

FOCO LIDERANÇA: A PRÓXIMA GERAÇÃO

FOCO

FOTOGRAFIA Gus Powell,
Still Life: Raspberry,
da série Lunch Pictures, 1999-2007





Tâmara J. Erickson (tammy@tammyerickson.com) é autora de uma trilogia de livros sobre distintas gerações da força de trabalho e de vários artigos publicados na HBR, incluindo "É hora de aposentar a aposentadoria" (Março 2004), que levou um prêmio McKinsey. Erickson é da geração do pós-guerra e vive em Boston, EUA.

Os líderes que queremos hoje

Executivos da geração X vão trazer um senso de realismo singular à empresa moderna.

Tâmara J. Erickson

UMA NOVA LEVA de líderes está pronta para assumir altos cargos executivos, trazendo consigo toda uma nova mentalidade. Nas últimas décadas, a geração do pós-guerra esteve firme no comando e, em geral, aceitou se pautar por uma série de práticas e políticas administrativas bem assimiladas no que tange a remuneração, hierarquia e expectativas sobre a realidade do trabalho. Já a geração X, nascida entre 1961 e 1981, pensa de outro jeito. Seus membros são mais propensos a rejeitar definições tradicionais de sucesso e a traçar o próprio caminho.

A diferença pode ser atribuída ao momento no qual cada grupo desses chegou à maioria e formou sua atitude em relação ao trabalho e à sociedade. Embora seja impossível estabelecer limites geracionais precisos — e improdutivo generalizar demais —, cada um de nós é, em parte, produto de nosso tempo. Os anos formativos da geração X foram muito distintos dos da geração do pós-guerra.

Para começar, essa última cresceu num mundo basicamente pequeno demais para ela. A infraestrutura não conseguia crescer com suficiente rapidez para acomodar a explosão repentina dessa geração. Nos Estados Unidos, seus membros cursaram o

secundário em galpões armados nos fundos da escola propriamente dita, pois não havia salas suficientes para todos. Ao longo da vida, competiram por tudo: por um lugar no time do colégio, por uma vaga na faculdade, por empregos, por promoções. Vencer, para quem é do pós-guerra, é muito importante.

Já os anos formativos da geração X — década de 1980 e começo da de 1990 — foram, grosso modo, moldados pela incerteza econômica e por mudanças sociais internas. Nos EUA, por exemplo, sua adolescência foi um momento de vasta reestruturação empresarial, com o contrato psicológico entre patrões e trabalhadores abalado de um jeito sem precedentes. Até 1981, o termo "demissão" — no sentido de desligamento permanente de um emprego, sem perspectiva de retorno — era tão incomum nos EUA que o Bureau of Labor Statistics do país sequer monitorava esse tipo de corte. Não espanta, portanto, que gestores mais jovens desconfiem do compromisso de empresas.

Peguemos a seguinte conversa, que me foi contada por um gerente num curso de educação executiva:

Um dirigente mais velho se aproxima de uma gerente da geração X e diz: — Tenho uma boa notícia: você foi promovida!

O chefe espera alguma manifestação óbvia de alegria para, em seguida, acrescentar: — Naturalmente, você terá de se mudar para Topeka.

Depois de um silêncio sepulcral, a jovem gerente vai direto ao ponto: — Não, obrigada.

Para piorar, depois de considerar suas opções, resolve pedir demissão. Um indivíduo talentoso e promissor da geração X simplesmente não quis um lugar naquela hierarquia.

Aqui está a origem do mito do "slacker", do jovem indolente. Praticamente todo membro da geração do pós-guerra ficaria perplexo com a resposta acima e poderia fazer um juízo de valor apressado sobre o compromisso da jovem gerente com a empresa ou a própria carreira. Dali a assumir que a

Como a geração X vê a do pós-guerra

A vida inteira, a turma do pós-guerra deixou claro que nenhuma geração se comparava à dela.

Não vão se aposentar nunca.

Enquanto o pessoal do pós-guerra tinha segurança (...), nós [da X] ficamos mais velhos, viramos pais e provamos nosso valor (...) mas vimos pouquíssima lealdade.

O pessoal do alto escalão se recusa a se aposentar e, ainda por cima, contrata os filhos.

Os mais velhos estão ignorando a geração X. Estão contratando a geração Y por um salário menor na crença de que vão poder ensiná-la na prática. A geração X está sendo jogada para escanteio.

Executivos da geração anterior esperam que a gente aja e pense como eles (...) Só agora que fomos devidamente condicionados é que teremos permissão para assumir as rédeas

moça não tem ambição, confiança ou mesmo inteligência nua e crua é só um pulo — afinal, será que ela não entende a importância da promoção? Embora equivocada, essa é a reação instintiva de uma geração que foi condicionada a ver a vida na empresa como uma incessante dança das cadeiras.

A gerente da geração X, em contrapartida, cresceu sabendo que a empresa a veria, em última instância, como descartável. Não queria apostar todas as fichas numa única empresa e correr o risco de ser abandonada numa nova cidade ou de ser empurrada demais para uma área de especialização. Ela é de uma geração que gosta particularmente de ter opções — geração com muitos membros profundamente insatisfeitos com o que, a seu ver, é a vida na empresa.

É hora de reconhecer a legitimidade de ambas as perspectivas e de entender o outro lado. A geração X é o futuro da empresa; precisamos dela não só porque teremos de substituir a geração do pós-guerra à medida que esta se aposenta, mas também porque ela possui habilidades e atitudes especialmente pertinentes para os desafios de hoje.

A perspectiva da geração X

Tendo entrevistado ou colhido informações de centenas de indivíduos da geração X de várias partes do mundo ao longo dos últimos anos, constatei reiteradamente que a próxima geração de líderes encara o trabalho de um jeito que altos executivos hoje no comando raramente entendem. Membros da geração X, por sua vez, se ressentem da onipresença da geração do pós-guerra e da aparente certeza desses indivíduos de que o único jeito de avançar é o seu jeito. Nos EUA, o indivíduo da geração X se sente distante da empresa — mas se considera um burro

de carga subestimado, espremido entre dois grupos muito maiores: a geração do pós-guerra, que ameaça seguir na ativa até uma idade muito mais avançada do que gerações anteriores, e a geração Y, o pessoal mais novo, que parece ter uma afinidade natural com a do pós-guerra. Em minha pesquisa, certos membros da geração X disseram, sim, que gostavam de receber orientação dos mais velhos e não viam uma divisão geracional negativa. Mas, de longe, o tema dominante — citado literalmente milhares de vezes — era a insatisfação com seu lugar na empresa (veja declarações de gente da geração X nos quadros "Como a geração X vê a do pós-guerra" e "Como a geração X vê seu papel na empresa").

Naturalmente, insatisfação não é exclusividade de nenhum subconjunto da força de trabalho e funcionários se queixando não são novidade. Uma série de indivíduos da geração do pós-guerra me disse estar cansada de ouvir a geração X reclamando de colegas da Y, que parecem esperar muita coisa e achar que o mundo lhes deve algo. Além disso, o trabalhador mais antigo sempre botou defeito na atitude de novos contratados. É como disse um representante da geração do pós-guerra: "Quando eu tinha 35 ou 40 anos, não podia acreditar nos choramingões [incompetentes] que contratamos com 20 e poucos anos. Esse pessoal se queixava de tudo e nada era de sua responsabilidade. Agora que está chegando aos 40, [a geração X] vai passar pelo mesmo inferno que foi cada geração antes dela. Outros representantes da velha guarda manifestaram frustração parecida: "Éramos tão desiludidos quanto"; "É a mesma história em toda geração"; e "A turma do pós-guerra tampouco está contente".

Tudo bem. Só que, à medida que chega à meia-idade e contempla os próximos passos na carreira,

Como a geração X vê seu papel na empresa

Somos um grupo muito pequeno em comparação com [a geração do pós-guerra e a Y]. Isso significa que nunca iremos realmente influenciar a sociedade como eles fizeram e farão no futuro.

Sinto sinceramente que estou sendo convocado a treinar os substitutos da geração do pós-guerra.

Quero que as empresas se explodam. Em toda a minha vida, nunca vi fazerem nada que não o mal.

No mundo empresarial americano, ainda somos meros peões.

Somos uma geração "sanduíche" e estamos sendo totalmente espremidos.

Ser escravo de uma empresa é uma vida vazia e sem sentido.

AMOSTRA DE DECLARAÇÕES NO ESTUDO DE ERICKSON

vejo que a geração X está ficando mais frustrada. Se levarmos em conta o que diz em suas francas respostas a minhas perguntas, empresas de grande porte correm o risco de perder levas e levas dessa turma. Vez após vez ouvi esses indivíduos planejarem a própria saída — para abrir o próprio negócio, ir trabalhar no terceiro setor, e por aí vai. Embora a economia esteja mal em certos lugares, essas pessoas estão buscando mais que um mero emprego. É como disse uma delas: "Estou fazendo um plano de negócios para ir trabalhar por conta própria. A vida corporativa me deixou um gosto amargo na boca".

O fator X na liderança

E nós com isso? Queremos mesmo que uma geração tão contrariada assuma o comando de empresas? Creio que sim, em parte *porque* essa turma rejeita normas convencionais de liderança.

A empresa hoje enfrenta desafios inéditos, imprevisíveis. O que até aqui considerávamos habilidades de liderança — definir rumos, ter respostas, monitorar o desempenho, ter tudo sob controle — é menos relevante num ambiente em constante transformação. Cada vez mais, liderar é criar um contexto para a inovação e a inclusão em face da ambiguidade e do inesperado. Creio que a geração X está à altura do desafio. Mais especificamente, creio que essa geração se lançará a cinco atividades de liderança que criam um contexto e se adaptam bem aos dias atuais.

i. Aumentar a capacidade de colaboração. Redes, na maioria dos casos fundadas em relações fortes e de confiança, são essenciais para a mobilização da inteligência por toda a empresa. Fazem um uso eficaz de informações complexas, levam as pessoas a usar habilidades e dotes específicos de forma

a contribuir continuamente para o sucesso do todo e promovem a inovação por meio da contribuição de muitos. E, num contraste com a atitude mais competitiva da geração do pós-guerra, criar e manter redes são valores fundamentais para muita gente da geração X.

A geração X tem forte apego a sua rede pessoal de contatos. Essa geração teve uma exposição acelerada à vida real e seus relacionamentos a ajudaram a manter o equilíbrio desde os difíceis anos da adolescência. Nos EUA e no Reino Unido, desde a 2^a Guerra Mundial não se viu tamanho volume de mães ingressando na força de trabalho como no caso da geração X. Essa geração foi a primeira a exibir o fenômeno do "latchkey kid" — a criança que fica sozinha em casa depois da escola e que depende de amigos

Queremos mesmo uma geração tão contrariada no comando de empresas?

para companhia e apoio. De modo mais geral, a geração X interiorizou a possibilidade de que muitas das instituições em sua vida — o casamento, o emprego tradicional — poderiam desaparecer. Hoje, muitos desses indivíduos mantêm laços especialmente estreitos com os amigos lá de trás e dão valor ao desenvolvimento de redes em geral.

A geração X também cresceu em paralelo com a expansão de tecnologias digitais. Essa turma é rápida em adotar ferramentas colaborativas que alteram

o modo como trabalhamos e vivemos (a geração Y também tem a mentalidade colaborativa e familiaridade com a tecnologia; à medida que for ocupando posições de liderança, certamente trará consigo esse ativo).

2. Fazer perguntas contundentes. A necessidade de formular desafios de modo instigante e memorável — e capaz de catalisar uma organização — representa, talvez, o desvio mais importante da concepção convencional da liderança. Em vez de focar a tomada de decisões de forma independente, o líder agora deve abrir espaço para uma ampla participação na busca de respostas. O papel do líder passa a ser o de lançar questões grandes, ambiciosas e inusitadas.

A desconfiança adquirida pela geração X anuncia um futuro cheio de mudanças.

Na maioria das empresas, critérios de seleção de executivos normalmente deram forte importância à experiência, ao conhecimento relevante para a empresa, à visão, à determinação e à capacidade do indivíduo de se impor. Embora ainda tenham valor, tarimba, sabedoria e inteligência serão cada vez mais usadas para a formulação de perguntas melhores, a identificação de tendências mais cedo e a articulação de desafios de modo contundente.

A sensação de estarem desconectados de instituições, de adultos e de seu entorno imediato na adolescência condicionou muitos indivíduos da geração X a olhar para fora. Seu ceticismo e sua capacidade de isolar verdades práticas permitem que colaborem com um rico humor e uma incisiva perspectiva ao redefinir problemas e questionar premissas básicas. Por desconfiar da hierarquia, a geração X tende a estabelecer e manter relações simétricas em vez de relações de subordinação baseadas em poder. É menos inclinada que a geração do pós-guerra a usar uma linguagem fundada na autoridade do cargo — atributo essencial de quem faz perguntas eficazes e inclui os outros na solução.

3. Aceitar a complexidade e informações desestabilizadoras. Ignorar ou simplificar desafios de nada serve. O líder precisa lidar abertamente

com problemas complexos e ouvir opiniões que desafiem o ponto de vista estabelecido. Isso significa rejeitar o que é absoluto e aceitar a ideia de que não há uma análise de eventos que seja a "certa" e supere todas as demais, não há uma racionalidade dominante, não há uma moral suprema. Problemas multidimensionais não se prestam a soluções claras e categóricas.

A geração X cresceu fustigada por acontecimentos perturbadores — o aumento das taxas de divórcio, demissões frequentes, a tragédia do ônibus espacial *Challenger* (no caso dos EUA), entre outros. Em vez de ignorar ou minimizar riscos, a maioria adquiriu uma desconfiança que prenuncia um futuro repleto de mudanças. Bem afiados, seus dotes de sobrevivência incluem a constante consideração de cenários alternativos ("e se...?") e um forte pendor para a manutenção de um leque de opções. A jovem gerente lá atrás, promovida a um cargo que exigia a mudança de cidade, estava simplesmente mantendo suas opções abertas — evitamos ficar isolada e limitada. Um indivíduo da geração X declarou: "Sempre tenho pelo menos um plano alternativo para qualquer decisão que tomo e, embora raramente tenha de usá-lo, sinto orgulho quando é colocado em prática". A geração X traduziu a preferência da juventude pelo "alternativo" e suas primeiras experiências traçando o próprio caminho em pendor para a inovação e para conquistas empresariais comprovadas.

4. Influenciar a identidade da empresa. Talvez mais do que nunca, as pessoas hoje querem saber o que as une. Querem saber o que as torna especiais no fato de pertencerem a uma determinada organização, de fazerem um determinado trabalho. Abordar esse anseio humano — de influenciar a identidade organizacional e de manter coerência entre o trabalho e valores pessoais — é a chave para a criação de uma energia adicional e, portanto, uma habilidade de liderança crucial hoje em dia. Abarca muitas das atividades tradicionais associadas à liderança de pessoas — motivação, atração, retenção —, mas de uma forma que respeita os valores delas e as características peculiares da organização. É algo que requer autenticidade e uma visão sistêmica das operações da organização.

Em minhas entrevistas, descobri que experiências formativas deixaram muita gente da geração X com uma sensibilidade forte, voltada a valores. Esse pessoal tende a exibir um compromisso concreto com uma liderança eficaz e uma dedicação intensa

ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sobretudo no que tange à criação dos filhos. Tendo visto a luta dos pais com esse dilema, chega à batalha com uma nova determinação.

5. Valorizar a diversidade. O mundo empresarial de hoje exige uma sutil extensão de nossa abordagem à diversidade — para enfatizar a valorização de pontos de vista distintos. O passo seguinte a não ofender ou intimidar quem tem opinião diferente é saber que a existência de diferenças é fundamental para que se chegue à plena compreensão de uma questão e de resultados possíveis. Líderes futuros precisam reconhecer a legitimidade de cada perspectiva e aceitar que não há nenhuma razão para atribuir especial significado ou valor a um ponto de vista específico. É uma postura filosófica difícil para quem foi criado no mundo de soma zero que caracterizou a infância de muita gente da geração do pós-guerra; já para muitos da geração X seria algo mais natural.

A riqueza de experiências multiculturais da geração X faz esse grupo aceitar a diversidade de forma mais inconsciente do que gerações anteriores. Seus anos formativos seguiram-se ao avanço dos direitos civis na década de 1960 nos EUA e correram em paralelo com o movimento pelos direitos de homossexuais. Graças aos altos índices de divórcio e ao grande número de mulheres que ingressou na força de

trabalho, é a primeira geração a crescer com a mulher em papéis de autoridade independentes.

QUASE 90% das 200 maiores empresas do mundo hoje são chefiadas pela geração do pós-guerra ou por gente ainda mais velha. Somente 23 delas são dirigidas por alguém da geração X. Gerações anteriores trouxeram energia, idealismo, otimismo, produtividade e, por vezes, ganância e arrogância. Ergueram grandes instituições, a maioria seguindo um modelo que fazia sentido à época em que foi criado: piramidal, hierárquico, fundado em grande medida no comando e controle e na premissa de que daria para seguir controlando a informação. As regras ditavam um resultado de soma zero.

Líderes do futuro terão de enfrentar um ambiente complexo, em rápida evolução, além de problemas intratáveis em muitas frentes. Não há mais uma única alternativa correta ou uma voz dominante. Nenhum indivíduo chegará sozinho às melhores respostas. Estou segura de que a geração X inclui muita gente dotada de recursos essenciais para os desafios de liderança da atualidade. Esse grupo está mais preparado do que qualquer outra geração moderna para trocar o idealismo pelo realismo. Dele virão os líderes de que precisamos para as empresas do futuro.

HBR Reprint R1005C-P

Para pedidos, página 93



— 0 que funciona melhor com ele? Agir com confiança ou se rastejar?