



AGORA QUATRO GERAÇÕES CONVIVEM  
NAS EMPRESAS. HÁ MUITA ENERGIA EM  
FUNÇÃO DISSO, MAS TAMBÉM MUITO  
ATRITO. GERENCIAR O TALENTO DE SEUS  
FUNCIONÁRIOS NESSE CENÁRIO É UM  
DESAFIO PERMANENTE, COMO MOSTRA  
ESTA REPORTAGEM

# Do conflito à ação

- Olá, Bob!
- Ah, olá, Amy, tudo bem?
- Bem, creio que sim. Mas queria saber como você me vê.

A conversa transcorre em um elevador repleto de executivos na sede da PricewaterhouseCoopers, em Nova York. Incomodado, Bob, um dos sócios da empresa, 45 anos, não sabe bem o que responder à jovem colega de 25.

O que Amy quer de Bob é uma crítica construtiva sobre seu desempenho na empresa e, sem dúvida, qualquer ocasião é boa para pedir tal retorno. Típica representante da geração Y, filha de dedicados *baby-boomers*, que lhe ensinaram que o desenvolvimento pessoal é muito importante, a jovem espera que seus chefes demonstrem tanto interesse por seu crescimento profissional como seus pais.

Amy e Bob são personagens da série de ficção criada pela PricewaterhouseCoopers para abordar os diferentes conflitos decorrentes do choque de gerações na empresa. Em sua versão da série televisiva *The Office*, que retrata a vida dos funcionários frustrados de um escritório, *The Firm*, interpretada pelos próprios executivos da firma de consultoria, ressalta o valor da interação entre as quatro gerações que convivem na organização: os “veteranos” ou “seniores” (nascidos antes de 1946), os “*baby boomers*” (nascidos entre 1946 e 1964), a “geração X” (nascida entre 1965 e 1980) e a “geração Y” ou “geração do milênio” (nascida depois de 1980). O objetivo da série é mostrar, por meio do humor, que toda situação de trabalho representa uma oportunidade de ensinar ou de aprender.

## Abordagem dirigida e inclusiva

Sempre houve na empresa indivíduos com diferentes valores, ideias e maneiras de comunicar-se e de fazer as coisas. Por que, agora, isso é um problema? São os atritos da convivência. Pela primeira vez na história corporativa, há quatro gerações compartilhando o escritório. Marilyn Moats Kennedy, autora do artigo

*The death of office politics*, expõe o conflito com clareza: “Como resultado dessa combinação, todos os acordos organizacionais estão sendo revistos: o respeito pela autoridade, a carga e os horários de trabalho, o código de vestimenta, a ética do trabalho”.

Há poucos anos, quando os funcionários de mais idade eram os chefes e os executivos mais jovens faziam o que lhes mandavam fazer, não se questionava o que dizia a diretoria; eram as regras. Agora, porém, as normas são reescritas diariamente.

O exemplo do *feedback* é esclarecedor para entender as diferenças entre as quatro gerações:

- Os Y esperam *feedback* de todos no escritório.
- A geração X prefere que não intervenham em seu trabalho.
- Os *boomers* tendem ao formalismo da avaliação anual.
- Os veteranos podem ser descritos com uma frase: “Se não há nenhuma notícia, é boa notícia”.

Como lidar com isso? O melhor é uma abordagem dirigida, do tipo “a cada um, o que lhe cabe”. Para evitar conflitos, a firma de consultoria Ernst & Young decidiu abrir um espaço em seu *site*, batizado de “zona de *feedback*”. Ali, os executivos podem pedir ou dar retorno quando desejarem. A empresa também designou um mentor por funcionário e capacita gerentes e supervisores sobre como fornecer um *feedback* eficaz.

Como ocorre com o *feedback*, as diferenças entre gerações estão afetando todas as dimensões da gestão: a da comunicação, a do recrutamento, a da motivação, a da retenção de funcionários, a que lida com a mudança. E a abordagem de gestão requerida para enfrentar esse desafio deve ser ostensivamente inclusiva, que integre os sistemas de valores de todos os grupos.

A PricewaterhouseCoopers e a Ernst & Young oferecem exemplos de como resolver os atritos por meio da integração da diversidade, da criação de novos papéis e de espaços comuns para interação e expressão das diferenças e da reorientação das práticas de negócios para uma direção inovadora. Mesmo que a brecha entre as gerações seja cada vez maior (entre os funcionários

mais velhos e os mais jovens, há 40 anos de diferença), não se trata somente de um problema etário. O desafio que as organizações enfrentam é a transição da empresa do passado à do futuro; do mundo corporativo moldado pelos *boomers* nos anos 80 ao que será criado pela geração do milênio nos próximos anos.

#### 4x4, as principais diferenças

Cada geração tem diferentes expectativas em relação ao trabalho e distintos sistemas de valores.

■ A geração Y é *expert* no uso da tecnologia. Influenciada pela web 2.0 (*wikis*, blogs e redes sociais), mantém fortes laços com suas comunidades, que são, em geral, virtuais. Seus membros são pragmáticos e irreverentes.

Seus representantes desejam trabalhos “com sentido” e ambientes propícios à colaboração. Querem ter o controle econômico de sua vida e são determinados na defesa do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

■ Os que pertencem à geração X se definem, mais que por qualquer outra coisa, pela mídia e pela tecnologia. Querem passar mais tempo com os filhos e, por essa razão, trabalhar menos. São céticos e individualistas. Apreciam a informalidade e a autoridade proveniente do mérito.

■ Os *boomers* respeitam as hierarquias, são competitivos, idealistas e ambiciosos. Não veem o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional como fator decisivo.

# Renovação cultural

EM SEU ÚLTIMO LIVRO, DON TAPSCOTT ANUNCIA O ADVENTO DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO, PRODUTO DO CHOQUE ENTRE OS GESTORES “DIGITAIS”, DA GERAÇÃO Y, E OS VETERANOS

Os conflitos de gerações pelos quais as empresas passam são apenas sinais precoces do grande choque cultural entre a geração do milênio e os *baby-boomers*, choque que dará origem à próxima cultura de negócios”, escreve ele em *Grown Up Digital* (ed. McGraw-Hill).

Segundo o autor, trata-se de um encontro entre duas ideias acerca de como deve funcionar o trabalho. Muitas empresas continuam emperradas em hierarquias improdutivas, que dividem o mundo entre governados e governantes. Esse modelo, sentencia o autor, não funciona mais em uma economia impulsionada pela inovação, pelo conhecimento, pela colaboração e pelo imediatismo.

Conclusão: as organizações deverão moldar-se a uma nova cultura digital. “A única limitação para crescer que as empresas têm hoje é sua habilidade para seguir atraindo, desenvolvendo e retendo o talento de alta qualidade”, diz Tapscott. A pergunta é: com que rapidez elas poderão integrar a geração do milênio? O conselho do autor é não tentar mudá-la para acomodá-la ao ambiente da companhia, mas respeitar suas normas, que são oito:

**Liberdade.** Para trabalhar quando e onde desejarem, para aproveitar sua vida profissional e pessoal e para experimentar novas oportunidades.

**Personalização.** Para os jovens, tudo é personalizável, do iPhone aos projetos de trabalho e às recompensas pelo bom desempenho.

**Análise e exame minucioso.** A postura crítica é a base do caráter daquela que também é chamada “geração Net”. Seus integrantes pesquisam na internet antes de estabelecer um compromisso com determinada empresa.

**Integridade.** A honestidade e a transparência de uma organização são fundamentais. Os valores corporativos devem refletir nas ações da empresa.

**Colaboração.** Vivem o poder por meio das pessoas, e o trabalho em equipe é a maneira de colocar esse poder em movimento.

**Entretenimento.** Trabalho e diversão andam juntos.

**Velocidade.** Precisam fazer as coisas “agora mesmo” e frustram-se com processos longos e entediados. Demandam respostas instantâneas.

**Inovação.** Buscam constantemente novas e diferentes maneiras de realizar seu trabalho. Desejam agregar valor, desafiar o *status quo* e fazer a diferença.

As empresas devem adotar essas normas “hoje”, adverte Tapscott. Por isso, ele oferece um guia em sete passos que ajudará as organizações a criar sistemas de trabalho que estejam em conformidade com elas:

■ **Repensar a autoridade.** Às vezes, o líder será o aluno; o jovem, o professor.

■ **Ser um facilitador.** Oferecer *coaching* e *feedback* constantes.

■ **Redesenhar a estratégia de recrutamento.** Iniciar relações de longo prazo.

■ **Redesenhar a estratégia de capacitação.** Comprometer-se com o aprendizado contínuo.

■ **Tirar proveito das redes sociais.** Não proibir o Facebook. Em vez disso, redefinir os processos de gestão e o *layout* do escritório para facilitar o trabalho colaborativo.

■ **Redesenhar a estratégia de retenção de talentos.** Fomentar relações de longo prazo, também com os funcionários que deixam a empresa.

■ **Liberar o poder dos jovens.** Escutá-los.



■ Os veteranos veneram a disciplina e a cadeia de comando. São conservadores e esperam uma relação de longo prazo com as empresas.

Os *boomers* e a geração Y são os grupos mais numerosos. Nos Estados Unidos, os *boomers* chegam a 80 milhões. A geração Y é composta por 75 milhões de pessoas e a X, por 46 milhões. Segundo um estudo do Human Capital Forum, entre 50% e 75% dos executivos seniores norte-americanos, no final de 2010, e 75 milhões de gestores, até 2015, terão se aposentado. Do total de postos de trabalho que serão desocupados, somente 45 milhões serão preenchidos, conclui o estudo. Algo similar acontece em muitos outros países. A dedução é óbvia: haverá mais demanda que oferta de mão de obra qualificada. Nesse cenário, como manter o ritmo de crescimento econômico? Como aumentar a produtividade do setor corporativo?

### O que fazer com os mais velhos

Em seu livro *Grown up Digital [veja quadro na página 72]*, Don Tapscott explica que uma estratégia inteligente e proveitosa, para não perder de vista o talento que se aposenta, é criar redes de ex-funcionários. O governo do estado da Califórnia, por exemplo, criou o Boomerang, *site* que funciona como uma base de dados daqueles que se aposentaram e estão interessados em reingressar nos órgãos estatais para cobrir as vagas de meio período.

Penelope Trunk, autora de *Brazen Careerist: the New Rules for Success* (ed. Warner Books), aconselha as organizações a adotar três medidas para não perder talentos:

■ Recrutar constantemente. Os mais jovens não são leais a uma empresa, mas a um conjunto de fatores que os fazem sentir-se bem, daí porque nunca deixam de buscar novas oportunidades que contribuam para seu desenvolvimento pessoal.

■ Usar o *branding* como estratégia de sedução. É preciso falar mais da cultura corporativa e do compromisso social e menos da descrição de tarefas.

■ Ir ao encontro do talento. As pessoas mais jovens estão *online*, e a blogosfera representa o setor mais comprometido desse talento. Escrever um blog demanda tempo e dedicação e os bloggers só escrevem sobre o que lhes importa: sua carreira.

Comunicação, motivação e construção de pontes entre as gerações são, para Lynda Gratton, professora de administração da London Business School, outros três elementos fundamentais de toda estratégia de gestão de pessoal. Por isso, sugere estimular as pessoas a comunicar-se usando todos os estilos. A motivação requer enfoques

sob medida. Enquanto os bônus podem despertar o interesse dos *boomers*, as gerações X e Y se inclinam ao privilégio de ter uma agenda flexível. Os líderes também devem assegurar-se de captar a memória organizacional e transferir esse conhecimento às gerações mais jovens.

### O que fazer com os mais jovens

Um estudo entre empresas norte-americanas realizado pela Lee Hecht Harrison, empresa de consultoria na gestão de talentos, revelou as desavenças existentes nas relações de trabalho. Confira este exemplo: 70% dos executivos de mais idade menosprezam as habilidades dos mais jovens, e quase 50% dos funcionários garantem que os jovens não valorizam as habilidades de seus colegas mais velhos. Os empregadores não acreditam que a situação melhore, ao contrário: mais de 60% esperam que a tensão aumente.

A geração Y cresceu em um mundo dominado pela velocidade e pelo imediatismo. O escritório é, para os Y que o integram, uma camisa de força que limita sua produtividade. Empresas jovens reconhecem a importância de oferecer a sua força de trabalho a flexibilidade e a liberdade de ação necessárias ao estímulo da criatividade. Nos escritórios do Google, por exemplo, entre outras peculiaridades, há espaços abertos para a interação e lugares privados de trabalho, que são montados e desmontados com rapidez, por um sistema de painéis dobráveis. Os funcionários trabalham em equipes e nos horários que melhor lhes convêm.

A Xerox não é jovem como o Google (tem mais de cem anos), mas considera-se uma empresa moderna. Com seu *slogan* “*eXpress yourself*”, cujo alvo é a geração do milênio, recruta graduados do MIT e da Cornell University. Anne Mulcahy, CEO da companhia, diz no *site* da Xerox que o *slogan* resume os valores essenciais da organização, um lugar onde “os criativos prosperam, encontram soluções originais e impulsionam sua carreira pela via expressa”.

Os executivos mais jovens não se deixam impressionar pelo *status* nem pela ascensão. Dirigir uma empresa não traz prestígio, se o preço a pagar é viver dedicado ao trabalho. Mais uma vez, as empresas têm de adaptar-se e criar sistemas de compensação e de benefícios personalizados. Como as gerações mais jovens preferem uma cultura que meça o desempenho a uma que priorize a antiguidade, as variáveis de curto prazo devem ter mais peso que as de longo prazo.

Na cadeia de restaurantes T.G.I. Friday's, o pessoal tem uma ótima razão para sentir-se motivado. Oriunda

O ESCRITÓRIO É,  
PARA A GERAÇÃO Y, UMA  
CAMISA DE FORÇA QUE LIMITA  
SUA PRODUTIVIDADE

de Nova York, a rede, que conta com 30 mil funcionários em mais de 900 estabelecimentos de 58 países, aproveitou sua presença global para desenvolver o programa Passport, que premia os melhores talentos –garçons, cozinheiros ou lavadores de louça– com um cargo em qualquer um de seus restaurantes do mundo. Com o Passport, a empresa não apenas recompensa o bom desempenho, mas também estimula os funcionários a permanecer nela.

### Rampas de entrada e saída nas empresas

Foram-se os tempos em que uma saída significava um trauma para a empresa, que se sentia traída, e para o funcionário, que se sentia culpado. Hoje, os jovens simplesmente deixam sua posição porque encontram uma oportunidade melhor, mas não descartam voltar se as condições os favorecerem. Ellen Galinsky, presidente e cofundadora do Families and Work Institute, organização que se dedica a investigar temas ligados ao trabalho e à vida pessoal, coloca sua visão original: “As empresas têm de oferecer rampas de entrada e saída, que permitam aos funcionários fazer intervalos em sua carreira e voltar mais tarde, para o bem de todos. Os executivos devem poder passar da via expressa para a lenta, e vice-versa, dependendo do momento e de sua história pessoal”.

A BestBuy, uma das maiores lojas de varejo na internet, pegou um atalho que gerou dividendos. Em 2007, o presidente da companhia, Richard Schulze, enfrentou um problema de recursos humanos: os profissionais mais jovens não pareciam interessados em

permanecer na empresa. A prova estava no fato de que os que recebiam salário menor do que US\$ 80 mil anuais não haviam aderido ao plano de previdência privada complementar oferecido ao pessoal para melhorar sua futura aposentadoria. (Esse tipo de plano se chama 401k. Algumas empresas também oferecem a seus funcionários a contribuição de um percentual do montante que eles destinam a sua conta 401k.)

A maioria dos executivos da BestBuy pertence à geração do milênio. Schulze pensou em organizar um concurso de vídeos, no qual os jovens pudessem pôr em prática suas habilidades artísticas e tecnológicas para explicar os benefícios de permanecer na empresa até a aposentadoria, o que os levaria a interessar-se pelo plano. Ele não errou. Como resultado da campanha, a base de afiliados mais jovens aumentou de 18% para 47% em um ano.

Oferecer bom equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal é um poderoso recurso para ancorar os talentos. De acordo com uma pesquisa realizada pela FedEx com 500 executivos de empresas norte-americanas, quase 50% deles afirmaram que, em 2009, buscarão melhorar esse equilíbrio. Os funcionários com idade entre 18 e 34 anos consideram mais importante alcançar essa harmonia (58%) do que os que têm entre 35 e 54 (46%) e os de mais de 55 (30%).

Em 2005, a Lloyds TSB, ramo virtual do Lloyds Banking Group, realizou uma pesquisa similar com seus funcionários e descobriu que, para a maioria, equilibrar a vida profissional e a pessoal era ainda mais importante que obter melhorias salariais. Em um esforço conjunto



# Ventos de mudança

EM VEZ DE LAMENTAR A ATITUDE DA GERAÇÃO MAIS JOVEM E A PERDA DOS VELHOS VALORES CORPORATIVOS, OS EXECUTIVOS DA GERAÇÃO X PODEM ENRIQUECER-SE COM AS HABILIDADES DOS Y, QUE OS SUCEDERÃO. **Por Penelope Trunk**



Dez anos atrás, quando eu era recém-chegada ao mundo ponto.com e substituí executivos que tinham o dobro de minha idade, escutava as queixas dos *baby-boomers* a respeito de nosso comportamento, isto é, dos jovens da geração X: demandávamos projetos excitantes, uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos, um pouco de diversão durante o trabalho e muita autoridade. Em troca, trabalhávamos duro, éramos rápidos, funcionávamos bem em equipe e tínhamos forte senso de propriedade.

Eram os conflitos do choque de gerações no trabalho. Lembro-me de ter pensado: “Estou ganhando mais dinheiro do que meus colegas de 50 e, além disso, vou ao trabalho vestida como bem entendo”. Sentia compaixão por quem era incapaz de aprender sozinho a linguagem HTML. Agora, estou bebendo uma dose de minha própria suficiência. Muito mudou em uma década. Já não sou a jovem inteligente e promissora que trazia uma perspectiva nova e original aos negócios. Sou apenas outra integrante da geração X, bombardeada pelo extremo otimismo e pelo potencial da geração do milênio. (Nos Estados Unidos, os jovens não querem ser conhecidos como geração Y, porque não lhes agrada ser associados a seus predecessores da geração X, e passaram a se chamar de “geração do milênio”.)

Neil Howe, autor de *Millennials Rising: the Next Great Generation* (ed. Random House), explica que a desfaçatez e a confiança que demonstram os jovens nascidos na década de 1980 vêm da superproteção de seus pais e de terem crescido em tempos de economia próspera – esta é sua crise de estreia. À geração X, em troca, coube provar no início de sua vida profissional, que coincidiu com o início dos anos 90, um mercado de trabalho recessivo.

Tenho um irmão que é 16 anos mais novo do que eu, típico representante dos Y: crê que sempre terá emprego, que sempre se divertirá e que o sucesso sempre o acompanhará. À luz da crise atual, pode ser que mude de opinião. De todo modo, trabalha tão duro quanto alguém de minha geração, mas carece de nosso cinismo. Outro jovem Y, de quem sou mentora, conquistou um excelente emprego nem bem saíra da universidade (como todos seus amigos). No entanto, demitiu-se e voltou a morar com os pais para poder dedicar-se à carreira de seus sonhos: a de ator.

Durante um tempo, pensei que não era justo que a geração do milênio, que foi criada nas melhores circunstâncias históricas – o que fez com que seus integrantes se sentissem muito seguros de si em matéria de conquistas profissionais –, achasse difícil conviver harmonicamente com pessoas

mais velhas no ambiente de trabalho. Simplesmente, eles me fazem sentir como uma típica representante da geração X que sou: cinica e um pouco esgotada. Mas agora, que reconheço que sentia inveja, vejo as coisas com mais clareza. Decidi adotar sua maneira de pensar. Voltei atrás no tempo, quando eu mesma era uma empreendedora cheia de sorte e me cansavam as queixas de meus colegas *boomers*. Por que não podiam aprender as coisas que eu aprendia sozinha? Programação web, *design* de interfaces, marketing viral... Lamentavam o declínio do valor de suas habilidades e se queixavam da velocidade com que se movia o novo mundo da internet.

Por esse motivo, comecei a pensar como um membro da geração Y: serei otimista e segura, acreditarei ser capaz de fazer qualquer coisa, de fazer a diferença, de conseguir o que desejo. Afinal, aprender HTML não foi nada tão genial, porque acabou sendo o trabalho escravo da nova economia. Talvez eu me sinta melhor assim. Como uma executiva da geração X que tem uma pitada da juventude dos Y.

**Penelope Trunk**, colunista do *Boston Globe*, é autora de *Brazen Careerist* (ed. Warner Books). Também dirige a *BrazenCareerist.com*, comunidade online para executivos da geração Y.

© Featurewell

com sua equipe, o banco implantou um sistema flexível: trabalho em meio período, rotação de tarefas, turnos comprimidos, trabalho a distância e até uma combinação de todas essas opções.

Assim como a Lloyds TSB, a PricewaterhouseCoopers, o T.G.I. Friday's e a Ernst & Young, as empresas que se aventurarem na busca do conhecimento profundo

de sua força de trabalho e integrarem as diferenças à gestão provavelmente ficarão surpresas ao descobrir quão enriquecedora pode ser a diversidade na manufatura de sua juventude. ●

---

A reportagem é de Florencia Lafuente, colaboradora de **HSM Management**.

---