

QUATRO GERAÇÕES

INFORME SETORIAL

Quatro gerações em um escritório

O Estado de S. Paulo.

Pela primeira vez na história, quatro gerações dividem o mesmo ambiente de trabalho no mundo corporativo. E essa convivência nem sempre tem sido fácil. Ao mesmo tempo que traz diversidade de ideias, essencial para o crescimento dos negócios, o choque de idades exige que as empresas adotem estratégias e soluções para apaziguar o embate de culturas tão diferentes. De um lado, está o funcionário maduro, fiel e que prima pela estabilidade financeira e profissional. Do outro, jovens inquietos e empoderados, que buscam experiências nas relações pessoais e de trabalho, sem apego a compromissos.

Não conseguir o equilíbrio entre esses dois mundos pode resultar em prejuízos relevantes. Um estudo feito pelas consultorias ASTD Workforce Development e VitalSmarts (hoje Aspectum) mostra que 1 a cada 3 pessoas desperdiçam 5 horas ou mais por semana em conflitos entre colegas de diferentes gerações. Isso significa uma perda de 12% na produtividade do trabalho.

A maior parte dos conflitos surge devido a cultura de trabalho e prioridades distintas. A geração X, por exemplo, acredita na meritocracia e na hierarquia. Entrou no mercado de trabalho em busca do primeiro milhão e de reconhecimento. É

motivada pela lealdade e por metas e prazos. Os millennials, ou Y, por outro lado, não gostam muito de hierarquia rígida, são mais informais e têm dificuldade de receber ordens. Já a geração Z, nativa digital, tem dificuldade com interação presencial e é resistente à escuta ativa. Acredita na ideia de experimentar várias profissões ao longo da vida.

Apesar de algumas empresas estarem avançadas na adoção de medidas para absorver os benefícios dessa diversidade de pensamentos, a maioria ainda parece perdida e em busca de mecanismos para superar o desafio. Muitas acabam se concentrando tanto em formas de retenção das gerações Y e Z que terminam reféns, além de perder outros talentos.

“A maioria das empresas está perdida e não sabe como tratar esses conflitos. Os estímulos tradicionais não funcionam”, diz o presidente da Revvo (empresa de treinamento corporativo), Richard Uchoa. Segundo ele, o choque ocorre com gestores e líderes que, muitas vezes, não sabem lidar com os jovens. “A entrega de um trabalho até o fim do dia, para o mais maduro, pode ser 18 horas, mas para os mais novos pode ser 23 horas.”

Ele explica que esse tipo de conflito, por menor que possa parecer, pode ser motivo até de troca de emprego. A nova geração não tem apreço à posse e quer vivenciar experiências, o que se transforma num grande desafio para as empresas diminuírem a rotatividade. “Eles são ligados ao propósito, não têm muita tolerância e se desestimulam rapidamente.”

O diretor de Negócios Digitais da Weg, Carlos Bastos Grillo, diz que uma das estratégias da empresa é usar o Centro de Formação de Jovens para atrair talentos e moldá-los conforme as necessidades. Mas ele destaca que sempre há um pouco de conflito. As organizações têm padrões a serem seguidos. E, para alguns, há uma certa

dificuldade de se adaptar a regras. “Nessa hora é preciso ter habilidade para flexibilizar alguns padrões.”

Dos 26 mil funcionários da Weg, 74% são da geração Y e Z. Outros 25% são da geração X e 1%, baby boomers. Segundo o executivo, uma saída para amenizar o abismo entre as gerações tem sido incentivar o relacionamento entre elas. Uma forma encontrada pela empresa foi colocar profissionais seniores para trabalhar com startups, cuja visão de negócios é ágil e flexível. “A Weg cresce 20% ao ano e precisa sempre de gente nova. Então precisamos superar essa barreira.”

De acordo com o estudo das consultorias ASTD Workforce Development e VitalSmarts, os maiores conflitos ocorrem entre os baby boomers e millennials. E as maiores discussões estão relacionadas à rejeição de experiências passadas, falta de disciplina e foco, falta de respeito e resistência a mudanças ou falta de vontade de inovar. Mas também já se começa a perceber uma rixa entre a geração Y e Z. Não por acaso recentemente a geração mais nova apelidou a Y de “cringe”, que significa fora de moda, inadequado.

No Santander, essas duas gerações respondem por 65% dos 48 mil funcionários no País. O colaborador mais jovem tem 19 anos, e o mais velho, 74 anos. As características são muito diferentes e cabe às empresas saber contornar essa diversidade, diz a vice-presidente de pessoas da empresa, Elita Ariaz. Segundo ela, as pessoas têm vivido mais, estão produtivas por mais tempo e se aposentam mais tarde.

“Tentamos mostrar para os jovens que os mais velhos já passaram por várias crises e conseguiram encontrar caminhos para problemas complexos. As gerações Y e Z têm uma inquietude que traz um certo desconforto saudável. São questionadores, e isso é muito rico”, diz Elita. A executiva afirma que a instituição começou políticas para contornar esses conflitos. “Ainda não está pronto, mas estamos estudando

programas de mentoria reversa, cursos e eventos sobre o assunto.”

Como dependem muito dessa nova geração, as empresas apostam em treinamentos para ensinar as chamadas soft skills. “O objetivo é abordar as novas habilidades e competências. As coisas foram tão disruptivas que forçaram todos a entender melhor isso”, diz o vice-presidente global de Gente e Cultura da Stefanini, Rodrigo Pádua.

Os 30 mil colaboradores da Stefanini podem usar uma plataforma de mentoria, como mentor ou mentorado. O objetivo é fazer uma migração de um modelo antigo, de comando e controle, que não funciona mais, para um novo, com mais autonomia e responsabilidade.

Com as mudanças da tecnologia, sobretudo após a pandemia, as empresas também estão tendo de reaprender e reorganizar as estruturas. A área de tecnologia da informação, por exemplo, passou a ter métodos mais ágeis, o que exige colaboração e papéis menos rígidos. “São coisas que não tínhamos há cinco anos”, diz o diretor de Gente e Sustentabilidade da Riachuelo, Mauro Mariz.

Segundo ele, a companhia tem trabalhado com squads, modelo que divide a equipe em grupos para desenvolver assuntos específicos. O executivo diz que os estranhamentos acabam sendo naturais. “Com duas gerações, era mais fácil controlar a situação, pois cada um cedia um pouco. Com quatro, o meio-termo não é uma solução. É preciso atender todos.”

Núcleo de Inteligência – ADECE/SEDET

Edição 473 – Em 07 de junho de 2022

Os textos do conteúdo exposto neste informativo não são de autoria do Governo do Estado do Ceará.