

EMPRESA

Consultoria

Recursos humanos

Economia real

Marketing

Governo das sociedades

Os executivos fracassam quando realizam com brilhantismo o projecto errado.

Sydney Finkelstein
Autor de "Por que os executivos inteligentes falham".

RECURSOS HUMANOS

As quatro gerações que habitam nas empresas

Têm uma diferença de 40 anos. Ou podem ter. Uns nasceram em 1946, outros em 1986. E trabalham todos juntos. Uns privilegiam uma forte relação hierárquica. Outros querem gestores próximos e informais. Este é um retrato das quatro gerações que habitam as empresas. Muito diferentes

Lúcia Crespo lcrespo@mediafin.pt



Geração Tradicional valoriza hierarquia nas empresas

As guerras europeias e o ambiente de pós-guerra marcaram a personalidade da Geração Tradicional, que agrupa as pessoas com mais de 58 anos. Defesa da paz e prosperidade nacional passaram a ser objetivos. O ambiente de escassez que viveram levou-as a valorizar comportamentos de austeridade. A disciplina e o respeito pela autoridade e hierarquia dominam nas empresas.

Diferentes raças. Diferentes géneros. Diferentes culturas. São temáticas recorrentes nas empresas. Que enfrentam, actualmente, mais um desafio na gestão da diversidade: a diferença de idades. Agora que a designada Geração Y está a entrar no mercado de trabalho e, por outro lado, os mais velhos continuam activos até mais tarde, são quatro as gerações que convivem diariamente no espaço de trabalho. Quatro gerações com um intervalo que perfaz 40 anos. Quatro gerações com diferentes formas de encarar o mundo. E o próprio trabalho.

Os indivíduos que nasceram nos anos 80 estão agora a entrar no mercado de trabalho e enfrentam chefias que integram a chamada Geração Baby Boom, nascida entre 1946 e 1960. Os "baby boomers", por sua vez, enfrentam a concorrência da Geração X, os indivíduos entre os 25 e os 43 anos, que já ocupam cargos de liderança. Em muitas empresas, estas funções mantêm-se nas mãos da geração tradicional, pessoas com mais de 58 anos.

Foi este o tema que Cristina Simón, professora de recursos humanos do Instituto de Empresa Business School, de Madrid, desenvolveu no trabalho: "Generación Y y mercado laboral", resultante de um estudo que envolveu vários países

europeus, incluindo Portugal, e que partiu da análise da base de dados European Social Survey.

"Temos a noção de que existe um salto geracional entre o nosso grupo, dos nossos pais e o dos nossos avós, mas uma diferença de apenas 10 ou 15 anos é significativa na forma como se encara o mundo", enfatiza a autora. Cada um destes grupos geracionais tem as suas motivações, aspirações e expectativas. Gestores e departamentos de recursos humanos enfrentam, então, a gestão "multigeracional".

Os austeros

Nasceram em época de guerra e pós-guerra na Europa. Criada num ambiente de escassez, a Geração Tradicional valoriza características como a austeridade, autoridade e lealdade. Valores que os indivíduos aplicam na relação com a família, com a religião, política e trabalho. A disciplina e o respeito pela hierarquia dominam o ambiente nas empresas.

"Recorde-se que esta geração assumiu, depois, o protagonismo na vida empresarial em alturas de desenvolvimento económico forte, originando culturas corporativas que primavam por valores paternalistas e de distanciamento hierárquico entre chefes e empregados", ressalta a investigadora.

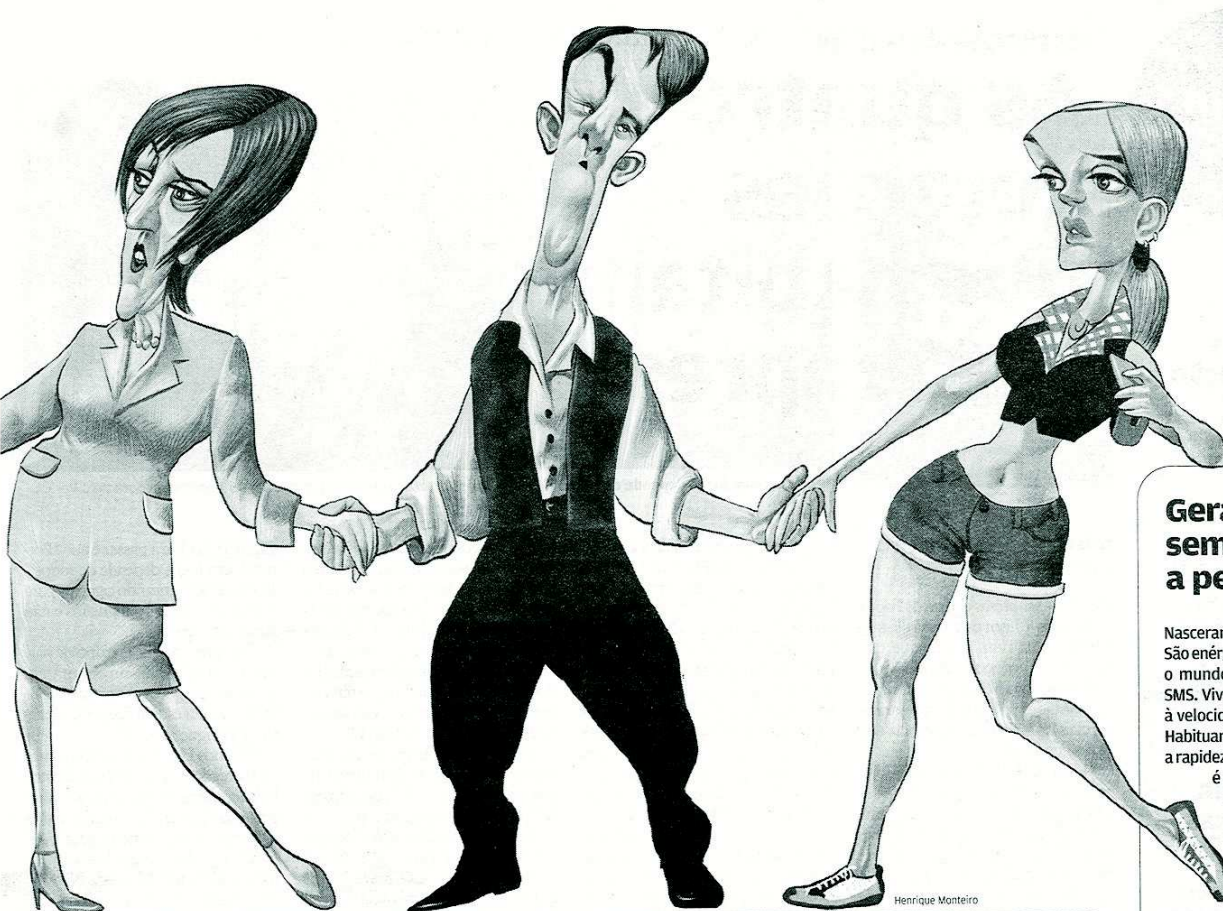
Os idealistas

A chegada dos "baby boomers" ao mercado de trabalho originou fortes mudanças sociais no mundo empresarial. Esta geração, que nasceu entre 1946 e 1960, foi bastante influenciada pelo aparecimento da televisão. Com a TV, surge o acesso às notícias vindas de todo o mundo. Os meios de comunicação social criam um conjunto de símbolos comuns. Todos vêem os mesmos programas, os mesmos anúncios, os mesmos telegiornais. Reduzem-se as distâncias. O ritmo de vida acelera.

Esta geração viveu a Revolução de Maio de 68 e protagonizou outras revoluções sociais tais como o divórcio, o aborto, a pílula anticoncepcional e a explosão do consumis-

mo. Protagoniza, por isso, uma ruptura com os valores anteriores. Com o passar do tempo, volta, contudo, a recuperar parte do conservadorismo dos seus antecessores.

"Os tradicionais esforçaram-se por proporcionar aos seus filhos as oportunidades que eles próprios não tiveram. Surge, assim, uma geração mais culta, idealista e optimista em relação aos pais. A Geração Baby Boomer chega ao mercado de trabalho ansiosa por conquistar o sucesso", comenta Cristina Simón. Origina o fenómeno do "yuppie" (Young Urban Professional), expressão que surgiu no início da década de 80 para designar o protótipo do jovem de sucesso no trabalho que ostenta símbolos de "status" social elevado.



Geração "Baby-Boom" ficou viciada no trabalho

É dentro deste grupo que se encontram a maior parte dos actuais gestores. Têm entre 44 e 58 anos e fazem parte da chamada Geração "Baby Boom". Viveram a Revolução de Maio de 68 e protagonizaram outras revoluções sociais tais como o divórcio e a pílula anticoncepcional. Revoltaram-se contra o conservadorismo dos tradicionalistas e originaram o fenómeno do "yuppies" (Young Urban Professional).

Geração X pede mais flexibilidade no trabalho

Ao contrário do idealismo e optimismo da Geração "Baby-Boom", os indivíduos da Geração X são bastante cépticos face à dificuldade de ingressar no mercado de trabalho. Assistem a fusões e reestruturações de empresas e desenvolvem a iniciativa pessoal. Criam empresas e são os responsáveis pelo "boom" tecnológico da Nova Economia. Procuram, também, estruturas de trabalho mais horizontais e flexíveis.

Geração Y sem tempo a perder

Nasceram entre 1980 e 1986. São enérgicos e não concebem o mundo sem a Internet ou SMS. Viveram, desde sempre, à velocidade de um "e-mail". Habitaram-se a conviver com a rapidez das comunicações. É isso que exigem de uma empresa e das suas chefias. "Feedback" e respostas em tempo real, transparentes e objectivas. Não têm tempo a perder. E, por isso, exigem trabalhar com objectivos e recompensas bem definidas. Como motivá-los? Com desafios, desenvolvimento profissional, constante aprendizagem, formação, prémios de desempenho, muita flexibilidade e autonomia. Não têm tempo a perder com burocracias. Recusam-se a viver para trabalhar.

Os cépticos

Os filhos dos "baby-boomers" não partilham o idealismo dos seus pais. Após uma infância e adolescência próspera e cómoda, fruto de um ciclo de expansão económica, a chamada Geração X, que nasceu entre 1961 e 1979, enfrenta mais dificuldades no acesso ao mercado de trabalho. Embora tenham maior preparação académica e experiência internacional, os indivíduos deste grupo lutam contra a incerteza de uma realidade marcada por reestruturações e desaceleração económica.

E, por isso, sustenta a autora, é uma geração rica em empreendedores e iniciativa pessoal. "Os 'Xs' foram, na sua maioria, responsáveis pelo 'boom' tecnológico dos anos 90

e pelo aparecimento da chamada "Nova Economia". "Recorde-se de que se trata da primeira geração habituada, desde a infância, ao vídeo, ao microondas e à revolução das telecomunicações", sublinha.

Esta geração, cujas mulheres entraram em massa no mercado de trabalho, também contestou valores basilares dos seus antecessores, nomeadamente a forma de encarar o trabalho, já que defende políticas de flexibilização e conciliação entre a vida pessoal e profissional. "Os 'Xs' iniciam, assim, uma ruptura com os formalismos anteriores em busca de um ambiente de trabalho, que incluiu a 'casual friday' e o abandono de estruturas hierárquicas rígidas em prol de estruturas mais horizontais".

Os individualistas

Estes indivíduos que agora começaram a chegar ao mercado de trabalho nasceram entre 1980 e 1986. Trata-se da Geração Y, a primeira a conviver, desde sempre, com as novas tecnologias de informação. Não concebe o mundo sem as mesmas. Internet, mundo das comunicações e informática fazem parte das suas rotinas diárias e condicionam os seus hábitos de vida e de trabalho.

Com a "web", salienta Cristina Simón, os jovens habituaram-se a um ambiente de comunicação muito informal e espontâneo em relação aos canais tradicionais de comunicação corporativa. Estão habituados a respostas quase em tempo real. O seu conceito de qualidade de ser-

viço, por exemplo, baseia-se mais na precisão e rapidez do que na amabilidade. "O que, aos olhos das gerações anteriores, parece ser uma atitude de má educação, indisciplina, hedonística e caótica", sublinha a autora do estudo.

Rápido e informal. É esta a atitude que a Geração Y exige das suas próprias chefias. Os indivíduos deste grupo querem "feedback" contínuo e recompensas. Igualmente rápidas. Trabalham por objectivos. Valorizam a responsabilidade individual e a liberdade para tomar decisões, querem oportunidades de aprendizagem e crescimento. São orientados para resultados. Querem revisões salariais. Exigem flexibilidade. Muita flexibilidade.

Afinal, os jovens desta geração são mais individualistas e reivindicam autonomia nas suas opiniões e actos. Um desejo de autonomia que desencadeia uma tendência para o empreendedorismo, para a criação das próprias empresas, para a independência no trabalho.

Seguros e enérgicos, estes jovens criados em clima de Powers Rangers, não estão dispostos a fazer do trabalho a sua vida. Recusam empregos que exigem demasiado sacrifício e comprometimento. Mudam de lugar, viajam e saltam de profissão. Em busca do melhor ambiente de trabalho. De regalias sociais. De constante aprendizagem. Querem controlar a sua vida. Querem controlar o seu tempo.

Henrique Monteiro