

X + Y = gestão vitoriosa

Vinicius Medeiros

Ao formar um corpo de funcionários de gerações distintas, as empresas buscam unir a temperança da experiência ao gosto por inovação da juventude, não sem sofrer com eventuais conflitos ocasionados por diferenças nas visões de mundo e objetivos profissionais. Na Pragmática, grupo que atua nas áreas de advocacia, auditoria, consultoria e promoção de eventos, a combinação está funcionando muito bem, o que se repete em muitas outras organizações. Ainda assim, não se trata de uma regra. Discordâncias, como se sabe, são inevitáveis, o que reforça a importância do líder no processo de formação e na gestão de suas equipes.

No competitivo mercado de trabalho atual, a maior parte das vagas é ocupada por representantes das gerações X (nascidos entre 1954 e 1980) e Y (nascidos a partir de 1981). Pode-se dizer que a idade limita as características de cada grupo: mais experientes, os membros da X tendem a ocupar cargos mais estratégicos. Mais afeitos à inovação, os representantes da Y já nasceram na era da internet. Ainda assim, embora os valores e objetivos de ambas sejam distintos, a soma das qualidades costuma render bons resultados.

“Diversidade de gerações é importante para as organizações. Em momento de crise, é natural que a procura pelos profissionais da X aumente. Nessas horas, cabe ao Y pensar em inovações para se destacar e ganhar seu espaço”, diz Fernando Mantovani, diretor da Robert Half no Brasil, consultoria especializada em recrutamento de executivos.

Ricardo Khauaja, diretor de Recursos Humanos da Whirlpool Latin America, detentora das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, corrobora as palavras de Mantovani. “É muito importante para a empresa mesclar o oxigênio da Y, geração bem formada, que cresceu com muito acesso à informação, com a experiência de quem já está aqui e tem mais idade e know-how. Os mais jovens aprendem a ter equilíbrio e percebem que nem tudo pode ser feito de forma tão abrupta. Para os mais seniores, a convivência com os mais novos oxigena as ideias e faz com que eles se reinventem”, acredita.

Características

Enquanto os profissionais da geração X são considerados pragmáticos, equilibrados, politizados, autoconfiantes e independentes, os membros da Y são vistos por especialistas como tenazes, otimistas, ansiosos e multitarefas. “A diferença mais marcante se dá nos objetivos profissionais. A geração X busca recompensas mais rápidas e mobilidade na carreira. A Y busca oportunidades paralelas e não se sujeita a trabalhos que não a crescentem pessoalmente”, diz Elizabeth Maia, diretora da consultoria Right Management.

Tais diferenças de comportamento e valores eventualmente redundam em conflitos. Segundo Lucia Cipriani, da Solon Consultoria em Recursos Humanos, a maioria deles se dá da mesma forma. “A geração Y é afeita a inovações e não tem medo de arriscar. Já a X é mais pé no chão e tem muita dificuldade em aceitar as novidades. Vê-se muito este tipo de conflito em programas de trainee”, diz.

Virgínia Drummond, vice-diretora do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), acredita que o papel do líder é fundamental. “O gestor deve conhecer bem a organização e as características de cada membro da equipe. Ele precisa de sensibilidade para entender o perfil dos comandados para fazer aflorar as qualidades e atenuar os defeitos de cada um. Idade não pode ser impeditivo, pois todos têm suas responsabilidades”, avalia.

Gestor

Na Pragmática, idade não é documento. Dos 18 gerentes da empresa, a maioria é formada por representantes da geração Y. No entanto, equilíbrio é palavra de ordem: a diretoria é dominada pela X. “Apostei no mix de gerações, que me proporciona equilíbrio na gestão. Tenho executivos super experientes ao lado de jovens que compensam o pouco tempo de mercado

com dinamismo. A combinação tem sido saudável para nós”, diz Marcelo Barboza, presidente da consultoria.

Há um ano e meio na companhia, Priscila Bonfá, de 23 anos, foi promovida há seis meses para a gerência de Marketing. “O trabalho com a geração X é harmonioso. Como são mais experientes, exigem bastante de mim. Aprendo diariamente com eles. Mas nada é fácil: eles não aceitam facilmente mudanças. Os jovens têm mais facilidade em desbravar novidades e usá-las no dia a dia”, diz.

Embora esteja há dez meses na Pragmática, o consultor Antonio Gordillo, de 54 anos, é um dos executivos mais experientes da empresa. “Desde o início percebi que a companhia prezava pelo equilíbrio de gerações. Fui contratado para entender, capacitar e formar novos membros da geração Y. O mercado não admite mais jovens imaturos ou executivos experientes sem o dinamismo e vitalidade dos mais novos. Cabe à empresa criar condições para que tudo se equilibre”, afirma.

Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 15, 16 e 17 maio 2009, Seudinho, p. B-16.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais