

# voçê **s/a**



**45**  
melhores  
empresas  
para começar  
a carreira

Você  
pode  
destacar  
este  
especial

ILUSTRAÇÃO: MARCOS MULLER

# Encontro de gerações

**NUNCA HOUVE TANTOS PROFISSIONAIS DE FAIXAS ETÁRIAS DIFERENTES CONVIVENDO NO MESMO AMBIENTE DE TRABALHO. PODE SER UMA OPORTUNIDADE INÉDITA DE APRENDIZADO — PARA QUEM SOUBER APROVEITAR ESSA JANELA DE TEMPO**

*Por Marcia Kedouk*



Funcionários da Bayer, no escritório em São Paulo (SP): projeto criado pelos estagiários facilita o encontro com gestores de diversas áreas

**O**s jovens da geração Y já ultrapassaram os da X nas empresas. Segundo uma pesquisa da Pew Research Center, dos Estados Unidos, em 2015 o mercado de trabalho americano era composto de 53,5 milhões de pessoas que tinham entre 18 e 34 anos (o pessoal da geração Y) e por 52,7 milhões de indivíduos de 35 a 50 anos (o time da X). Outros 48,3 milhões contavam com idade menor ou superior à desses grupos. Teoricamente, um empate técnico entre os três grupos. No próximo triênio, o cenário ficará ainda mais misturado, uma vez que uma análise da consultoria ManpowerGroup, sobre dados da Organização das Nações Unidas (ONU), indica que os nascidos de 1982 a 1996 vão representar mais de um terço da força de trabalho global.

Os números comprovam o que se vê nos corredores de fábricas e escritórios: um mix de gente de todas as idades. Nas Melhores Empresas para Começar a Carreira, essa variedade é vista não como dificuldade, mas como inspiração. “Equipes diversas tendem a olhar um problema de forma mais completa e abrangente, o que resulta em melhores soluções”, afirma Marisa Eboli, professora de graduação na Fundação Instituto de Administração (FIA), em São Paulo. Essa Torre de Babel de gerações que se instalou no mercado corporativo tem mudado a vida de muita gente — e é uma ótima oportunidade de se desenvolver.

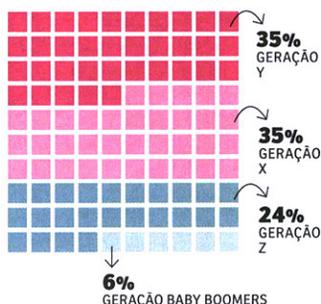
## Poder de mobilização

Em dezembro de 2015, seis estagiários da químico-farmacêutica Bayer criaram por conta própria o Momento do Conhecimento, reuniões periódicas entre eles e o líder de algumas áreas para aprender como elas funcionam. No início de 2016, o grupo procurou o presidente da companhia,

Theo van der Loo, para apresentar a iniciativa. “Fiquei encantado. Normalmente, quando os estagiários chegam à empresa, eles passam por uma breve integração e vão para os respectivos departamentos. O que me propuseram foi criar uma rede para compartilhar mais conhecimento, pois notaram que não tinham uma visão clara de como uma companhia matricial como a Bayer funciona. Obviamente, ali estava uma oportunidade para fazer algo novo”, diz Theo. Para que a iniciativa não se perca com o entra e sai de estagiá-

## FORÇA GLOBAL

A porcentagem de profissionais baby boomers, X, Y e Z em 2020



FONTE: CARREIRAS DA GERAÇÃO MILÊNIO — VISÃO DE 2020, MANPOWERGROUP

rios, a turma criou até um processo de sucessão para o comitê.

Esse poder de mobilização é uma característica atribuída aos mais novos, principalmente aos nascidos a partir de 1990, que sempre estiveram conectados e imersos na cultura digital. “A geração Z consome muita informação e consegue se relacionar com vários grupos, já que seus interesses vão além de sua área específica de atuação”, afirma o coach José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching.

O desejo de absorver o máximo de conhecimento possível está relacionado também com a vontade

## RETRATOS DE UMA ÉPOCA

As experiências de vida e o contexto sociocultural ajudam a entender as principais características dos grupos

### Veteranos

(de 1930 a 1945)

- Viveram a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial
- São conservadores e cuidadosos com o dinheiro
- Valorizam segurança e estabilidade

### Baby boomers

(de 1946 a 1964)

- Começaram a carreira com máquinas de escrever, sem computadores nem celulares
- Passaram por momentos difíceis da economia mundial
- Valorizam trabalho árduo, carreira sólida e foco no resultado

### Geração X

(de 1965 a 1976)

- Iniciaram a carreira quando aconteciam grandes avanços da tecnologia
- Valorizam o empreendedorismo
- Buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional

### Geração Y

(de 1977 a 1990)

- Viveram bons momentos da economia mundial
- Cresceram com a tecnologia e têm mentalidade global
- São questionadores e ansiosos e aceitam mais facilmente as diferenças

### Geração W\*

(de 1991 a 2003)

- São nativos digitais
- Têm pais protetores e entendiam-se facilmente
- Engajam-se em ações sociais

\*A CLASSIFICAÇÃO DAS GERAÇÕES VARIA DE ACORDO COM O ESTUDO. ALGUNS CONSIDERAM A GERAÇÃO W COMO PARTE INTEGRANTE DA Y. OUTROS CHAMAM DE Z OS NASCIDOS ENTRE 1988 E 2010. FONTE: CENTRO DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA (CPDEC).

de crescer rápido. “Queremos oportunidades, e não só bons salários. O desafio é conter a ansiedade”, afirma o estagiário da área de logística da Bayer Arthur Nunes, de 20 anos. Nessa hora, entra a voz da experiência. “As oportunidades nem sempre aparecem quando a gente quer. Estar preparado para quando elas surgirem e cultivar a paciência até lá são gestos sábios”, diz Elton Alves, de 39 anos, coordenador de performance logística da empresa, para quem a convivência com os jovens ensina a importância de ser questionador.

O ganha-ganha é para todos. O gerente da área, Soly Bohrer, de 58 anos, reconhece que o jeito acelerado dos profissionais em início de carreira traz vantagens. “Eles aprendem mais rápido, se apaixonam mais facilmente pelo trabalho e conseguem usar as informações que reúnem para se desenvolver.” Essa mentalidade jovem contagia todas as gerações. “O contato com o novo oxigênio, estimula, provoca reflexões em todos”, diz o analista de logística da Bayer Rafael Sato, de 30 anos.

## Cultura da troca

A sensação de que as gerações Y e Z estão influenciando outras é cada vez mais comum nas empresas. Isso acontece porque a mentalidade jovem está mais ligada a comportamentos e objetivos do que à data de nascimento. “Muitas pessoas não se identificam com as características atribuídas à sua geração, porque essas denominações não são verdadeiras absolutas”, diz Rosângela Curvo Leite, diretora do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada (CPDEC). “Precisamos estar atentos a isso para evitar classificações automáticas.”

Limitar as pessoas a estereótipos de idade cria muros. Acreditar, por exemplo, que a geração Z não sabe separar a vida pessoal da profissional ou que quer trabalhar menos é



Equipe da Ambev, em São Paulo (SP): cultura de mentoria entre os mais velhos e mais novos, desde quando ingressam na empresa

## MENTORIA EXPRESS

Os conselhos de Theo van der Loo, presidente da Bayer no Brasil, para profissionais de todas as idades aproveitarem melhor a diversidade de gerações no ambiente de trabalho

**Se você é baby boomer** • Incentive seus estagiários a participar de reuniões colaborando com ideias — e valorize-as. Os mais novos são extremamente criativos e nos dão *insights* úteis.

**Se você é da geração X** • Ouça mais e ensine mais.

**Se você é da geração Y** • Exercite a paciência. Controlar a ansiedade é uma ferramenta poderosa que ajuda você a ser mais assertivo nos resultados e, às vezes, até mais rápido.

**Se você é da geração Z** • Converse com os funcionários para entender a cultura da empresa e informe-se bem sobre a missão, os principais produtos ou serviços e os concorrentes dela.

simplificar uma visão de mundo. “Na verdade, alguns desses jovens se envolvem em mais de uma causa — são líderes de movimentos, fazem trabalho voluntário — e procuram usar o tempo de forma a abraçar todos esses interesses”, afirma Fabíola Ovrath, diretora de desenvolvimento de gente da fabricante de bebidas Ambev. “Eles não se incomodam de ficar até tarde, mas esperam que, em contrapartida, possam usar o espaço e o horário do expediente para outras questões quando necessário.”

Na Ambev, as iniciativas para a troca de conhecimento entre as gerações acontecem logo que o profissional entra na empresa. Os recém-contratados são apadrinhados por um *buddy* (“colega”, na tradução do inglês), geralmente um funcionário que há pouco tempo esteve naquela função e, portanto, conhece os truques para vencer as dificuldades iniciais. “Já fomos a turma mais nova e podemos aproveitar a energia de quem chega querendo fazer a diferença. O respeito pelo outro tem de acontecer naturalmente”, diz Jorge Carvalho, de 42 anos, diretor de remuneração. Ele é ex-*trainee* e tem em sua equipe profissionais de várias faixas etárias. Uma delas é a especialista Lucineide Xavier, de 56 anos, para quem o convívio com essa multiplicidade reforçou a importância de não julgar pela idade. “Não é porque somos experientes que seremos resistentes a mudanças. Quando alguém sugere uma ideia que já foi feita e deu errado, é preciso olhar para a frente, entender que o mundo muda e estar aberto a tentar de novo”, afirma Lucineide.

O estagiário do departamento, João Victor Coelho, de 19 anos, admite que os novatos tendem a ser imediatistas. “Estamos acostumados com a velocidade da informação. Já nascemos imersos na tecnologia e queremos respostas antes da hora. Quem tem mais tempo de

## MAPA DE COMPETÊNCIAS

Cada faixa etária tem características comportamentais que tornam mais fácil ou mais desafiador desenvolver determinadas habilidades

● ALTA | ● MÉDIA | ● BAIXA

COMPETÊNCIA	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO X	BABY BOOMERS
<b>CRIAR E IDEALIZAR</b> — PRODUIR IDEIAS NOVAS E PENSAR ESTRATEGICAMENTE	●	●	●
<b>INTERAGIR E APRESENTAR</b> — PERSUADIR, INFLUENCIAR E COMUNICAR-SE COM OS OUTROS	●	●	●
<b>LIDERAR E DECIDIR</b> — INICIAR A AÇÃO, DAR ORIENTAÇÕES E ASSUMIR A RESPONSABILIDADE	●	●	●
<b>EMPREENDER E REALIZAR</b> — FOCAR NOS RESULTADOS E EM ALCANÇAR OBJETIVOS	●	●	●
<b>ANALISAR E INTERPRETAR</b> — ANALISAR INFORMAÇÃO COMPLEXA E UTILIZAR CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS	●	●	●
<b>ADAPTAR-SE E TOLERAR</b> — ADAPTAR-SE E RESPONDER BEM À MUDANÇA E À PRESSÃO	●	●	●
<b>APOIAR E COOPERAR</b> — APOIAR OS OUTROS E TRABALHAR EFICAZMENTE COM AS PESSOAS	●	●	●
<b>ORGANIZAR E EXECUTAR</b> — PLANEAR, TRABALHAR DE MODO ORGANIZADO E FOCAR-SE NAS ENTREGAS	●	●	●
<b>CONSTRUIR UMA REDE DE RELACIONAMENTO</b> — CRIAR CONEXÕES COM A EQUIPE E A EMPRESA	●	●	●
<b>ESTIMULAR A REDE DE RELACIONAMENTO</b> — CRIAR UM CLIMA DE AGITAÇÃO QUE INSPIRE AS PESSOAS A INOVAR	●	●	●
<b>CRIAR INTERDEPENDÊNCIA</b> — DAR AUTONOMIA ÀS PESSOAS E CRIAR NELAS UM SENSO DE COLABORAÇÃO	●	●	●
<b>CAPACITAR</b> — GARANTIR QUE A REDE FUNCIONE EFICAZMENTE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	●	●	●

FONTE: CEB LEADERSHIP VALIDATION STUDY - AS 12 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER EMPREENDEDOR

companhia sabe que não funciona assim e nos faz ver que não dá para pular etapas”, diz João.

A ansiedade é uma das características mais faladas sobre os profissionais de menos de 30 anos, confirmada inclusive pelos jovens. “Minha geração cultiva a percepção de que crescer rápido é melhor”, afirma a gerente Mirian van der Geest, de 28 anos, da Ambev. Talvez por isso, quando os jovens são indagados sobre o que aprendem com os mais velhos, frases como esta são as mais lembradas: “Vemos que mais importante do que a velocidade é a consistência no desenvolvimento”, diz Mirian.

Para a diretora da consultoria BBold, Leylah Macluf, mentora de

alunos da graduação no Insper, em São Paulo, e responsável pelo programa de coaching de executivos na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/SP), o grande desafio da atual diversidade de faixas etárias é a comunicação. “As novas gerações querem compartilhar, discutir, envolver o maior número de pessoas. As antigas ainda valorizam a confidencialidade e se preocupam com a opinião do outro. Cada profissional deve buscar desenvolver a empatia com os demais.”

Empatia. Saber conviver com as diferenças e estar aberto ao aprendizado deixaram de ser discursos bonitos e viraram competências essenciais para a carreira e para a vida. ☒