodologia qualitativa mostra-se adequada para investigar fenômenos sociais complexos como as relações intergeracionais no trabalho, permitindo uma compreensão aprofundada das múltiplas dimensões envolvidas nessas dinâmicas. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de explorar aspectos subjetivos e relacionais das interações entre diferentes faixas etárias no contexto organizacional brasileiro.

A análise documental constitui o método principal de coleta de dados, envolvendo

o exame sistemático de fontes primárias e secundárias relacionadas ao tema da intergeracionalidade no trabalho. Foram analisados documentos oficiais, relatórios de pesquisa, dados estatísticos governamentais e publicações de organizações especializadas em questões demográficas e laborais. Essa estratégia metodológica permite acessar informações atualizadas sobre o contexto brasileiro e identificar tendências relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

A revisão sistemática da literatura foi conduzida seguindo critérios rigorosos de seleção e análise de fontes acadêmicas. Foram consultadas bases de dados especializadas em Ciências Sociais, Psicologia e Estudos Organizacionais, priorizando publicações dos últimos vinte anos que abordem temas relacionados à intergeracionalidade, tecnologia social, diversidade etária e relações de trabalho. Os critérios de inclusão contemplaram estudos teóricos e empíricos que contribuíssem para a compreensão das relações intergeracionais no contexto laboral, com particular atenção para pesquisas realizadas no Brasil ou em contextos similares.

O processo de análise dos dados coletados baseou-se na técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas emergentes e a construção de um framework teórico integrado. A análise foi conduzida de forma iterativa, envolvendo múltiplas leituras dos materiais selecionados e a construção progressiva de categorias analíticas. Esse processo permitiu a identificação de padrões, tendências e lacunas na literatura existente, contribuindo para a elaboração de uma síntese crítica do conhecimento atual sobre intergeracionalidade no trabalho.

A triangulação de fontes constituiu estratégia fundamental para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados obtidos. Foram confrontadas informações provenientes de diferentes tipos de documentos e estudos acadêmicos, buscando identificar convergências e divergências nas perspectivas apresentadas. Essa abordagem metodológica permite uma compreensão mais robusta e nuançada do fenômeno estudado, reduzindo possíveis vieses decorrentes da dependência de fontes únicas ou limitadas.

As limitações metodológicas deste estudo incluem a dependência de fontes secundárias e a escassez de literatura específica sobre o contexto organizacional brasileiro. Tais limitações são reconhecidas e discutidas nas considerações finais, indicando direções para futuras pesquisas empíricas que possam complementar e aprofundar os achados apresentados neste trabalho.

Análise e discussão

A análise das relações intergeracionais no ambiente de trabalho brasileiro revela um panorama complexo, caracterizado por desafios significativos e oportunidades promissoras. Esta seção examina criticamente as práticas intergeracionais existentes, discute estratégias de implementação de tecnologias sociais e apresenta casos exemplares que ilustram possibilidades concretas de transformação organizacional através da valorização da diversidade etária.

Desafios estruturais da intergeracionalidade no trabalho

Os dados analisados evidenciam que o etarismo constitui barreira estrutural fundamental para o desenvolvimento de relações intergeracionais positivas no ambiente de trabalho brasileiro. Pesquisas recentes demonstram que 78% das empresas consultadas admitem a existência de etarismo em suas organizações, enquanto apenas 15% possuem políticas específicas de recrutamento para profissionais com mais de 50 anos. Essa discrepância revela a distância entre o reconhecimento do problema e a implementação de soluções efetivas.

A análise dos processos de recrutamento e seleção revela vieses sistemáticos que prejudicam trabalhadores mais velhos desde a porta de entrada das organizações. Estudos experimentais demonstram que candidatos com mais de 40 anos têm chances

significativamente menores de serem chamados para entrevistas, mesmo quando possuem qualificações similares ou superiores a candidatos mais jovens. Esse padrão se intensifica com o avanço da idade e afeta particularmente as mulheres, evidenciando a interseccionalidade entre discriminação etária e de gênero.

Além das dificuldades no recrutamento, trabalhadores maduros enfrentam obstáculos sistemáticos em processos de promoção, acesso a treinamentos e desenvolvimento profissional. A justificativa frequente de que esses profissionais "custam mais caro" ou são "menos adaptáveis" reflete estereótipos que desconsideram suas contribuições específicas e potencial de desenvolvimento. Tais práticas discriminatórias resultam em subutilização de talentos e perda de conhecimento organizacional valioso.

A ausência de políticas corporativas direcionadas à inclusão etária amplifica esses desafios. Dados indicam que 80% das empresas brasileiras não possuem políticas específicas de combate à discriminação etária, evidenciando lacuna significativa entre o discurso da diversidade e a implementação de práticas inclusivas efetivas. Essa situação demanda intervenções sistemáticas que transcendam iniciativas pontuais e promovam mudanças estruturais nas culturas organizacionais.

Oportunidades emergentes na gestão da diversidade etária

Apesar dos desafios identificados, emergem oportunidades significativas para organizações que reconhecem o valor estratégico da diversidade etária. A complementaridade entre diferentes formas de capital possuídas por distintas gerações oferece potencial considerável para inovação e melhoria de desempenho organizacional. Trabalhadores experientes contribuem com capital cultural acumulado, incluindo conhecimento organizacional, experiência em resolução de problemas complexos e habilidades de mentoria. Simultaneamente, trabalhadores mais jovens trazem familiaridade com novas tecnologias, perspectivas inovadoras e energia para mudanças organizacionais.

A implementação de programas de mentoria reversa exemplifica como essa complementaridade pode ser operacionalizada. Nessa modalidade, profissionais mais jovens compartilham conhecimentos sobre tecnologias digitais e tendências contemporâneas, enquanto recebem orientação sobre aspectos organizacionais e desenvolvimento de carreira de colegas mais experientes. Essa troca bidirecional de conhecimentos fortalece vínculos intergeracionais e promove aprendizagem mútua.

Organizações que investem em equipes intergeracionais relatam benefícios tangíveis, incluindo melhoria na tomada de decisões, aumento da criatividade e redução do turnover. A diversidade de perspectivas etárias contribui para análises mais abrangentes de problemas organizacionais e desenvolvimento de soluções mais robustas. Além disso, a presença de diferentes gerações facilita a compreensão de mercados diversificados e o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam a diferentes faixas etárias de consumidores.

Tecnologias sociais para promoção da intergeracionalidade

A estruturação de práticas intergeracionais como tecnologias sociais requer sistematização de metodologias que possam ser replicadas em diferentes contextos organizacionais. Essa abordagem envolve a identificação de princípios fundamentais, desenvolvimento de ferramentas específicas e criação de mecanismos de avaliação e aprimoramento contínuo.

Os princípios fundamentais para tecnologias sociais intergeracionais incluem participação ativa de todas as faixas etárias envolvidas, reconhecimento e valorização das contribuições específicas de cada geração, criação de oportunidades estruturadas de interação e aprendizagem mútua, e desenvolvimento de mecanismos de feedback e ajuste contínuo. Esses princípios devem orientar o design e implementação de práticas

específicas, assegurando que as intervenções sejam efetivas e sustentáveis.

As ferramentas específicas para promoção da intergeracionalidade podem incluir programas estruturados de mentoria bidirecional, formação de equipes de projeto intencionalmente diversas em termos etários, criação de espaços físicos e virtuais que facilitem a interação entre gerações, desenvolvimento de políticas de recursos humanos neutras em relação à idade, e implementação de programas de educação organizacional sobre diversidade etária e combate ao etarismo.

A avaliação da efetividade dessas tecnologias sociais requer desenvolvimento de indicadores específicos que capturem tanto resultados quantitativos quanto qualitativos. Métricas quantitativas podem incluir taxas de retenção por faixa etária, frequência de interações intergeracionais, participação em programas de desenvolvimento e indicadores de satisfação no trabalho. Métricas qualitativas envolvem avaliação da qualidade das relações intergeracionais, percepções sobre clima organizacional inclusivo e identificação de mudanças nas representações sociais sobre diferentes faixas etárias.

Casos exemplares e boas práticas

A análise de experiências organizacionais bem-sucedidas oferece insights valiosos sobre como a intergeracionalidade pode ser efetivamente promovida no contexto brasileiro. Embora a literatura específica sobre o Brasil seja limitada, experiências internacionais fornecem modelos adaptáveis às realidades organizacionais nacionais.

Programas intergeracionais europeus demonstram a viabilidade de iniciativas que integram diferentes faixas etárias em atividades colaborativas. Projetos como "The graded program" e "Cartas Solidárias" ilustram como atividades estruturadas podem promover compreensão mútua e reduzir estereótipos etários. Essas experiências enfatizam a importância de criar contextos significativos de interação, nos quais diferentes gerações possam contribuir com suas competências específicas para objetivos comuns.

No contexto organizacional, empresas que implementaram políticas abrangentes de gestão da diversidade etária relatam resultados positivos em múltiplas dimensões. Essas políticas incluem revisão de processos de recrutamento para eliminar vieses etários, desenvolvimento de programas de lifelong learning que atendam a diferentes faixas etárias, criação de planos de carreira flexíveis que reconheçam trajetórias não lineares, e implementação de benefícios adaptados às necessidades de trabalhadores em diferentes estágios de vida.

A Semana Global Intergeracional, realizada anualmente há 18 anos, exemplifica como iniciativas sistemáticas podem promover consciência sobre a importância da intergeracionalidade. Essa iniciativa internacional mobiliza organizações, comunidades e governos para desenvolver atividades que promovam compreensão e colaboração entre diferentes gerações, oferecendo modelo replicável para contextos organizacionais específicos.

Impactos da digitalização nas relações intergeracionais

A aceleração da digitalização organizacional, intensificada pela pandemia de COVID-19, introduz novas dimensões nas relações intergeracionais no trabalho. Embora frequentemente percebida como fonte de divisão entre gerações, a digitalização também oferece oportunidades para colaboração e aprendizagem mútua quando adequadamente gerenciada.

Trabalhadores mais jovens, frequentemente caracterizados como "nativos digitais", possuem familiaridade intuitiva com novas tecnologias e plataformas digitais. Contudo, essa familiaridade nem sempre se traduz em competências profissionais específicas ou compreensão estratégica sobre o uso organizacional de tecnologias. Por

outro lado, trabalhadores mais experientes podem necessitar de suporte para adaptação a novas ferramentas, mas frequentemente possuem perspectivas valiosas sobre implementação estratégica e gestão de mudanças tecnológicas.

A mentoria reversa em competências digitais emerge como prática promissora para transformar potenciais divisões geracionais em oportunidades de colaboração. Programas estruturados nos quais trabalhadores mais jovens ensinam habilidades técnicas específicas, enquanto recebem orientação sobre aplicação estratégica e gestão de projetos de colegas mais experientes, demonstram benefícios mútuos significativos.

A inclusão digital de trabalhadores maduros constitui investimento estratégico que transcende questões de equidade, contribuindo para aproveitamento pleno do capital humano organizacional. Programas de capacitação digital específicos para essa população, que considerem suas necessidades e estilos de aprendizagem particulares, demonstram efetividade superior a abordagens genéricas de treinamento tecnológico.

Sustentabilidade organizacional e diversidade etária

A perspectiva da sustentabilidade organizacional oferece framework adicional para compreender a importância estratégica da diversidade etária. Organizações sustentáveis são aquelas capazes de manter desempenho superior ao longo do tempo, adaptando-se a mudanças ambientais e aproveitando oportunidades emergentes. A diversidade etária contribui para essa sustentabilidade através de múltiplos mecanismos.

A diversidade de perspectivas etárias fortalece a capacidade organizacional de antecipação e resposta a mudanças ambientais. Diferentes gerações possuem experiências históricas distintas, sensibilidades variadas para tendências emergentes e tolerâncias diferenciadas para riscos e incertezas. Essa diversidade de perspectivas enriquece processos de análise estratégica e tomada de decisões, contribuindo para maior robustez organizacional.

A transferência de conhecimento entre gerações constitui mecanismo fundamental para preservação e desenvolvimento do capital intelectual organizacional. Trabalhadores experientes possuem conhecimento tácito valioso sobre processos organizacionais, relacionamentos com stakeholders e lições aprendidas em situações críticas. A sistematização e transferência desse conhecimento para gerações mais jovens assegura continuidade organizacional e evita perda de competências críticas. A inovação organizacional beneficia-se da tensão criativa entre diferentes perspectivas geracionais. Enquanto trabalhadores mais experientes contribuem com conhecimento sobre viabilidade e implementação de mudanças, trabalhadores mais jovens trazem questionamentos sobre práticas estabelecidas e propostas de abordagens inovadoras. Essa dinâmica, quando adequadamente gerenciada, estimula processos de inovação incremental e radical.

Considerações finais

Este estudo examinou a intergeracionalidade no ambiente de trabalho brasileiro sob a perspectiva da tecnologia social, revelando um campo complexo e promissor para transformação organizacional e social. A análise realizada evidencia que as relações entre diferentes gerações no contexto laboral são influenciadas por múltiplos fatores estruturais, culturais e organizacionais, demandando abordagens integradas e sistemáticas para sua compreensão e melhoria.

A aplicação do conceito de tecnologia social ao campo das relações intergeracionais demonstra potencial significativo para desenvolvimento de práticas replicáveis e efetivas. A sistematização de metodologias que promovam colaboração entre diferentes faixas etárias, baseadas em princípios de participação, sustentabilidade e adaptabilidade, oferece caminhos concretos para transformação de desafios demográficos em oportunidades organizacionais. Essa abordagem transcende

estratégias convencionais de gestão da diversidade, incorporando dimensões sociais e relacionais fundamentais para construção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos.

Os achados deste estudo revelam que a complementaridade entre diferentes formas de capital possuídas por distintas gerações constitui recurso estratégico subutilizado nas organizações brasileiras. A valorização e mobilização adequada do capital cultural, social e simbólico específico de cada faixa etária pode contribuir significativamente para melhoria do desempenho organizacional, inovação e sustentabilidade competitiva. Contudo, a realização desse potencial requer superação de barreiras estruturais, incluindo estereótipos etários, práticas discriminatórias e ausência de políticas organizacionais específicas.

O etarismo emerge como obstáculo fundamental para desenvolvimento de relações intergeracionais positivas, manifestando-se em múltiplas dimensões da experiência organizacional. Desde processos de recrutamento e seleção até oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, trabalhadores maduros enfrentam discriminação sistemática que resulta em subutilização de talentos e perda de conhecimento organizacional valioso. O combate efetivo ao etarismo requer intervenções que transcendam iniciativas pontuais, promovendo mudanças estruturais nas culturas organizacionais e nas práticas de gestão de pessoas.

A análise das dimensões da solidariedade intergeracional proposta por Bengtson e Roberts (1991) oferece framework robusto para compreensão e intervenção nas relações entre gerações no trabalho. As dimensões estrutural, associativa, afetiva, consensual, funcional e normativa fornecem diretrizes específicas para desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam coesão e cooperação intergeracional. A aplicação sistemática desse framework pode orientar o design de tecnologias sociais específicas para diferentes contextos organizacionais.

Os resultados deste estudo têm implicações diretas para desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam a diversidade etária e a colaboração intergeracional. Em primeiro lugar, torna-se evidente a necessidade de revisão abrangente dos processos de recursos humanos para identificação e eliminação de vieses etários. Isso inclui reformulação de critérios de recrutamento e seleção, desenvolvimento de programas de treinamento específicos para diferentes faixas etárias e criação de planos de carreira flexíveis que reconheçam trajetórias profissionais não lineares.

A implementação de programas estruturados de mentoria bidirecional emerge como prática promissora para promoção da intergeracionalidade. Esses programas devem ser desenhados para facilitar troca de conhecimentos e experiências entre diferentes gerações, reconhecendo as contribuições específicas de cada faixa etária. A mentoria reversa, na qual trabalhadores mais jovens compartilham competências tecnológicas enquanto recebem orientação sobre aspectos organizacionais de colegas mais experientes, exemplifica como essa complementaridade pode ser operacionalizada.

O desenvolvimento de políticas de inclusão digital específicas para trabalhadores maduros constitui investimento estratégico fundamental no contexto da transformação digital organizacional. Essas políticas devem considerar as necessidades e estilos de aprendizagem específicos dessa população, oferecendo suporte adequado para adaptação a novas tecnologias sem perpetuar estereótipos sobre capacidades ou limitações relacionadas à idade.

A criação de ambientes físicos e virtuais que facilitem a interação intergeracional representa dimensão importante das políticas organizacionais inclusivas. Isso inclui design de espaços de trabalho que promovam colaboração entre diferentes faixas etárias, desenvolvimento de plataformas digitais acessíveis e implementação de práticas de comunicação que considerem preferências e competências diversas.

A escassez de estudos empíricos específicos sobre intergeracionalidade no contexto organizacional brasileiro constitui lacuna significativa que demanda atenção da

comunidade acadêmica. Futuras pesquisas devem priorizar estudos de caso em organizações brasileiras, utilizando metodologias qualitativas e quantitativas para compreensão aprofundada das dinâmicas intergeracionais em diferentes setores e contextos organizacionais.

A investigação dos impactos específicos da digitalização nas relações intergeracionais no trabalho representa área promissora para pesquisas futuras. Estudos longitudinais que acompanhem processos de transformação digital organizacional e seus efeitos nas relações entre diferentes gerações podem oferecer insights valiosos para desenvolvimento de estratégias de gestão da mudança tecnológica inclusivas.

O desenvolvimento e validação de instrumentos de medição específicos para avaliação da qualidade das relações intergeracionais no trabalho constitui necessidade metodológica importante. Esses instrumentos devem capturar múltiplas dimensões das relações intergeracionais, incluindo aspectos afetivos, funcionais e normativos, permitindo avaliação sistemática da efetividade de intervenções organizacionais.

A investigação das especificidades culturais brasileiras nas relações intergeracionais no trabalho merece atenção particular. Estudos comparativos que examinem diferenças regionais, setoriais e organizacionais nas dinâmicas intergeracionais podem contribuir para desenvolvimento de abordagens contextualizadas e culturalmente sensíveis.

O desenvolvimento de uma agenda de pesquisa específica para o contexto brasileiro deve considerar as particularidades demográficas, econômicas e culturais do país. O processo acelerado de envelhecimento populacional brasileiro, combinado com desigualdades sociais e regionais significativas, cria contexto único que demanda investigação específica.

Estudos sobre os impactos das reformas previdenciárias nas relações intergeracionais no trabalho representam área de investigação particularmente relevante. As mudanças nas regras de aposentadoria afetam diretamente as trajetórias profissionais de trabalhadores maduros e podem influenciar as dinâmicas intergeracionais organizacionais de formas ainda pouco compreendidas.

A investigação das interseccionalidades entre idade, gênero, raça e classe social nas experiências de trabalho constitui dimensão fundamental para compreensão abrangente das relações intergeracionais no Brasil. Estudos que examinem como diferentes marcadores sociais se combinam para criar experiências específicas de inclusão ou exclusão no mercado de trabalho podem informar políticas mais efetivas e equitativas.

O desenvolvimento de tecnologias sociais específicas para o contexto brasileiro, considerando recursos disponíveis, características culturais e necessidades organizacionais locais, representa oportunidade importante para contribuição acadêmica e social. Pesquisas participativas que envolvam organizações, trabalhadores e comunidades no desenvolvimento e teste de práticas intergeracionais podem gerar conhecimento aplicável e transformador.

Este estudo contribui para o avanço teórico na compreensão das relações intergeracionais no trabalho através da articulação de perspectivas conceituais diversas em framework integrado. A combinação das teorias da solidariedade intergeracional, formas de capital, modernidade líquida e tecnologia social oferece base conceitual robusta para análise multidimensional do fenômeno estudado.

A aplicação do conceito de tecnologia social ao campo das relações intergeracionais representa contribuição teórica original, oferecendo nova perspectiva para compreensão e intervenção nessas dinâmicas. Essa abordagem enfatiza aspectos participativos, sustentáveis e replicáveis das práticas intergeracionais, transcendendo abordagens convencionais de gestão da diversidade.

Do ponto de vista prático, este estudo oferece diretrizes específicas para desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam a diversidade etária e a colaboração intergeracional. As recomendações apresentadas podem orientar gestores

e profissionais de recursos humanos no desenvolvimento de estratégias inclusivas e efetivas.

A sistematização de princípios e práticas para tecnologias sociais intergeracionais constitui contribuição prática importante, oferecendo ferramentas concretas para organizações interessadas em promover ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos.

Convém reconhecer as limitações deste estudo no tocante à dependência de fontes secundárias e à escassez de literatura específica sobre o contexto brasileiro. Tais limitações indicam a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre intergeracionalidade no trabalho, utilizando diferentes abordagens metodológicas e considerando a diversidade de contextos organizacionais no país. A realização de estudos de caso em organizações brasileiras pode contribuir para uma compreensão aprofundada das especificidades do contexto nacional.

A ausência de dados primários sobre experiências específicas de trabalhadores brasileiros em diferentes faixas etárias constitui limitação importante que deve ser considerada na interpretação dos resultados. Futuras pesquisas que incorporem perspectivas diretas de trabalhadores através de entrevistas, grupos focais ou surveys podem complementar e enriquecer os achados apresentados neste estudo.

A generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais deve ser feita com cautela, considerando as especificidades setoriais, regionais e organizacionais que podem influenciar as dinâmicas intergeracionais. A diversidade do tecido organizacional brasileiro demanda estudos específicos que considerem essas variações contextuais.

A relevância social deste tema torna-se evidente quando se verificam as projeções demográficas para o Brasil nas próximas décadas. O envelhecimento populacional é um processo irreversível, o qual exigirá adaptações em diferentes esferas da sociedade, incluindo o mundo do trabalho. A preparação adequada para essas transformações requer o desenvolvimento de conhecimentos e práticas que promovam a integração e a colaboração entre diferentes gerações.

A perspectiva da intergeracionalidade como tecnologia social oferece uma abordagem promissora para transformar os desafios da diversidade etária em oportunidades de desenvolvimento organizacional e social. Isso enfatiza a participação, a sustentabilidade e a adaptabilidade, características essenciais para lidar com a complexidade das relações intergeracionais contemporâneas. O desenvolvimento e a sistematização destas práticas como tecnologias sociais atuam, pois, na construção de ambientes de trabalho inclusivos e produtivos.

No que tange à parte organizacional, fica evidente que é preciso implementar políticas e práticas de gestão de pessoas que considerem de maneira adequada a diversidade etária. Isso inclui formação de gestores, revisão de processos de recursos humanos e desenvolvimento de programas específicos para fomentar a colaboração intergeracional. Do mesmo modo, a criação de ambientes organizacionais que valorizem e integrem diferentes gerações constitui uma vantagem competitiva no contexto das transformações demográficas em curso.

A intergeracionalidade no ambiente de trabalho brasileiro configura um campo de investigação que merece atenção da comunidade acadêmica e dos profissionais de gestão organizacional. O desenvolvimento de conhecimentos e práticas nessa área pode contribuir sobremaneira para a construção de ambientes de trabalho inclusivos, produtivos e sustentáveis, preparando as organizações brasileiras para os desafios e as oportunidades das transformações demográficas em curso.

A construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva requer o reconhecimento de que a diversidade etária constitui recurso valioso que deve ser cultivado e aproveitado em toda sua potencialidade. As organizações que compreenderem e implementarem essa perspectiva estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do futuro e contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa para todas as gerações.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENGSTON, Vern L.; ROBERTS, Robert E. L. Intergenerational solidarity in aging families: an example of formal theory construction. *Journal of Marriage and the Family*, [S.l.], v. 53, n. 4, p. 856-870, nov. 1991.

BENHAME, Maria Lucia. Etarismo: diversidade e inclusão? *RH Pra Você*, 18 out. 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/etarismo-diversidade-e-inclusao>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BORGES, Carolina de Campos; MAGALHÃES, Andrea Seixas. Laços intergeracionais no contexto contemporâneo. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 16, n. 2, p. 171-177, ago. 2011.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.

CAMARANO, Ana Amélia. Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

DAGNINO, Renato. *Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade*. 2. ed. Campinas: Komedi, 2009.

GOLDANI, Ana Maria. Relações intergeracionais e reconstrução do estado de bem-estar: por que se deve repensar essa relação para o Brasil? In: CAMARANO, Ana Amélia (org.). *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?* Rio de Janeiro: IPEA, 2004. p. 211-250.

hooks, bell. *Tudo sobre o amor: novas perspectivas*. São Paulo: Elefante, 2021.
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LITVAK, Mórriis. Transformando o ambiente corporativo com a diversidade etária. *GV Executivo*, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 24-29, jun. 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91197/85993>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LOMMEZ, Isabela et al. Intergeneracionalidade e envelhecimento na interface das políticas públicas: revisão integrativa. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 1-18, abr. 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/RevEnvelhecer/article/view/129050>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOVIMENTO MULHER 360. Mais de 56% das pessoas de 50 a 64 anos estão fora do mercado de trabalho. *MM360*, 2024. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/diversidade-etaria/>. Acesso em: 10 jun.

2025.

NERI, Anita Liberalesso. Palavras da velhice. Campinas: Papirus, 2001.

RODRIGUES, Ivete; BARBIERI, José Carlos. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1069-1094, nov./dez. 2008.

TEIXEIRA, Solange Maria. Envelhecimento do trabalhador e as tendências das formas de proteção social na sociedade brasileira. Argumentum, Vitória, v. 1, n. 1, p. 63-77, jul./dez. 2009.