

Quem é a geração Y



ESTUDO DE PILAR GARCÍA, GUIDO STEIN E JOSÉ RAMÓN, ESPECIALISTAS DO IESE, EXPLICA O QUE MOTIVA OS PROFISSIONAIS NASCIDOS NOS ANOS 80 E 90 E O QUE ELES PODEM DAR ÀS EMPRESAS, A PARTIR DA ANÁLISE DO CONTEXTO EM QUE CRESCERAM E DAS MUDANÇAS SOCIOPOLÍTICAS POR QUE PASSARAM

Pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações estão acolhendo pessoas cujas idades cobrem um espectro de mais de 40 anos. Essa tendência vai aumentar na próxima década, devido ao necessário prolongamento dos anos de trabalho motivado pela escassez de profissionais. Na União Européia, por exemplo, a porcentagem de pessoas entre 65 e 90 anos saltará dos 16% da população total registrados em 2000 para 21% em 2020, enquanto aquelas entre 15 e 24 anos representarão apenas 11%. Diante disso, vários países europeus decidiram começar a regulamentar a permanência de trabalhadores além das idades “clássicas” de aposentadoria e a integrar outros grupos tradicionalmente marginais, como mulheres e imigrantes.

Trata-se de um contexto em que a gestão da diversidade passa a falar mais alto, não por razões humanistas, mas por ser um imperativo dos negócios. Fora da União Européia, mesmo em países mais jovens e em economias emergentes, também deparamos com a diversidade. Mas ela tem outra característica: a convivência forçada, porque necessária, de diferentes gerações de funcionários.

Para administrar bem tal convivência, é imprescindível conhecer suas motivações e seus valores, especialmente os dos recém-chegados, ou seja, o grupo que poderíamos denominar recém-formados em sentido amplo: a geração Y, nascida nos anos 80. Só compreendendo o contexto em que seus membros cresceram, as tendências culturais às quais estiveram expostos e as mudanças políticas e sociais por que passaram será possível compreender o que os motiva e o que são capazes de oferecer.

QUEM É QUEM

A mera proximidade de idade não basta para considerar um grupo parte da mesma geração. É necessário identificar um conjunto de vivências históricas compartilhadas –obviamente, de caráter macrossocial– que determina alguns princípios de visão de vida, contexto e, certamente, valores comuns. Sob essa lógica, podemos afirmar que estamos

em um momento em que quatro gerações trabalham e convivem nas empresas, cobrindo um espectro de mais de 40 anos, cada uma com aspirações e contratos psicológicos diferentes com o empregador (veja quadro na página seguinte).

Focalizaremos duas gerações em particular, a X e a Y, especialmente nos Estados Unidos e na Espanha, onde desenvolvemos a pesquisa.

Geração X

Os integrantes da geração X são as pessoas nascidas entre meados dos anos 60 e início dos 80. Essa geração viveu momentos importantes na política: a Guerra Fria, o ataque dos Estados Unidos à Líbia, a perestroica precipitando a queda do Muro de Berlim. Foi a época dos últimos grandes estadistas, como Mikhail Gorbatchov, Ronald Reagan, Margareth Thatcher...

As pessoas X não vêm o êxito da mesma forma que seus pais. Ao contrário, nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos valores deles. São mais céticas, mais difíceis de atingir pelos meios de comunicação e marketing convencionais. É a geração da MTV, do Nirvana, das Tartarugas Ninjas e da *junky food*.

Do ponto de vista social, alguns acontecimentos marcaram essa geração, entre eles o aparecimento da aids, em 1981. Essa doença provocou um posicionamento ideológico de dimensões muito relevantes, provavelmente nunca associado a uma enfermidade, tendo assim grande influência na mudança de pautas de comportamento da geração seguinte.

Diante de tal panorama de incerteza e sensação de mudança, não é de estranhar que, ao ir ao cinema, esses jovens tenham assistido a *Blade Runner* (1982), um dos maiores expoentes do movimento cultural conhecido como *cyberpunk*. A atual geração Y possivelmente desconhece que as origens ideológicas de alguns de seus ícones culturais, como *Matrix*, venha diretamente dessa visão apocalíptica e obscura, própria da evolução do movimento *punk*.

Compreendemos agora, em parte, a surpresa dos X quando, no início do século 21, ficaram privados de seu protagonismo como “a geração que viveu a grande mudança cultural”. Porque essa mudança, mesmo que pareça mentira, ficou antiga em menos de dez anos.

Os Y vêm a experiência dos X como “ruptura e evolução”, uma antiguidade a mais. Em certa medida, a geração Y roubou os sonhos da geração X e a destronou antes que esta tivesse tempo de reagir. E o fez em resposta, precisamente, ao que viu de seus irmãos mais velhos ou de seus pais, aos modelos que lhe foram propostos. De certa forma, pode ser que a falta de compreensão dos valores e motivações dessa geração provenha de uma espécie de animosidade por parte dos membros da geração X.

Em meados da década de 80, surgiu uma subcategoria da geração X, os *yuppies* (acrônimo do inglês *young urban professionals*, ou jovens profissionais urbanos). É um segmento

DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES

	Tradicionais	Baby-boomers	Geração X	Geração Y
Ano de nascimento	Até 1950	1951-1964	1965-1983	1984-1990
Perspectiva	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
Postura diante da autoridade	Respeito	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de...	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Observação: HSM Management Update nº 57 publicou os resultados de uma pesquisa sobre gerações na ativa nas empresas latino-americanas realizada pelo Ibope Inteligência sob coordenação da Stanton Chase International e do Grupo Foco. Nessa pesquisa, os grupos tradicionais e *baby-boomers* foram reunidos sob o título “seniores”; a geração X foi subdividida em “geração X” e “céticos”, e a geração Y, em “geração internet” e “juniores”.

Nas redes de amizades da geração Y, espalhadas pelo mundo, os laços profissionais contam muito

caracterizado pelo alto poder aquisitivo e paixão pelo sucesso social, profissional e econômico. No final dos anos 80, o termo *yuppie* começou a incorporar conotações negativas, fruto do esgotamento de um modelo e estilo de vida que propunha certo “vale-tudo” para o êxito social e econômico.

Os *yuppies* que levaram ao extremo sua filosofia são os *dinkies* (*double income no kids yet*, ou duas rendas, sem filhos ainda): casais que adiam a criação de uma família para se dedicar exclusivamente a suas carreiras, porque não se sentem capazes de educar os filhos ou simplesmente porque não gostam de crianças. Costumam ser profissionais de alto nível e suas motivações estão relacionadas com a manutenção de seu nível socioeconômico. Têm sido fortemente criticados pela atitude egoísta e hedonista, em que o consumismo prevalece sobre outros valores, como os familiares.

Geração Y

A nova geração abrange os nascidos nos anos 80 e 90. Os mais velhos estão chegando aos 25; os mais jovens acabam de sair da adolescência. Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração dos Power Rangers e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente.

A geração Y só conhece a democracia, e as histórias sobre a transição, na Espanha, da ditadura para o Estado atual [o que se aplica perfeitamente ao Brasil] começam a lhe soar como batalhas de seus pais. Não deixam de se surpreender com o fato de que a geração anterior tenha sobrevivido sob a tirania de poucas redes de televisão, sob controle governamental estrito, e com telefones pregados na parede.

Possivelmente a velocidade das mudanças vividas pela geração Y, ao lado de importantes transformações sofridas por seus pais, introduziu um salto qualitativo que os Y ainda estão digerindo (e que deixa perdidos os X, seus pais e praticamente seus criadores). É indigesto para um X ouvir de um Y que recusou uma oferta de trabalho com alto salário porque esta não lhe permitiria desfrutar a vida pessoal.

Na geração Y não ocorreu uma ruptura social evidente; não houve Woodstock nem maio de 1968. Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam nem pedem autorização: agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortês, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como a das gerações anteriores.

A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada. Suas expectativas são novas e eles se consideram “a geração excluída”. Chegaram ao mundo em clima de mudança, transformação e certo desassossego político. Quase sempre são filhos únicos ou têm poucos irmãos. Possivelmente suas mães trabalham e ainda não entenderam a importância (ou a possibilidade de) conciliar vida pessoal e profissional. Talvez acreditem ser supermulheres e seus modelos profissionais oscilem entre a abnegada e empreendedora Melanie Griffith e a implacável e ambiciosa Sigourney Weaver, do filme *Uma Secretária de Futuro*.

Esses jovens, além de ver televisão, começaram a dar seus primeiros passos com os computadores de seus pais ou irmãos: a tecnologia nunca vai ser um problema para eles. Cerca de 91,6% dos que têm entre 16 e 24 anos são usuários da internet, porcentagem que cai para 63,4% no caso das pessoas entre 35 e 44 anos. Já se acostumaram ao bombardeio de imagens, à informação imediata e visual, à realidade em 3D. Não desenvolveram a paciência e a laboriosidade, e sim o “já” e o “agora”. Não aprenderam a desfrutar um livro, uma vez que podem obter a mesma informação em minutos, com um clique. É uma geração de resultados, não de processos. E do curto prazo: eles sabem, por experiência, que as coisas, as informações, as novidades morrem em pouco tempo –até mesmo a ordem mundial, que parecia tão imutável. Alguns especialistas afirmam até que essa geração desenvolveu mais o hemisfério direito do cérebro. Parece que os estímulos da internet e dos *videogames* se dirigem a esse hemisfério, enquanto atividades como leitura exigem o uso do esquerdo.

Mesmo que essa interpretação esteja errada, fica claro que a geração Y responde a estímulos e motivações diferentes dos que moviam seus antecessores. Por exemplo, para eles, o futuro já não é uma ameaça insondável em mãos de megacorporações; ele simplesmente não existe. Essa visão apocalíptica se incorporou aos *videogames* e os jovens Y se sentem à vontade com ela.

Outra diferença importante: se as gerações anteriores se caracterizavam por receber as mensagens, as modas, a música de modo uniforme, a Y, ao contrário, destaca-se pela diversidade. Não que a geração Y não tenha nenhuma tribo ou subgrupo. Ela tem, sim. É a elite urbana, que, de alguma forma, cristaliza seus valores e estilos de vida: são os CBP (*cosmopolitan business people*, ou pessoas de negócios cosmopolitas). A globalização está criando um coletivo social transversal, situado em todo o mundo (ou quase todo), com traços homogêneos, independentemente da origem cultural, racial ou geográfica. Características comuns diferenciam essa tribo de outros coletivos. Entre as mais significativas estão:

- Costumam conhecer vários idiomas. Concretamente, seu inglês é fluente, mesmo não sendo sua língua materna.
- Seu nível de educação é alto. Têm pós-graduação (MBA ou mestrado) ou especialização em alguma instituição de ensino superior de prestígio.
- De idade mediana, poderiam se manter CBP a vida toda, apesar de ser possível que até os 50 anos variem suas metas e objetivos vitais.
- São solteiros ou casados com poucos filhos. Às vezes o casal também é um CBP. Suas famílias tendem à instabilidade.
- A rede de amizades e conhecidos está distribuída por todo o mundo ou em região ampla. Raça, nacionalidade e religião são secundárias. Os laços profissionais ou de gostos pessoais é que contam.
- No mercado de trabalho, possuem experiências multinacionais, facilitadas pela educação e pelo nomadismo profissional. Suas raízes geográficas são fracas e não limitam sua mobilidade.
- Têm gostos variados, em que sobressaem os esportes, as artes, a leitura e, sobretudo, as viagens.
- O manejo das novas tecnologias é inerente a seu cotidiano –tanto profissional como pessoal.
- Buscam carreiras brilhantes, altos salários e adoram os *headhunters* e as multinacionais.

MOTIVAÇÕES E VALORES

É bom lembrar que os conceitos de motivação e valores pertencem à geração X e até mesmo à anterior, ou seja, foram concebidos por gerações que trocaram uma concepção mecanicista do trabalho por uma mais aberta, na qual o trabalho não é só uma forma de sobreviver economicamente, mas fonte de satisfação e desenvolvimento pessoal. É possível, portanto, que esses termos não se apliquem à geração Y.

Por sua vez, o cenário de trabalho de hoje é especialmente complexo, por conta de alguns fenômenos:

- A idade de aposentadoria aumentou. Ao mesmo tempo, as empresas não valorizam os profissionais mais velhos.
- Faltam profissionais em vários setores.
- Um fator de diversidade é acrescido com a imigração e a crescente incorporação das mulheres nas empresas.
- Em muitas organizações, as horas de trabalho e a pressão são muito altas, o que dificulta a conciliação entre vida profissional e pessoal.
- Os trabalhadores têm mantido ou reduzido seu poder aquisitivo; os benefícios empresariais e os salários da alta direção, porém, aumentaram extraordinariamente.

Uma pesquisa feita na Espanha pela Fundación BBV revelou que os estudantes, em geral, não estão satisfeitos com a vida acadêmica nem com a pessoal, pois não acreditam que as instituições de ensino ofereçam formação adequada. No curto prazo, eles pretendem continuar seus estudos e conseguir um emprego relacionado à área escolhida.

“Olhe, diga o que eu tenho de fazer e não queira saber como vou fazer; respeite minha vida e me informe quanto vou ganhar”

Discurso típico do candidato da geração Y a um emprego

Quando questionados sobre suas perspectivas de médio prazo, dão mais importância aos objetivos de realização pessoal ligados a ganhar dinheiro, constituir uma família ou comprar uma casa.

A primeira conclusão a que se pode chegar em relação ao mercado profissional é a seguinte: não adianta oferecer a esses jovens desafios do tipo “Aqui você vai aprender muito, terá a oportunidade de conhecer diversos departamentos, poderá viajar...”. É um mau começo. A resposta óbvia do jovem Y será: “Olhe, diga o que eu tenho de fazer (objetivo) e não queira saber como vou fazer (o procedimento é coisa minha e não agrega valor); respeite minha vida (o que não tem a ver com trabalho: vida são gostos, amigos, estar sempre atualizado etc.) e me informe quanto vou ganhar”.

É bem possível que o integrante da geração X fique sem argumentos diante de tal resposta. Até porque, há bem poucos anos, essa oferta teria resultado em uma contratação segura e no compromisso do candidato de entregar sua alma a uma causa tão nobre. E, se assim não fosse, a lista de candidatos era suficientemente ampla para que o X soubesse que logo conseguiria contratar alguém. Portanto, o jovem universitário atual quer trabalhar por objetivos, vinculando seu salário à conquista deles (o que demonstra sua segurança), para que possa conciliar a vida profissional com a pessoal.

Devido ao ambiente em que cresceram, os Y são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, e seu estado mental diante das opções e desafios costuma ser: “Por que não?”. Desenvolvem-se bem em espaços criativos, nos quais suas iniciativas possam render frutos e seus esforços individuais por conquistar objetivos sejam reconhecidos. Os jovens dessa geração são mais individualistas que os das anteriores e reivindicam a autonomia em suas opiniões e atuações, situando seu âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social.

Os Y parecem não se importar muito com uma questão-chave para as gerações anteriores: a promoção. A rotação não os assusta (a situação do mercado lhes permite isso) e, apesar de se motivarem a escalar posições, não é tanto pelo que estas representam em poder, mas porque implicam reconhecimento e maior possibilidade de colocar em marcha suas iniciativas. Por isso, podem rechaçar promoções que resultem em perda da qualidade de vida. Não é por despeito, como se poderia interpretar, mas porque não estão muito seguros do que querem, e não vão trocar independência por poder.

A análise comparativa das gerações X e Y revela muitos pontos em comum. Os jovens atuais viveram a infância em um contexto de bem-estar social e econômico e se mantêm mais tempo dependentes da família. Quando se pergunta a eles por que ficam mais tempo na casa dos pais, 70% apresentam uma razão material: não teriam meios para se instalar por conta própria. Entre 1997 e 2001, em todos os países da União Européia, exceto Irlanda e Finlândia, aumentou a participação dos pais como fonte de receita, às vezes de forma apreciável. Esses jovens têm alto poder de consumo e não escapam às sucessivas modas tecnológicas, assim como sempre respeitam a opinião de seus pares.

Os integrantes da geração Y têm um acesso à informação que nunca existiu. Isso é tão importante que provocou uma verdadeira mudança de paradigma no consumo. Quando um Y vai comprar um celular, por exemplo, é possível que saiba mais de suas características técnicas que o próprio vendedor. E também terá consultado todos os blogs e fóruns para saber a opinião de outros consumidores.

O fato é que esse jovem terá a mesma atitude quando comparecer a uma entrevista de emprego. Sabe o que quer, conhece o setor e a empresa, leu notícias a respeito dela. Além disso, a facilidade com que o candidato pode ter acesso à informação sobre o mercado de trabalho faz com que se abram diante dele muitas e diversas alternativas, e ele falará de uma para outra se as respostas não o convencerem.

As pessoas de negócios cosmopolitas, como dissemos, representam a cristalização desses valores e motivações. Devido à heterogeneidade de sua origem, é difícil afirmar quais são os critérios comuns que utilizam para tomar decisões. No entanto, podemos nos aventurar a algumas conclusões:

■ O benefício econômico é um critério arraigado em seus esquemas de vida, mas com gradações.

- São filhos de seu tempo, pós-modernos. Estão imersos em preocupações ecológicas e se interessam pelos problemas sociais, sobre os quais estão sempre informados.
- Como são geralmente jovens, mostram-se abertos a novas correntes ideológicas e são sensíveis à injustiça.

Aqui há uma grande pergunta para fazer: a formação que recebem das instituições de ensino e as experiências de trabalho os levarão a pender para um lado ou para o outro, ou seja, eles vão exacerbar o peso do valor econômico em sua vida ou integrá-lo a um contexto moral e social mais amplo?

Devido à transcendência futura de suas decisões, a resposta a essa pergunta é, no mínimo, inquietante. Já que, segundo o filósofo grego Aristóteles, o ser humano adquire hábitos por repetição de atos, a indução a determinado ato por parte das empresas gerará certo tipo de líder para o futuro. Os processos de gestão dos CBP serão, portanto, vitais na hora de formar líderes globais, que constituirão a “*nomenklatura* dos negócios mundiais”, grupo de pessoas que, em virtude dos recursos que administrarão, serão as mais influentes do mundo, bem mais do que muitos políticos e líderes de outras esferas.

Diante disso, três aspectos parecem ser fundamentais para gerenciar esses jovens:

- Um clima cosmopolita que os atraia, geralmente cidades populosas, em que possam usar o inglês como meio comum de expressão, com acesso às artes, ao lazer e aos esportes, além de instituições de ensino de prestígio.
- Expectativas de carreira tão motivadoras quanto a remuneração, assim como um tipo de trabalho igualmente motivador, que ofereça desafios constantes.
- Garantia de autonomia profissional. As tarefas lhes devem ser delegadas e eles precisam ter poder para trabalhar. Os Y costumam se dar muito bem em equipe.

Se tudo isso for realmente feito, seu desempenho tenderá a ser excelente. O risco é que se relacionem só entre si mesmos, criando um grupo fechado. Entretanto, suas relações com outros coletivos são cordiais, até amistosas; eles costumam ser formais, já que são conscientes da movimentação de sua vida. Se criarem raízes, deixarão de ser CBP.

Alguns permanecerão nesse grupo até a aposentadoria, mas a grande maioria o abandonará entre 40 e 60 anos, principalmente por responsabilidades familiares. Pouco se sabe, porém, sobre o abandono da tribo dos CBP, devido a sua aparição recente.

Se os CBP são a futura “*nomenklatura* dos negócios globais”, isso não quer dizer que os líderes locais vão desaparecer ou tornar-se desnecessários. Ao contrário dos CBP, os empreendedores continuarão sendo, em sua imensa maioria, pessoas com forte ligação local. No entanto, precisarão contar com os CBP quando suas empresas ficarem complexas e se internacionalizarem.

CONSELHOS PARA ATRAIR, RETER E GERENCIAR COLABORADORES Y

O que os atrai?

- Seus critérios de decisão entre diferentes ofertas de emprego são: estabilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e nível salarial adequado.
- Valorizam e representam a diversidade.
- Tendem a pensar no curto prazo. (Lembre-se de que, como têm amplo acesso à informação, possivelmente têm várias alternativas a escolher.)

O que esperam como remuneração?

- Para eles, remuneração está relacionada com resultados.
- Geralmente têm expectativas de alta remuneração, para manter elevado padrão de vida.

O que os reterá?

- Consideram fundamentais a responsabilidade individual e a liberdade para tomar decisões.

- Crêem mais na co-decisão do que na hierarquia.
- Pedem flexibilidade de tempo e espaço para manter sua esfera privada.
- Querem que seu estilo de vida e sua forma de focar o trabalho sejam respeitados.
- Não é fácil despertar neles um sentido de fidelidade à empresa “para a vida toda”.

Em que ambiente darão o máximo de si?

- Comunicação: fluida e aberta.
- Desenvolvimento profissional: oportunidades de aprendizado e desafios profissionais, mas sempre respeitando a esfera privada.
- Clima: próximo, agradável, que estimule e premie a iniciativa.

O que oferecem às empresas?

- Alto nível de formação.
- Iniciativa e criatividade.
- Resultados.

Nas organizações mundiais, a combinação de CBP e líderes globais pode criar dificuldades de relacionamento, assim como se os escritórios centrais forem dominados por CBP e as unidades de negócios lideradas localmente. Mas uma boa combinação dos dois tipos de líderes permite a “globalização”: pensar globalmente e agir localmente –mentalidade necessária para empresas com atuação globalizada.

ALGUNS ASPECTOS PARA REFLEXÃO

A convivência de diversas gerações no mercado de trabalho, como hoje está acontecendo, implica, de saída, a necessidade de incorporar a inovação, a criatividade e a flexibilidade nas tarefas próprias da gestão de pessoas. Se a situação já não fosse complexa em si, uma análise mais profunda exigiria ter em conta outras variáveis que também afetam a questão:

Inegavelmente, a imigração influencia o mercado de trabalho e o aspecto socioeconômico de forma variada. Nos principais países europeus, podemos falar que uma geração de imigrantes já entrou na faculdade. Sua formação é totalmente diferente da dos estudantes da geração Y, portanto não se pode esperar deles as mesmas atitudes e pautas no âmbito profissional.

As mulheres da geração X, que em grande medida entraram de forma maciça no mercado de trabalho e de modo relevante (mas não maciço) ocuparam postos de direção, fizeram-no sem modelos, na maioria dos casos. Essas profissionais abriram caminho, mas seguramente tiveram de pagar um preço alto, dedicando-se menos à família. As mulheres da geração Y provavelmente vão rechaçar esse modelo, e agora se fala de conciliação de agendas, igualdade e flexibilidade. Serão capazes de construir um novo modelo que concilie vida profissional e pessoal?

E as grandes perguntas: que traços marcarão os integrantes da geração seguinte? O que vão aprender a partir da variedade de modelos, atitudes e comportamentos que compõem o meio sociocultural em que estão crescendo? Como a geração Y vai reagir se a –vamos chamá-la assim– geração Z desbancá-la antes do tempo, como ela fez com a geração X? ●

© Iese

Pilar García Lombardía é pesquisadora associada do Iese, escola de administração de empresas da Universidad de Navarra, Espanha, com unidades em Barcelona e Madri. Guido Stein e José Ramón Pin são professores do Iese na área de gestão de pessoas nas empresas.