

## gestão de talentos

Empresas precisam conhecer o lado pouco elogioso desses jovens que adoram tecnologia, gostam de tudo muito rápido e amam consumir. Ao mesmo tempo, já devem calcular o impacto e tecer estratégias para a próxima geração de empregados que está a caminho

POR GILBERTO PAVONI JÚNIOR



Jovens são sempre jovens. Mas a mais recente geração a deixar a adolescência e caminhar para a vida adulta parece ser especial. Ao menos é o que dez entre dez consultores de recursos humanos andam dizendo. De acordo com o discurso desses especialistas, os nascidos entre os anos 80 e começo dos 90 têm características próprias que necessitam ser entendidas e atendidas pelo mercado de trabalho. É a chamada geração Y, ou

millenials, ou ainda outro punhado de rótulos que tenta definir como são e o que querem esses jovens.

O conceito é meio vago e há diferenças entre as várias definições adotadas. Os especialistas que foram criados na literatura americana de marketing e management adotam em geral o nome geração Y. Para eles, esses jovens são notadamente mais inteligentes que seus pais já que foram criados no berço da globalização e da

chamada sociedade do conhecimento, são potencializados pela internet e pela comunicação instantânea dos celulares e dos sites, como Facebook e Twitter.

Mas na Europa eles recebem o nome de mileuristas. Tal identificação vem de "mil euros", que é o salário máximo que conseguem no mercado de trabalho, mesmo tendo pós-graduação, curso de línguas e estarem em pleno exercício de suas habilidades para o mercado. Em geral moram com os pais, são consumistas ao extremo e o pouco dinheiro que ganham é suficiente para manter seu vício em novidades tecnológicas, roupas da moda e o que mais for apresentado como símbolo de sua geração.

Mesmo com essa diversidade de explicações sobre eles, empresas e consultores se mostram preocupados com sua influência nas políticas de RH. "Eles trazem uma série de características que não se encaixa nos modelos de gestão atuais e pode trazer conflitos no ambiente de trabalho", explica a presidente da consultoria em gestão de pessoal Grupo Foco, Eline Kullock.

Para a especialista em gerações, esses jovens trazem uma grande vantagem inata, são rápidos. Não gostam muito de teorias e explicações sobre o que devem ou não fazer, querem o preto no branco para poderem agir o mais pronto possível. Por outro lado, se mostram impacientes. "É a diferença entre a carta e o Twitter", analisa, citando o microblog no qual só é possível publicar textos de 140 caracteres.

Em geral, as empresas preocupadas com a geração Y são de escritório, principalmente as que usam ou fabricam produtos tecnológicos. Contudo, para Eline, o varejo deveria prestar a atenção nesses jovens também. "Essa rapidez seria muito bem aproveitada no comércio, no entanto parece não haver muito interesse em estratégias específicas para eles", diz.

Algo que parece ser verdadeiro. A reportagem da NOVAREJO tentou falar com gestores de várias das principais redes do Brasil sobre o assunto e não obteve sequer uma dica se eles sabem algo sobre o assunto ou possuem políticas específicas. Considerando que muitos dos que compõem a geração Y já estão beirando os 30 anos e provavelmente estão no mercado de trabalho, essa preocupação está mais do que na hora de se tornar relevante.

Empresas que misturam jovens dessa característica com pessoas mais velhas no back office ou no balcão de atendimento podem ver conflitos internos aparecerem

de uma hora para outra. "Apesar de todas as virtudes da geração Y, essa impaciência dela pode afetar a hierarquia e o trato com clientes", aponta Eline.

No varejo, não há necessidade de se prover conexões de banda larga para todos esses jovens viciados em internet ou horários flexíveis. Estoquistas, balconistas e reposidores não terão o mesmo perfil de um trainee em escritório. Contudo, há outros cuidados a serem tomados. Em geral, esses jovens não sabem lidar com opiniões negativas que podem vir de chefes insatisfeitos ou clientes reclamando de um produto. "Eles estão acostumados a resolver conflitos dando unfollow (deletando o link da pessoa) nas redes sociais, mas no mundo real isso não funciona", aponta Eline.

O desafio do setor pode ser ainda maior. Esses jovens não possuem planos de carreira. A perspectiva de vida dentro da empresa está diretamente ligada ao salário recebido. Com isso, a atividade no varejo que, já tradicionalmente, é vista como "bico", pode agravar ainda mais o tum over desse tipo de empregado.

A solução, segundo os especialistas, é fornecer um valor adicional que também é típico dessa geração Y. "Eles adoram se sentir pertencentes a algo maior", destaca o sócio-diretor da consultoria Vallua, Lucas Copelli. A geração Y gosta de sentir-se alinhada a objetivos comuns e aos temas considerados tendência de comportamento moderno. "Uma empresa que se mostra sustentável pode conseguir segurar esses talentos mesmo pagando menos", diz Copelli.

Essa faixa etária também dá valor ao aprendizado. Ela possui divergências com o modelo de treinamento tradicional devido à impaciência. Mas se sentem valorizada quando encontra mestres nos seus locais de trabalho que possam ensinar como evoluir em suas atividades. Essa é a típica figura do coaching e do mentoring, adotada por algumas empresas de bens de consumo.

Para muitos, essas duas características são herdadas da internet. O bem intangível tem muita proximidade com os produtos virtuais gerados em jogos on-line, que não tem preço em princípio, mas ganham valor à medida que caem no gosto dos jogadores. Já o chefe-mentor é muito parecido com a figura do administrador de comunidade ou fórum na web. Essa figura mais experiente e detentora de conhecimento tácito acumulado da experiência - e não de um simples posto ou crachá oficial - é respeitada como guia condutor de políticas.



Eline Kullock,  
do Grupo Foco.  
"Apesar de todas  
as virtudes da  
geração Y, a  
impaciência  
pode afetar  
hierarquia e trato  
com cliente"

#### RESSALVAS NO CONCEITO E FOCO NO FUTURO

No entanto, os consultores mais esclarecidos sobre geração Y são cautelosos com generalizações. Nem tudo que vem conceituado dos Estados Unidos ou da Europa pode ser aplicado no Brasil. "Para começar, por aqui ainda são poucos os que tem acesso à internet de banda larga na palma das mãos com seus smartphones e iPhones", alerta Copelli. Sem esses dispositivos de comunicação e interação, muito do comportamento da geração Y pode se parecer mais com seus pais do que com seus colegas americanos.

Eline Kullock aponta outra diferença importante. "Somente há pouco tempo o Brasil começou a ter crescimento da classe média, então, dependendo da idade, o conceito só se aplica a jovens bem nascidos e que estudaram em bons colégios". Para ela, somente nos últimos três anos o aumento de renda e a independência para consumir informação digital começaram a impactar os jovens brasileiros de uma forma mais ampla.

Entre dicas e ressalvas, ambos os especialistas são categóricos em afirmar. O RH das empresas demorou demais para perceber a importância da geração Y. Os sinais já eram visíveis no final da década passada. Com a maioria desses jovens já se tornando adultos, é hora de as empresas pensarem em quem nasceu no meio dos anos 90 e já começa a procurar o primeiro emprego e fazer planos de futuro.

Por enquanto, pode chamá-los de geração Z. Não porque é a letra seguinte a Y no alfabeto. O nome vem de Zapping e de sua atenção microdestinada às várias mídias que surgiram nos últimos anos. Geração I, de internet, também é aceito. Mas não é hora de se preocupar com nomes. É hora de tentar perceber como se portam e preparar as empresas para receber esses jovens com uma atenção muito maior que a destinada a seus antecessores.