

# Para que as diferenças

SENDO AS PESSOAS MOTIVADAS POR EXPECTATIVAS E INTERESSES DIVERSOS, NÃO É FÁCIL PARA JOVENS, ADULTOS DE MEIA-IDADE E PROFISSIONAIS MAIS VELHOS FORMAR EQUIPES MISTAS PRODUTIVAS. A CHAVE PARA QUE ALCANCEM O DESEMPENHO MÁXIMO E, COM ISSO, CONTRIBUAM PARA O SUCESSO DA EMPRESA É CONSEGUIR QUE CADA INDIVÍDUO ENTENDA A LÓGICA DO COMPORTAMENTO DOS OUTROS, COMO DIZ A ESPECIALISTA TAMARA ERICKSON EM ENTREVISTA EXCLUSIVA

**O** que aconteceria se os papéis dos integrantes das equipes fossem trocados e assumissem posições de liderança aqueles que ainda não tivessem tido a oportunidade de pôr em prática suas ideias? E se os antigos líderes passassem a trabalhar como consultores e assessores, investindo sua experiência em um novo contexto de trabalho, para o qual não tivessem formulado as regras? Além disso, o que ocorreria se as pessoas que nunca houvessem participado de uma equipe executiva se encarregassem de tarefas críticas?

Tal modificação em funções e em protagonistas será a marca do ano 2009, defende a especialista Tamara Erickson em seu blog, publicado no *site* da editora da Harvard University. “Do ponto de vista das gerações,



Focus Stock Fotográfico

estamos mudando de lugar: deixando para trás os papéis que desempenhamos durante quase duas décadas e assumindo funções que combinam de novas maneiras nossas forças e particularidades.”

Segundo Erickson, os novos CEOs sairão das fileiras da chamada geração X: ainda que a idade média

# desapareçam



dos principais executivos das empresas seja 55 anos, a maioria dos próximos líderes será escolhida entre os que têm pouco mais de 45 anos. Por outro lado, muitos *boomers* (os que nasceram após a Segunda Guerra Mundial) deixarão as posições de alta administração, mas não se distanciarão das funções ativas. Competitivos e

produtivos, continuarão participando, assessorando e guiando os novos CEOs. O panorama se completa com a entrada em massa dos mais jovens nas empresas. São a geração Y, ou a geração do milênio, que, dentro de pouco tempo, constituirá o grupo mais numeroso no ambiente de trabalho.

Nesta entrevista, concedida com exclusividade a **HSM Management**, Erickson adianta quais serão as consequências de tais movimentos. Um exemplo? As pessoas da geração X são “pragmáticas, sensatas e independentes”, três qualidades de grande utilidade em tempos de dificuldades econômicas.

**Os conflitos de geração no trabalho existem desde tempos imemoriais. As reclamações dos jovens diante do que consideram a intolerância dos chefes de mais idade e as queixas destes sobre a rebeldia dos novatos são clássicas no ambiente de trabalho. Mesmo assim, o tema atingiu dimensão inédita nos últimos tempos. O que há de novo na atual mistura de gerações?**

Duas coisas. Em primeiro lugar, muitas pessoas escolhem trabalhar por mais anos e, por isso, há mais pessoas de mais idade no ambiente de trabalho. Hoje, de fato, quatro gerações convivem nas empresas. Em segundo, a atitude dos mais jovens em relação ao trabalho –o que querem e esperam dele– está mudando consideravelmente em muitas partes do mundo, e isso faz com que os mais velhos se sintam confusos sobre como se relacionar com os mais jovens.

**Quais são as particularidades mais relevantes dessas quatro gerações que estão nas empresas hoje?**

A noção de que cada geração tem características próprias fundamenta-se nas pesquisas da psicologia do desenvolvimento. Segundo essa disciplina, a maioria dos indivíduos incorpora as ideias e os conceitos mais fortes em seus primeiros anos de adolescência. Aquilo que vivenciam nessa fase influencia fortemente seu comportamento na idade adulta. Por definição, os membros de uma geração têm experiências similares em sua adolescência e costumam comportar-se de maneira parecida nas etapas posteriores da vida. Meu trabalho consiste em detectar os padrões que caracterizam as

diferentes gerações. Os que têm mais de 63 anos, por exemplo, foram criados em famílias tradicionais, quando ainda não existia uma perspectiva global do mundo. Para eles, tudo se passava na comunidade à qual pertenciam. Conseguir um bom emprego, trabalhar duro, ter sucesso e ser leal a uma empresa têm sido as expectativas dos membros dessa geração, a quem denomino “os tradicionais”.

Por sua vez, os *boomers* cresceram em um contexto de turbulência global, em uma época em que imperava um espírito de rebelião contra as ideias da geração precedente. Não se acreditava que as pessoas de mais idade, com autoridade, fizessem o certo. Os *boomers* tiveram de competir por recursos e cargos que não estavam disponíveis para todos. Como os tradicionais, adaptam-se muito bem nas empresas, porque lhes interessa competir, ser parte do mundo corporativo e ter sucesso nele.

A terceira geração é a X, cujos membros viveram conflitos sociais e econômicos na adolescência, motivo pelo qual não acreditam que será fácil conseguir um bom trabalho ou que terão um cargo que cobrirá suas necessidades pelo resto da vida. Preocupam-se em manter-se atualizados e competentes, porque consideram que deverão cuidar de si mesmos. Não creem que o governo ou as empresas garantirão seu bem-estar. Tendem a protestar por meio de uma conduta que é prejudicial ao ambiente de trabalho e, em alguns casos, irritam os colegas de mais idade. Os X costumam mudar de trabalho com mais frequência que as gerações precedentes, porque nem sempre estão dispostos a fazer certas coisas que as empresas exigem e preferem manter sua autonomia.

Por fim, a geração Y é composta por indivíduos de até 29 anos. Vivendo em um mundo em que ocorrem eventos aleatórios trágicos, como os provocados por ataques terroristas, esses jovens tendem a viver o presente ao máximo. As pessoas mais velhas os criticam por sua impaciência, porque querem triunfar de imediato, sem ter de fazer sua parte.

Queixas como essas que acabo de mencionar são costumeiras no ambiente de trabalho, porque os membros de cada geração são motivados por fatores diversos.


**Se são motivados por interesses que não são os mesmos, como se consegue a coesão das equipes, bem como que todos os membros da organização trabalhem na direção de uma meta comum?**

É muito difícil entender por que um colega quer algo diferente de outro ou tem outras expectativas e ambições em relação ao trabalho. Mas, se apenas conseguirmos mudar a sensação de que os outros estão equivocados ou fazendo algo que careça de lógica,

ficará mais fácil relaxar e trabalhar em equipe. Boa parte do que faço é ajudar as pessoas a entender o ponto de vista das outras gerações e a reconhecer por que é natural que cada uma delas se comporte de determinada maneira.

**O que você diria aos *boomers* que lideram jovens? Que medidas lhes recomendaria para motivar e melhorar o desempenho dos Y?**

Aconselharia que atribuíssem aos Y tarefas que representam desafios, que não lhes dissessem exatamente como têm de fazê-las e que os deixassem resolver os problemas por si mesmos, à medida que evoluem. Mas também que indicassem as pessoas mais experientes da organização, para que os Y pudessem consultá-las quando tivessem dúvidas. Outra recomendação seria que fossem flexíveis com os horários e o ambiente de trabalho e que avaliassem os Y em função de suas conquistas, mais do que pelo cumprimento de uma jornada rígida de trabalho. E, por fim, aconselharia aos *boomers* que se comportassem como professores. Creio que o mais importante para um *boomer* é deixar de pensar-se como chefe de maneira tradicional e começar a considerar-se um professor que deve gerar um ambiente de aprendizado para os funcionários mais jovens.



“OS JOVENS QUE ENTRAM NO MERCADO DE TRABALHO DEVEM APRENDER A ESCREVER CORRETAMENTE. UMA DAS GRANDES QUEIXAS É QUE NÃO ESCREVEM BEM”

### **E o inverso? O que diria aos jovens que entram no mercado de trabalho?**

Que devem aprender a escrever corretamente. Ainda que pareça uma bobagem, não é. Nas empresas, de fato, uma das grandes queixas é que os funcionários mais jovens não escrevem bem, o que não quer dizer que desconheçam as normas gramaticais ou ortográficas, mas que não se preocupam em aplicá-las. Mas saber expressar-se por escrito é um requisito inegociável. Os Y têm de alcançar o padrão de escrita do mundo dos negócios.

O segundo conselho é que sejam sensíveis às regras de comunicação que existem nas empresas. Quando têm dúvidas, os jovens costumam recorrer à pessoa que, em seu entendimento, pode ajudá-los e não hesitam em pular níveis hierárquicos, quando, na realidade, deveriam respeitar os protocolos e as regras do jogo da empresa em que ingressaram.

O terceiro ponto é: analisem o retorno sobre o investimento em suas ideias. Novamente, uma das queixas frequentes dos colegas com mais antiguidade é que os jovens têm ideias inovadoras que, não raro, são impossíveis de praticar ou desaconselháveis do ponto de vista financeiro. Por isso, devem entender, ao menos superficialmente, o que significa o retorno sobre o

investimento e, assim, saber reconhecer se sua ideia poderá se concretizar com sucesso.

### **Quais são as áreas críticas em que costumam surgir conflitos de gerações?**

Uma das mais comuns é a relacionada com a transferência para outras unidades da empresa. O conflito surge entre os *boomers* e os da geração X: se é oferecida uma transferência a um *boomer*, ele se alegra e considera um feito estimulante, porque entende que se trata de uma promoção. Por sua vez, os X tendem a negar tal oferta. E os *boomers* não entendem a recusa. Supõem que os X privilegiam seus interesses e os criticam por não agirem como membros da equipe. Entretanto, como durante sua adolescência os X aprenderam a não depender das instituições, o que, de fato, os inquieta é depositar toda sua confiança na empresa. Sentem que isso é precisamente o que fazem ao aceitar uma mudança.

Outro assunto de conflito é o *feedback*, que os mais jovens tendem a solicitar com frequência. Muitos, inclusive, o pedem diariamente. As pessoas de mais idade se surpreendem, porque, para elas, *feedback* significa avaliação de desempenho, implica serem julgadas pelo chefe, e isso é algo que acontece uma ou duas vezes por ano. Para os da geração X, o significado de *feedback* é similar, mas a diferença reside no que esperam obter por meio da avaliação: enquanto o *boomer* espera uma recompensa econômica, porque o dinheiro lhe interessa, o X fica contente com maior liberdade para trabalhar a sua maneira, tanto quanto ficaria com um prêmio efetivo.

Por outro lado, quando um Y pede *feedback*, o que procura é uma sugestão construtiva, quer que lhe ensinem e precisa conhecer os segredos para trabalhar de maneira mais eficiente. Os Y aprendem por meio de interações pessoais. Estão acostumados a recorrer a amigos e parentes quando têm dúvida ou curiosidade. Em vez de aprender de modo linear, isto é, acumulando informação e depois lançando-se à ação, aprendem por demanda: começam uma nova tarefa sem saber como a finalizarão, logo descobrem que necessitam de mais dados, pedem-nos e evoluem. E repetem esse ciclo várias vezes ao dia. Em última instância, ao pedir *feedback*, expressam o desejo de aprender mais e não de ser avaliados. Se o chefe lhes diz: “Bom trabalho, está indo muito bem”, sentem-se frustrados. Não esperam que lhes digam que trabalham bem, mas que lhes ensinem algo novo e que lhes deem mais informações. Por isso, quem interpreta o pedido dos Y como um desejo de obter prêmios com frequência está equivocado.

*Feedback* é uma palavra que significa coisas muito diferentes para os membros das quatro gerações.



# Saiba mais sobre Tamara Erickson

Especializada em relações entre indivíduos e empresas, bem como na produtividade da força de trabalho, Tamara Erickson é uma pesquisadora incansável. Entre suas iniciativas mais recentes está *Corporate Advantage*, estudo realizado com seus colegas da London Business School, em que analisa as práticas de trabalho de mais de 50 equipes em 15 multinacionais. É considerado o mais abrangente, e exaustivo, trabalho acadêmico sobre o tema.

Erickson também é autora de vários livros sobre as consequências das mudanças demográficas nas práticas de recursos humanos, como *Third Generation R&D*, *Workforce Crisis* (ed. Harvard Business

School Press) e a trilogia sobre as diferentes gerações no ambiente de trabalho (*Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation*, *Plugged In: The Generation Y* e *Guide to Thriving at Work*, os dois primeiros pela ed. Perseus Books e o terceiro pela Harvard Business School Press). Costuma escrever artigos para as principais revistas de gestão. Um deles, publicado na *Harvard Business Review*, recebeu, da McKinsey, o prêmio de melhor artigo de negócios do ano. Erickson foi membro do conselho de administração da PerkinElmer, empresa de tecnologia, e da Allergan, dedicada a cuidados com a saúde.



Didugação

## Que outra palavra costuma provocar mal-entendidos?

A palavra *trabalho*. Os membros das gerações mais velhas falam em “ir ao trabalho”, enquanto os mais jovens tendem a pensar em “fazer um trabalho”. Para os primeiros, o significado é de um lugar aonde se vai; os mais jovens o consideram uma atividade que fazem em qualquer lugar e momento. A ideia de trabalhar em um lugar fixo não é relevante para as gerações mais jovens.

## Muitos especialistas enfatizam a relação dos Y com a tecnologia. Achem que nasceram com os computadores e com a internet e que sua habilidade para lidar com esse aparato é o que os distingue de seus antecessores. Você, no entanto, não reforça muito esse ponto. Por quê?

Para mim, o interessante da geração Y não é esse tipo de habilidade. Muitos X também lidam com a tecnologia com perfeição, e vários *boomers* estão aprendendo a usá-la com desenvoltura. O importante é que os Y a usam de maneira diferente. Por exemplo, se um jovem quiser encontrar-se com um amigo no sábado à tarde, não ligará para ele na quarta para planejar o encontro. O mais provável é que, no próprio sábado, envie-lhe uma mensagem de texto perguntando-lhe onde está. O amigo lhe responderá com suas coordenadas e começarão a trocar mensagens, tentando aproximar-se. Em vez de marcar uma data e planejar, os jovens coordenam. Inventaram uma maneira de fazer as coisas. Não aplicaram a tecnologia ao que faziam e tinham; criaram modos de comportar-se. Muitas pessoas mais velhas se queixam do fato de seus colegas mais jovens

parecerem não ter um plano ou uma programação. Provavelmente não os têm, mas o que realmente possuem é um modo de coordenação que lhes permite ir adiante. Realizam várias tarefas ao mesmo tempo e usam tecnologias diferentes para trabalhar em um projeto. Às vezes, participam de reuniões durante as quais enviam mensagens de texto ou *e-mails* a pessoas que estão em outro lugar e, assim, obtêm a informação que usam durante a reunião.

## Ao analisar as características das diferentes gerações no trabalho, em geral, ressaltam-se a experiência e o conhecimento dos *boomers* e o entusiasmo e a criatividade dos Y. Parece que os X ficam em segundo plano...

Creio que os X tendem a sentir-se excluídos por dois motivos: primeiro, estão entre duas gerações muito numerosas; segundo, enfrentaram dificuldades econômicas em diversas ocasiões. Por exemplo, custou aos X entrar no mercado de trabalho, porque a maioria dos cargos estava ocupada pelos *boomers* e não havia muitas vagas para eles. Quando lhes chegou o momento de comprar a casa própria, era muito cara, porque, antes, a demanda ocasionada pelos *boomers* fez com que os preços subissem. No entanto, em um futuro próximo, os X serão a geração mais influente, porque seus membros estão assumindo posições de liderança. Barack Obama, por exemplo, pertence à geração X. Muitas empresas os escolhem por suas qualidades: são práticos, pragmáticos, sensatos, independentes. Têm características que serão muito úteis para superar as crises. ●

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de HSM Management.