

CONVÍVIO OU CONFLITO ENTRE GERAÇÕES?

As alterações demográficas têm feito com que se viva um período único no mercado de trabalho. Existem agora quatro gerações a interagir (em convívio ou conflito?) nas organizações e em muitos casos já são mesmo cinco.

POR TITIANA AMORIM BARROSO

Há a considerar três aspectos que vão influenciar os modelos de organização do trabalho num futuro próximo: a reduzida taxa de natalidade, o aumento da esperança média de vida e as várias gerações no activo.

A interacção entre gerações é um dos temas emergentes da gestão do activo humano e da liderança. Merece particular atenção no sentido em que permite maximizar o alinhamento e o envolvimento de todos em relação aos objectivos da organização, facilitando o desenvolvimento de relações saudáveis e produtivas. Na medida em que cada geração se rege por modelos mentais diferentes e tem motivações e necessidades distintas, acabando por criar um potencial de conflito.

Embora não queiramos incorrer em estereótipos, por termos noção do perigo que é entrar no caminho das categorizações demasiado generalistas ou abstractas e por sabermos que não pode a idade ser o único indicador deste raciocínio, há também que ter em conta a personalidade, a educação ou o contexto cultural envolvente. E por isso também trazemos especialistas à discussão, com múltiplas ópticas, para nos darem resposta às várias questões. O convívio intergeracional tem sido um assunto relevante para as empresas? De que forma as gerações acabam por influenciar modelos de gestão, estilos de liderança e até mesmo a cultura organizacional? Estão as empresas a saber acompanhar esta evolução do mercado de trabalho? Quais as iniciativas e práticas que devem ser implementadas nas empresas para a integração de todos? Nas próximas décadas, muitos de nós em todo o mundo podemos esperar viver mais tempo e prolongar consideravelmente as nossas vidas produtivas. Qual o lado positivo e negativo deste cenário? Como está o amadurecimento dos colaboradores a ser tratado?

Gerações

Durante o crescimento dos indivíduos são definidos alguns modelos mentais que determinarão, na idade adulta, a forma de ver e interagir com o mundo. «Estes modelos mentais

são moldados por inúmeros factores, desde familiares a sócio-económicos, passando pelos acontecimentos que marcam o mundo em cada época. Estas influências fazem com que as pessoas em cada geração tenham experiências semelhantes e uma visão do mundo partilhada, desenvolvendo assim valores e atitudes similares», garantem Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros, directoras associadas da Conceito O2.

Ainda assim, Maria da Glória, managing partner da Amrop, é peremptória: «As gerações são uma invenção sociológica. São conceitos sociais que ajudam a pensar nos temas, tal como Ortega y Gasset afirmou: “Eu sou eu e a minha circunstância”. Todos temos diferentes perspectivas consoante as nossas vivências, personalidades, cada um de nós vê pelo seu ângulo... Quantos mais houver mais rico é o trabalho de grupo. Ou seja, em qualquer país ocidental é obrigatório por lei esta pluralidade, mas não é só a questão da idade, tem de existir uma não discriminação também no género, credo, etnia, escolha sexual e nacionalidade. A questão da idade devia estar imbuída na nossa mentalidade, como a questão do género.»

Também Miguel Abreu, associate director da Ray Human Capital, refere: «Não somos apologistas de estereotipar características em função do factor idade. Qualquer pessoa, em qualquer idade, terá um conjunto de skills e também de áreas de melhoria. É do senso comum que a juventude normalmente transporta consigo alguma irreverência e vontade de “mudar o mundo”, o que por si só deixa

transparecer flexibilidade para a mudança. Por outro lado, as gerações mais velhas, transportam consigo a experiência acumulada e os benchmarks de sucesso e insucesso do passado, aspecto que constitui uma mais-valia incontestável para lidar eficazmente com os desafios do dia-a-dia.»

Neste momento defende-se que convivem quatro gerações – Baby Boom, X, Y e Z – no mercado de trabalho, embora numa escala menor se inclua uma quinta geração – a Tradicionalista (ver caixa gerações).

António Pita de Abreu, administrador do Conselho Executivo do Grupo EDP, faz parte da geração Baby Boom, «próximo do fim de uma vida profissional bem vivida. Sinto-me, de forma cada vez mais intensa, convocado para transmitir o conhecimento técnico e os valores da empresa, para ser um coach EDP. A minha experiência mostra-me que, independentemente da idade, o importante é estar sempre disponível para aprender e para ensinar. É necessário explicar, mas também ouvir, tentando honestamente entender o ponto de vista do “outro”.»

Da mesma geração é Pedro Norton de Matos, sócio fundador da My Change e Gingko, que adianta que «a minha geração caracteriza-se por uma gestão de carreira mais conservadora, com a tal valorização hierárquica. A informação e o conhecimento chegam a ser tratados como fonte de poder, podendo exacerbar o individualismo e o culto do ego. Trata-se também de uma geração tendencialmente mais cartesianas/racionais e de certo modo avessa ao risco. Com honrosas excepções

OS PRINCIPAIS DESAFIOS: A COHABITAÇÃO DE PESSOAS DOS 20 AOS 70 ANOS NAS EMPRESAS, COMUNIDADES MAIS SOLIDÁRIAS E COM MAIOR DIÁLOGO INTERGERACIONAL, QUATRO GERAÇÕES ACTIVAS EM SIMULTÂNEO E A CHAMADA TERCEIRA IDADE É CADA VEZ MAIS JOVEM

?

Nas próximas décadas, muitos de nós em todo o mundo podemos esperar viver mais tempo e prolongar consideravelmente as nossas vidas produtivas.

QUAL O LADO POSITIVO E NEGATIVO DESTA CENÁRIO?

Patrícia Fernandes, directora de Relações Públicas, Cidadania e Imagem Corporativa da Microsoft Portugal, partilha o seguinte: «A minha geração, dos 40 anos, é a geração que chegou ao mercado de trabalho nos anos 90, que não cresceu com o computador mas que se habituou a ele. É a geração dos workaholics, para os quais o trabalho era tudo. A geração dos yuppies e do culto do bem-estar que boas retribuições poderiam trazer. Mas também é a geração que percebeu, com a geração mais jovem, que há outra vida para além do trabalho e outros interesses que ficaram por explorar.»

Também da geração X é Pedro Brito, partner da Jason Associates, que conta que «aprendeu a trabalhar sem internet, isso foi um bónus que apareceu depois, as nossas motivações passam por perceber que este mercado mudou radicalmente, o clássico do trabalho para a vida terminou e a nossa vontade de querer mais e melhor aumentou, assim como a concorrência a todos os níveis. A verdadeira motivação é a vontade de fazer mais e de ser empreendedor.»

Convívio ou conflito?

Estudos revelam que a diversidade no local de trabalho, seja ela de género, de etnia ou geracional, aporta valor acres-

centado. O uso construtivo destas diferenças permite até dar saltos de produtividade e melhorar o ambiente da organização aumentando o envolvimento dos trabalhadores, trazendo novas ideias e prolongando o saber interno por mais tempo.

«A chave para um convívio intergeracional saudável é conseguirmos compreender e relacionarmo-nos de forma eficaz com pessoas diferentes de nós e alavancarmo-nos nestas diferenças para construir uma união que permitirá fazer face aos desafios do contexto e levar a organização mais à frente», avançam Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros.

«Aprendemos, em Ciências Sociais, que o conflito é uma dimensão omnipresente nas sociedades, nas organizações, nos grupos e até nos indivíduos, numa dimensão intrapsíquica. Sempre que existem interesses diferentes e idiosincrasias diferentes, há lugar a possíveis conflitos. O problema, todavia, não é esse, é a maneira como encaramos e gerimos esses conflitos. No sentido de procurar otimizar o melhor dos dois mundos. Todos afinal querem ter o seu lugar na sociedade. É preciso desenvolver estratégias de gestão e de liderança que visem a inclusão

e não a exclusão. E gosto de acreditar que acredito que isso ainda é possível nas nossas organizações e nas nossas sociedades», assegura Mário Ceitil, managing partner na Cegoc.



Miguel Abreu
ASSOCIATE DIRECTOR
Ray Human Capital

Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros
DIRECTORAS ASSOCIADAS
Conceito O2



Maria da Glória
MANAGING PARTNER
Amrop

«Sempre existiram e sempre existirão conflitos. Penso ser um tema que se renova ad eternum. Para tal, basta que, e a título de exemplo extremado, existam jovens que se julgam na posse de uma sabedoria irrefutável e que pensam poder escalar profissionalmente sem ouvir a voz dos mais experientes e que existam profissionais mais veteranos que pretendam fechar os olhos ao contexto de mudança que vivemos e que, com receio de “esvaziar” o conteúdo da sua função, não partilhem o seu know-how aos mais jovens», defende o associate director da Ray Human Capital.

No quadro empresarial português, «as gerações com maior representação são a Baby Boom e a Y, sendo nestas que houve um maior surto demográfico, por oposição à geração X. Todas as gerações partilham alguns traços comuns, mas são as suas diferenças que mais se salientam, dando origem a conflitos e más interpretações. Embora os Tradicionalistas e os Baby Boomers partilhem a ética e honestidade no tra-

balho como valores chave, o espírito idealista destes e a procura de grandes feitos tende a ser vista com relutância por uma geração que procura estabilidade. Por seu lado, embora as gerações X e Y tenham em comum o desejo pelo work life balance e considerem a diversão como parte fundamental da sua vida e mesmo do seu trabalho, o desejo de independência da geração X contrasta profundamente com a procura por protecção da geração Y. No estilo de comunicação, as gerações Baby Boom e Y partilham uma comunicação diplomática (formal no caso da primeira e informal na segunda), que contrasta com o estilo directo da geração Y, que poderá causar dificuldades quando se juntam as três gerações na mesma sala», argumentam as directoras associadas da Conceito O2.



António Pita de Abreu
ADMINISTRADOR DO CONSELHO EXECUTIVO
Grupo EDP

balho como valores chave, o espírito idealista destes e a procura de grandes feitos tende a ser vista com relutância por uma geração que procura estabilidade. Por seu lado, embora as gerações X e Y tenham em comum o desejo pelo work life balance e considerem a diversão como parte fundamental da sua vida e mesmo do seu trabalho, o desejo de independência da geração X contrasta profundamente com a procura por protecção da geração Y. No estilo de comunicação, as gerações Baby Boom e Y partilham uma comunicação diplomática (formal no caso da primeira e informal na segunda), que contrasta com o estilo directo da geração Y, que poderá causar dificuldades quando se juntam as três gerações na mesma sala», argumentam as directoras associadas da Conceito O2.

Papel da empresa

«Em qualquer organização há mal entendidos e potenciais conflitos que fazem perder muita energia, independentemente das gerações representadas. Naturalmente que diferentes gerações e expectativas associadas, se não forem devidamente geridas, podem potenciar conflitos. As boas notícias é que existem inúmeras ferramentas e metodologias que facilitam processos de integração e maximização do alinhamento proporcionando a mobilização das energias positivas e criativas. Importa gerir o desafio cultural de passar de uma cultura tradicionalmente hierárquica e individualista, para uma cultura mais colaborativa. Tal “revolução” cultural

GERAÇÃO TRADICIONALISTA *

Tem nesta altura cerca de 70 anos e é a que tem menos peso no mercado de trabalho de hoje. Contudo, ainda são encontrados alguns representantes, em cargos estratégicos, de elevada responsabilidade e consultivos, pela sua experiência e mérito de carreira.

GERAÇÃO BABY BOOM *

CONTEXTO - Nasce no pós Segunda Guerra Mundial - entre 1946 e 1964

· Cresce influenciada por grandes mudanças sociais: protestos contra a guerra, luta por direitos civis e liberdade. Numa época de expansão económica e marcada pela música rock e pela proliferação da televisão.

CARACTERÍSTICAS - Pessoas optimistas,

- idealistas,
- criadoras de mudança,
- motivadas por causas,
- defensoras da liberdade.

NO MERCADO DE TRABALHO - Ocupam posições de Direcção e Administração.

- Foco na realização pessoal através do trabalho,
- incansáveis (considerados workaholics pelas outras gerações),
- competitivos,
- apaixonados pelo seu trabalho,
- com um grande sentido ético e de lealdade,
- valorizam o trabalho em equipa,
- cooperantes e determinados em atingir grandes feitos para assim marcar a diferença
- São movidos pela lealdade e o que os motiva é construir uma carreira sólida e com muito significado, vendo o seu sucesso reconhecido.

GERAÇÃO X *

CONTEXTO - Nasce na década de 70 (+-1964 a 1981)

- Influenciada por rápidas mudanças tecnológicas, numa época de pressão social e política.
- Convive com a ditadura e assiste à entrada da democracia. No mundo, viu o fim da Guerra Fria, a queda do muro de Berlim e o movimento hippie. Viu a tecnologia a entrar em casa e, com ela, assistiu à chegada do Homem à lua, ao assassinato de ícones como John Lennon e ficou a saber da existência da sida.

CARACTERÍSTICAS - Cépticos e cautelosos,

- com uma confiança reduzida e baixas expectativas face às instituições,
- trabalham para garantir que consigam fazer face a uma crise que surja,
- extremamente adaptáveis e energéticos,
- valorizam tanto a independência e as oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal como as relações familiares e de amizade, considerando o lazer como parte importante da vida.

NO MERCADO DE TRABALHO - Empreendedores

- e gestores de sucesso
- Autonomia face aos mecanismos de controlo
- trabalhadores independentes, autoconfiantes e com um grande foco na performance e no sucesso, que utilizam a tecnologia que consideram necessária

para atingir os seus objectivos.

- São motivados pela segurança financeira e por uma carreira recheada de desafios e em que sejam reconhecidos pelo mérito.

GERAÇÃO Y *

CONTEXTO - Nasce na época da democracia Impacto da tecnologia como nenhuma geração antes, assistindo a uma globalização do conhecimento e da informação que lhes deu a conhecer, minutos após ocorrerem, acções terroristas como o 9/11 e a guerra do Iraque, mas também a libertação de Timor-Leste, a eleição de Barack Obama e o seu Nobel da Paz.

CARACTERÍSTICAS - Autoestima elevada (pelo grande protecção por parte dos pais e numa sociedade que valoriza a criança como “o centro do universo”)

- Voltada para o prazer e dada à proximidade e protecção pelas figuras de autoridade (pais, professores, empregadores e governo).
- Conhecidos como a geração da esperança (dado que não conheceram nenhuma ruptura social relevante durante o seu crescimento)

MERCADO DE TRABALHO - Valoriza a diversidade a todos os níveis,

- trabalha em equipa a uma escala global.
- procura flexibilidade,
- dotada de capacidades para multi-tasking,
- inquietude permanente, para quem “não sei” não é resposta
- orientadas para objectivos partilhados
- motivadas por ambientes de trabalho que privilegiem a colaboração
- desejam ser ouvidas
- tem relações próximas com todos os níveis da hierarquia, revelando alguma informalidade
- Entrou no mercado com expectativas por vezes demasiado elevadas e ambiciona uma rápida evolução na carreira, mesmo que em pequenos passos.

GERAÇÃO Z *

CONTEXTO - Nasce na década de 90, sendo influenciada no seu crescimento por preocupações à escala global, desde a recessão económica à consciencialização da escassez dos recursos fundamentais como a água e a energia, mas também pelo boom tecnológico a todos os níveis e por uma total liberdade na criação da sua identidade.

CARACTERÍSTICAS - São uma geração para quem um mundo hiper-complicado e conectado é normal.

- nativos digitais, a geração das redes sociais por excelência,
- interação social tem um significado tecnológico.
- grande individualidade,
- desvaloriza o esforço académico na conquista de uma carreira
- Num mundo com estímulos tão diversificados e que se desenvolvem com uma rapidez alucinante, tudo se torna obsoleto em pouco tempo.

MERCADO DE TRABALHO - trabalhar sem tecnologia é quase impossível

- vêem no trabalho uma forma de adquirir dinheiro e conhecimentos (pelo menos por agora)

* FONTE: Conceito O2

HÁ A CONSIDERAR TRÊS ASPECTOS QUE VÃO INFLUENCIAR OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NUM FUTURO PRÓXIMO: A REDUZIDA TAXA DE NATALIDADE, O AUMENTO DA ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA E AS VÁRIAS GERAÇÕES NO ACTIVO



DIVERSIDADE

ESTUDOS REVELAM QUE A DIVERSIDADE NO LOCAL DE TRABALHO SEJA ELA DE GÉNERO, DE ETNIA OU GERACIONAL APORTA VALOR ACRESCENTADO.

O uso construtivo destas diferenças permite até dar saltos de produtividade e melhorar o ambiente da organização aumentando o envolvimento dos trabalhadores, trazendo novas ideias e prolongando o saber interno por mais tempo.



é transversal à organização e implica mudanças comportamentais», conta Pedro Norton de Matos.

«São os líderes que devem incentivar a troca de saberes, de experiências, criando iniciativas – espaços, tempos, ocasiões – para que mais novos e mais velhos possam exprimir ideias e expectativas juntos, daí criando novos saberes. É uma medida muito inteligente de uma gestão que nunca se cense de procurar mais eficiência interna e de manter sempre elevados os níveis de motivação das pessoas», assume Carlos Liz, sócio fundador da Ipsos Apeme.

«Em primeiro lugar, tudo passa pela cultura organizacional que valoriza e não discrimina o factor etário. Depois passa por equilibrar a distribuição das faixas etárias pelas funções, entregando as que necessitam de pessoas mais estruturadas e experientes aos mais velhos, e aquelas onde ainda é possível errar aos mais novos. As equipas ide-

ais são aquelas que integram pessoas de diversas gerações e níveis de experiência para se complementarem», defende Patrícia Fernandes. Ainda assim, no caso da Microsoft Portugal, com a média de idades a situar-se nos 37 anos, pode-se afirmar que a população é jovem, pelo que naturalmente não se aplicam as quatro gerações.

«A preocupação de um gestor deve ser ter grupos de trabalho interdisciplinares, intergeracionais, não ter preconceitos, misturar e não se preocupar com médias. No meu trabalho em Executive Search não recebo “job profiles” com indicação da idade, já há muito tempo que não recebo o perfil de idades, pedem anos de experiência, isto porque há funções para juniores e outras para seniores. Outro dado interessante é que no final na minha “short list” existem candidatos com um intervalo de 5 anos», partilha Maria da Glória.

Para Miguel Abreu, «a solução nos planos de integração passa necessariamente por dar a oportunidade às pessoas que entram, sejam trainees ou profissionais com mais experiência, de privar e aprender com várias pessoas e áreas funcionais diferentes, tirando proveito das experiências acumuladas e vivências de quem já está há mais tempo na empresa. Penso que este tipo de medida, sendo bastante simples, ajuda também a mitigar a tradicional resistência aos novos colaboradores e agilizar a sua adaptação à organização. Já no que diz respeito à área específica do Recrutamento & Selecção, continua a existir uma valorização da experiência adquirida ao longo dos anos, muitas vezes até de alguma especialização, da mesma forma que alguns perfis apontam para funções mais inovadoras no mercado, privilegiando perfis mais jovens e irreverentes. Até um determinado nível, penso que as

São os líderes que devem incentivar a troca de saberes, de experiências criando iniciativas – espaços, tempos, ocasiões – para que mais novos e mais velhos possam exprimir ideias e expectativas juntos, daí criando novos saberes. É uma medida muito inteligente de uma gestão que nunca se cense de procurar mais eficiência interna e de manter sempre elevados os níveis de motivação das pessoas



Pedro Norton de Matos
SÓCIO FUNDADOR
My Change e Gingko

Patrícia Fernandes
DIRECTORA DE RELAÇÕES
PÚBLICAS, CIDADANIA E IMAGEM
CORPORATIVA
Microsoft Portugal

mais-valias distintas fornecidas pelas diferentes gerações são valorizadas pelo mercado.»

«Nos diferentes fóruns que existem actualmente sobre networking e boas práticas, já tive ocasião de tomar contacto com várias iniciativas de muito mérito, em grandes empresas, que visam justamente promover a sinergia entre gerações diferentes. Penso, no entanto, que há ainda muito a fazer para generalizar este tipo de práticas. Nesta linha, aponto alguns exemplos: constituir equipas multi-

em circunstâncias onde, manifestamente, isso seja evidente. É, em suma, importante “naturalizar” esta situação e não transformá-la numa situação-problema», conta Mário Ceitil.

A EDP é um caso paradigmático, por ser um Grupo onde trabalham 12 275 colaboradores de diferentes gerações. A EDP tem essa consciência e, na gestão das suas pessoas, tem tido em atenção a partilha de conhecimento, a gestão da mudança, o desenvolvimento e motivação contínuos, em resumo, a preocupação com a

A SOLUÇÃO NOS PLANOS DE INTEGRAÇÃO PASSA NECESSARIAMENTE POR DAR A OPORTUNIDADE ÀS PESSOAS QUE ENTRAM, SEJAM TRAINEES OU PROFISSIONAIS COM MAIS EXPERIÊNCIA, DE PRIVAR E APRENDER COM VÁRIAS PESSOAS

geracionais para os projectos, sempre que isso seja possível; desenvolver hábitos de escuta para que os contributos de todos sejam levados em devida linha de conta; avaliar de acordo com os contributos e não de acordo com “profecias autosustentadas” sobre os benefícios ou malefícios da idade; não deixar que a idade seja, em si mesmo, um factor de inclusão ou exclusão para um determinado projecto, a não ser

qualidade de vida profissional e pessoal de todos os colaboradores. «Este é um tema tratado com muita atenção no Grupo EDP, que tem um processo de integração dos seus novos colaboradores definido em diferentes iniciativas, desde o primeiro dia e ao longo de vários meses, que os envolve não só com a sua equipa, mas com a cultura organizacional. Neste âmbito, os mais seniores assumem um papel cada vez



COMO MELHORAR O CONVÍVIO?

» CONSTITUIR EQUIPAS MULTIGERACIONAIS PARA OS PROJECTOS. SEMPRE QUE ISSO SEJA POSSÍVEL

» COMUNICAR

» DESENVOLVER HÁBITOS DE ESCUTA ACTIVA

» DAR FEEDBACK

» TRABALHAR DE FORMA MATRICIAL E MENOS HIERARQUICA

» NÃO DEIXAR QUE A IDADE SEJA, EM SI MESMO, UM FACTOR DE INCLUSÃO OU EXCLUSÃO

» “NATURALIZAR” A SITUAÇÃO E NÃO TRANSFORMÁ-LA NUMA SITUAÇÃO-PROBLEMA

» PROCESSOS DE COACHING

» PROCESSOS DE MENTORING

É ainda importante a nível pessoal a consolidação de um conjunto de competências profissionais indispensáveis aos tempos modernos, como por exemplo: capacidade de aprendizagem contínua e ágil; proactividade; flexibilidade e adaptação à mudança; capacidade de atenção distribuída; capacidade de trabalhar sobre pressão e ritmos intensos.

mais interessante e activo, o que constitui também uma fonte de motivação para eles próprios. O Grupo EDP tem a preocupação de desenvolver profissional e pessoalmente as suas pessoas. Temos políticas de conciliação da vida profissional e familiar e procuramos transformar esse equilíbrio num valor indissociável à cultura EDP. Refiro, a propósito, que a EDP está certificada em “Conciliação e Igualdade” desde o último dia 18 de Janeiro, pela organização internacional Fundação MásFamilia. Para o efeito, foram analisadas e consideradas um total de 160 medidas que visam motivar, apoiar e desenvolver os colaboradores. Sabemos que colaboradores mais felizes são também mais produtivos», põe-nos a par António Pita de Abreu.

Já na «Nestlé procura-se fazer com qualquer colaborador, mais jovem ou mais sénior, potenciar os seus pontos fortes e desenvolver as suas áreas de melhoria, pelo que não é distinta a relevância que se dá aos colaboradores de gerações diferentes», conta Ana Gomes, directora de Recursos Humanos da Nestlé Portugal.

Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros defendem a importância de se compreender as motivações de cada geração e actuar de acordo com as mesmas no desenho das políticas de Recursos Humanos como a melhor forma de conseguir integrar de forma satisfatória todas as gerações. «Os Baby Boomers são a próxima geração a caminhar para a reforma, mesmo que não tencionem deixar a vida activa. Facilitar que esta geração consiga deixar a sua marca no mundo e aproveitar a sua inigualável capacidade para comandar a mudança irá dar-

lhes uma grande realização pessoal e levar a organização a novos patamares. Permitir à geração X agir com autonomia e independência irá levar a resultados extraordinários pois, como são focados na performance, estamos a dar-lhes o que necessitam para se sentirem confortáveis: uma meta a atingir e a capacidade de decisão sobre como lá chegar. Considerando a valorização do work life balance e o facto de não procurarem trabalho a longo prazo num mesmo local, a geração X sentir-se-á retribuída com valores salariais justos de acordo com a sua performance, possibilidade de terem tempo livre extra e ainda oportunidades de desenvolvimento pessoal e

profissional. A geração Y, demograficamente numerosa, está agora a afirmar-se no mercado de trabalho e a começar a assumir algumas posições de gestão. Isto faz com que compreender as motivações e necessidades desta geração seja fundamental para a retenção de talentos e sucesso das organizações a

nização. A multiplicidade de estímulos, por outro lado, faz com que para serem bem-sucedidos necessitem de orientação pelas suas hierarquias que os foque no que é relevante. Dar a esta geração condições de trabalho que se baseiem no uso da tecnologia é fundamental para que se sintam confortáveis. Con-

geração X traz-nos um foco permanente no sucesso comercial e na concretização de objectivos ambiciosos, enquanto a geração Baby Boom traz uma valorização do processo como um fim em si mesmo e, por outro lado, uma ruptura permanente e saudável face ao estabelecido e aceite como comum, procurando sempre uma nova forma de surpreender e inovar no mercado. São estas duas gerações que, por estarem associadas a um extenso conhecimento teórico e no terreno, garantem que as soluções de formação e coaching são desenvolvidas de uma forma eficiente, eficaz e inovadora», acrescentam Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros.

desenvolve. Mais globalizada uma vez que procura entender o que se passa no mundo global através dos veículos de comunicação, das redes sociais. Não possui barreiras geográficas, diferenças etárias, socio-económicas. Está estatisticamente a viver mais tempo em casa dos pais, deixando este tipo de autonomia para os 30 anos. Como os conflitos são menores conseguem até modificar preconceitos e costumes da geração Woodstock.»

Miguel Abreu remete para o debate o seguinte: «As novas tendências e padrões de comportamento das pessoas, nomeadamente consumidores, parecem estar a ter um impacto no mercado profissional. Na medida em que estão a revolucionar, por exemplo, algumas cadeias de valor de negócio, nomeadamente no sector dos serviços, obrigando a repensar os respectivos modelos de gestão. Nesse particular, é natural que as gerações mais novas

possam trazer um input fundamental ao negócio, na medida que estarão mais próximos das novas tendências. Por outro lado, é conhecida a tradicional resistência à mudança, que muitas vezes tende a caracterizar as gerações menos jovens, habituadas a trabalhar dentro da sua zona de conforto. Torna-se fundamental articular ambas as visões de forma a estar mais preparado para os desafios actuais.»

pectativas, interesses e mesmo valores semelhantes a um nível “intraespecífico”, mas substancialmente diferentes a um nível “interespecífico”. Essa diversidade de expectativas e interesses tem de ser gerida de acordo com princípios e orientações que estimulem a valorização e a complementaridade das diferenças e não a radicalização daquilo que eventualmente as opõe, sob pena de se criar uma situação

A INTERACÇÃO ENTRE GERAÇÕES É UM DOS TEMAS EMERGENTES DA GESTÃO DO ACTIVO HUMANO E DA LIDERANÇA. MERECE PARTICULAR ATENÇÃO NO SENTIDO EM QUE PERMITE MAXIMIZAR O ENVOLVIMENTO DE TODOS, FACILITANDO O DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES SAUDÁVEIS E PRODUTIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

«Se nos referirmos ao mercado de trabalho, as influências são profundas e extensas. Se, conforme as estatísticas nos revelam, a longevidade aumenta e, a par disso e, em certa medida como resposta a esta tendência, aumenta a idade de reforma e, enquanto tendência macrossociológica, diminuem as taxas de natalidade, então a situação que vamos ter no “trabalho do futuro” é ter, nas empresas, um efectivo caracterizado por uma média etária elevada enquanto os mais jovens engrossam as fileiras do desemprego ou dos candidatos à emigração. Isto para os jovens é dramático, na medida em que vêem cerceadas as suas possibilidades de progresso e de desenvolvimento, em fases da vida onde, em princípio, têm o maior potencial em termos de energia...e de sonhos. Do ponto de vista do ambiente interno, aqui o problema coloca-se de maneira diferente. É diferente gerir e liderar um efectivo de média etária de 50 anos ou de 30 porque têm ex-

interna não só insustentável como... insuportável», alerta Mário Ceitil.

Para Pedro Norton de Matos: «Em geral, os mais novos estão mais à vontade com as novas tecnologias que quando colocadas ao serviço do aumento de produtividade podem ser preciosas e indispensáveis ferramentas de trabalho. A tecnologia pode ser um enorme facilitador de estruturas em rede, distintas das formas tradicionais de organização. Tal implica um “upgrade” das competências “soft”, onde a comunicação assertiva assume um papel determinante. O desafio é transversal!»

A gestão de equipas onde convivem gerações diferentes é uma realidade no Grupo EDP. «Gerir as expectativas e motivações dos colaboradores exige dos nossos líderes um conhecimento próximo dos seus profissionais e uma comunicação assertiva para potenciar o desenvolvimento de todos eles. A prática de uma gestão integradora será determinante, promovendo a troca de ideias e potenciando a inovação. Os colaboradores mais jovens trazem consigo uma enorme e contagiante energia, assim como um pensamento concep-



Pedro Brito
PARTNER
Jason Associates



Mário Ceitil
MANAGING PARTNER
Cegoc



Carlos Liz
SÓCIO FUNDADOR
Ipsos Apeme

médio e longo prazo. Esta geração tem necessidade de um sentimento de protecção e estrutura pela sua hierarquia, o que se torna relevante caso o seu gestor seja da geração X e que, ao procurar para si o oposto, tenderá também a dar o oposto a estes colaboradores se não estiver consciente desta necessidade. Associando esta necessidade à motivação para aprenderem e se desenvolverem num contexto de interacção social faz com que o mentoring seja uma ferramenta útil para dotar estes jovens das ferramentas de que precisam para se tornarem eficazes e confiantes. A sua expectativa elevada ao entrar no mercado de trabalho faz com que funções interessantes e diversificadas, bem como uma noção de carreira bem definida à priori, sejam valorizadas na escolha do local de trabalho. A geração Z entra agora num mercado de trabalho que encontram indefinido e com um futuro incerto. A sua visão do mundo à escala global e imediata faz com que sejam capazes de ver a organização numa perspectiva global. Esta capacidade associada à de realizarem várias tarefas ao mesmo tempo e lidarem com naturalidade com inúmeros estímulos em simultâneo dota-os de capacidades extraordinárias para o sucesso da orga-

considerar que estes conhecimentos são uma mais-valia para a organização e dar-lhes a possibilidade de mostrarem todo o seu potencial são fontes de interesse para esta geração.»

É importante saber cruzar o que cada geração tem de melhor e avançar os recursos mais apropriados a cada desafio. Cada geração traz o seu contributo. «As gerações Y e Z têm uma vontade de fazer mais e melhor, de aumentarem o conhecimento e a expertise através do imenso potencial da tecnologia e trazem um conhecimento actualizado das novas tendências de um mundo global onde se movem com extremo à vontade. A

idade do mercado absorver trabalhadores mais jovens».

Também Ana Gomes defende que os vários tipos de gerações influenciam o mercado de trabalho, uma vez que «cada geração tem necessidades e expectativas diferentes e é necessário ter capacidade de adaptação para ir ao encontro das mesmas e aliá-las aos interesses da organização. Por exemplo, a actual geração, designada Millennials [Y] é uma geração com um estilo de vida mais saudável. É uma geração que já fuma menos, é adepta do ar livre, viaja mais e está mais desperta para os temas da ecologia, levanta a bandeira da sustentabilidade ambiental. É uma geração cuja participação cívica passa sobretudo pela interactividade nas redes sociais. Diz-nos o contacto com esta geração que é menos insegura a escolher uma profissão, precisamente por saber que o mundo pode mudar a qualquer momento. É muito empreendedora. Todas essas características são transportadas para o local de trabalho e aplicadas aos projectos que



tual muito direccionado para a inovação, principalmente devido à própria evolução do mercado, que hoje apela de forma mais imediata para os temas da inovação e da criatividade. Talvez por ser uma geração que nasceu e vive na chamada sociedade da informação, consegue transmitir valiosos conhecimentos e uma outra perspectiva às gerações mais seniores, sobretudo nas áreas tecnológicas e criativas. Por outro lado, os colaboradores mais velhos possuem um conhecimento e uma experiência mais alargados sobre o funcionamento das organizações, principalmente ao nível dos processos. São pessoas que já tiveram a sua aceitação profissional e que trazem consigo um capital de confiança, registado pelas gerações mais jovens», admite António Pita de Abreu.

Amadurecimento da população

São conhecidos os mapas da evidente alteração da pirâmide etária numa inversão por completo, as projecções no mundo ocidental e em Portugal tendem a agravar essa estrutura, desequilibrando-a para um aumento de indivíduos nas idades mais avançadas.

em regressar ao mercado de trabalho. Penso que já se estão a tomar algumas medidas para defender profissionais nessas circunstâncias, mas muito também passará pela mudança de mentalidade das organizações. Acredito que se torna premente ajustar os perfis definidos para tirar o maior proveito possível desse conjunto de profissionais com larga experiência acumulada e que poderão claramente representar mais-valias para as empresas que nelas venham a apostar. Por outro lado, é fundamental criar-se o awareness nas gerações mais velhas da necessidade de actualização constante dos seus conhecimentos técnicos e da nova tendência de disseminação quase instantânea e global de qualquer tipo de informação», chama a atenção o associate director da Ray Human Capital.

«O lado positivo é que teremos uma força de trabalho activa durante mais anos com as vantagens que a senioridade sempre traz. O lado mais desafiante deste cenário será o de saber como motivar as pessoas com grande senioridade e que provavelmente já experienciaram “quase tudo” dentro das organizações em que se inserem,



Ana Gomes
DIRECTORA DE RH
Nestlé Portugal

Helena Santos
DIRECTORA DE RH
AXA



de trabalho, que é tudo menos uma coisa óbvia para um grande número deles. Esta “inesperada” barreira à entrada, à medida que vai sendo interiorizada tem consequências fortes: o emprego assume um estatuto de “sonho”, de “ideal”, para muitos jovens, substituindo outros referentes de outros tempos mais ligados com causas, formas de ver e de querer intervir socialmente, por exemplo. Os mais velhos que estão nos seus empregos hoje, em contexto, de violentas reduções de pessoal em muitas empresas, vivem tempos mais complicados, sendo que é decisivo que os líderes compreendam o papel único que os quadros e colaboradores mais antigos protagonizam no que respeita ao manter a funcionar uma “máquina” que é sempre mais rica na vida concreta do que em todos os organigramas».

Está o envelhecimento ou o amadurecimento dos colaboradores a ser tratado devidamente nas empresas?

«Estão a tratá-lo de duas formas antagónicas: numas, como um mal a exorcizar e por isso as pessoas são convidadas a sair a partir de uma certa idade, por inadaptação ou, mais grave e fruto da grave crise que vivemos, porque é possível ir buscar ao mercado pessoas de valor por salários muito inferiores e que podendo não ter tanta experiência, têm-na quanto basta. É o chamado efeito do “good enough”. Por outro lado, por parte do legislador estamos a assistir, por decreto, ao prolongar da vida de trabalho e da permanência nas organizações», alerta Patrícia Fernandes.

Para Pedro Norton de Matos «é um tema que ganha cada vez maior actualidade. Mas que tem sido negligenciado nas últimas décadas, sobretudo associado à lógica das reformas



Neste momento defende-se que convivem quatro gerações

BABY BOOM

X

Y

Z

NO MERCADO DE TRABALHO, EMBORA NUMA ESCALA MENOR SE INCLUA UMA QUINTA GERAÇÃO

TRADICIONALISTA

antecipadas, em que por mútuo acordo muitos colaboradores saíam precocemente. Em paralelo, as saídas criavam oportunidades de entrada e de carreira a “sangue novo”. Nos últimos anos, com a acentuada diminuição das reformas antecipadas e com a perspectiva temporal dos colaboradores mais velhos ficarem mais tempo nas organizações, começou a colocar-se a questão. Contudo são ainda poucas as organizações que têm programas estruturados para essa faixa etária, sendo enorme a oportunidade de capitalizar no talento e experiência dos mais velhos».

Na AXA desenvolveu-se um programa para os colaboradores acima de 52 anos, chamado “Terra à Vista”, «que se traduz em proporcionar uma “viagem” a estes com o objectivo de preparar a fase “pós-carreira”, isto é, ajudar na busca de uma solução de equilíbrio e de uma vida saudável, quando entram numa outra etapa de vida, após vários anos dedicados à actividade profissional. Foi uma ideia que nasceu quando pensamos que a maior incidência de depressão de uma pessoa é no seu período de reforma e de certo modo entendemos que envelhecimento não é sinónimo de incapacidade nem de inactividade. Por outro lado, estamos a trabalhar num outro programa mais recente de capitalizar o conhecimento de colaboradores experientes e experts, com o objectivo de disseminar na organização o seu

conhecimento técnico e de negócio, perpetuando as melhores práticas da empresa no futuro», refere Helena Santos, directora de RH da AXA.

Percebendo que os seniores são vistos como guardiões de conhecimento, a EDP também tem apostado em iniciativas de gestão do potencial como é exemplo o programa “Valorizar a Experiência”. «Uma iniciativa que envolve 300 colaboradores anualmente e que vai na sua terceira edição e que, para nosso orgulho, tem servido de inspiração a outras empresas através das menções que tem recebido da Comissão Nacional do Envelhecimento Activo e da Associação SEDES, entre outras referências. Um dos grandes desafios para as organizações, ao nível dos Recursos Humanos, será maximizar a colaboração e integração entre as diferentes gerações, ganhando em capital de conhecimento. Apostamos ainda num programa de apoio a colaboradores em situação de pré-reforma que pretendam continuar a sua vida activa, exercendo uma outra actividade. Além disso, no momento da saída, todos os colaboradores recebem um presente, entregue pelas respectivas hierarquias, e que pretende agradecer, de forma simbólica, reconhecendo a dedicação à EDP. Posteriormente, nos meses seguintes a esta mudança, é o Presidente do Conselho de Administração Executivo do Grupo, o Dr. António Mexia, que lhes envia um livro com uma mensagem de agradecimento e de felicidades nesta nova fase das suas vidas», reforça o administrador do Conselho Executivo do Grupo EDP.

Para Carlos Liz este tema está a ser tratado de forma

administrativa, simplista, preconceituosa, discriminando os mais velhos. «Erradamente haverá empresas que confundem amadurecimento com enfraquecimento de capacidades, envelhecimento com perda de relevância e de sentido de actualidade. Se calhar haverá quem pense que consegue até melhores resultados pagando menos – beneficiando de uma conjuntura no mercado de emprego com demasiada procura para tão pouca oferta. São pensamentos perigosamente tacticistas! Criar numa organização, a ideia de que se tem voz até aos 45 e 50 anos e depois muda-se outra vez para ouvir os mais novos, deitando fora a curva de experiência dos mais velhos é muito negativo. O mais interessante é que este “juvenilismo” está em contra ciclo demográfico! O que vão dizer os cidadãos mais velhos, que vão ser cada vez mais numerosos, de uma empresa que lhes quer vender produtos e serviços feitos exclusivamente, ou sobretudo, por pessoas com menos de 50 ou 60 anos, já que estes foram excluídos do processo produtivo? Desconfio que não vão simpatizar muito com tal tipo de fornecedores... Vamos precisar de criar novos segmentos, não chegando dizer “mais de 65 anos”. Há sobretudo um desafio de revisão de conceitos, de linguagem. Que quer dizer mais de 65 anos?»

Embora Mário Ceitil não considere que o problema esteja a ser tratado da melhor forma, defende que o foco deve estar nos talentos, nas competências, nas motivações e nos desafios dos colaboradores. «Essas sim são questões relevantes e que são “ageracionais”, quer dizer são autónomas em relação às idades dos colaboradores.»

«Vamos ter pessoas mais velhas e melhor preparadas nas próximas décadas – com melhor literacia tecnológica, profissional, cívica. Vamos ter novas formas de viver o espaço público, de recriar o sentido de bairro. A par de tudo isto, as pessoas mais velhas são as pessoas certas, pela confiança que terão sabido construir ao longo das suas vidas, nas suas redes pessoais e comunitárias», remata Carlos Liz. ●