

————— E-book —————

Gerações de profissionais no ambiente de trabalho: sinergia ou cisão?

Autor: Armando Terribili Filho

Tradução para Espanhol: Bruno Manhães

Tradução para Inglês: Fabrcio Franca



**Project
Management
Institute®**
Paraíba, Brazil



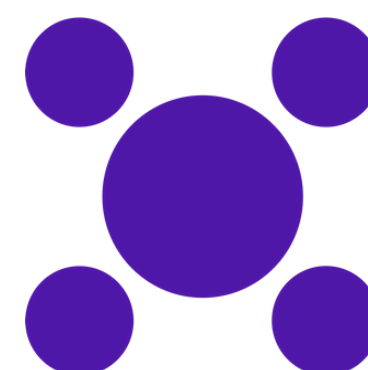
**Project
Management
Institute®**
Distrito Federal, Brazil



1. Introdução

Muito já se falou, muito já discutiu sobre “Conflito de Gerações”, que certamente é algo milenar na existência humana. É inerente ao ser humano acreditar que a sua geração é a mais forte, mais guerreira e destemida, sendo que as gerações seguintes são vistas como mais fracas e mais dependentes. Em contrapartida, os jovens veem as gerações precedentes como obtusas, ultrapassadas e desatualizadas.

No âmbito familiar, essas visões antagônicas entre pessoas de gerações distintas são relativamente aceitas, embora muitos conflitos surjam em função de diversidade de opiniões e de estilo de vida, que estão sujeitos a mudanças contínuas, seja por modismo, por uso de novas tecnologias, por evolução no pensamento humano ou imposição de formadores de opinião.





Por outro lado, no contexto profissional, o conflito entre gerações é existente, mas poucas vezes declarado. Muito se apregoa sobre diversidade nas organizações que nada mais é que a multiplicidade de faixa etária, nível socioeconômico, nacionalidade, orientação sexual, etnias, linguagens, ideias, opiniões, crenças, valores, religiões, etc.

É evidente que a diversidade traz inúmeros benefícios para a sociedade e para a organização. Para a sociedade, favorece a aceitação, a eliminação de preconceitos, tornando-nos cada vez mais humanos. Como diz o filósofo espanhol Fernando Savater: “Para ser homem não basta nascer, é preciso também aprender. A genética nos predispõe a chegarmos a ser humanos, porém, só por meio da educação e da convivência social conseguimos sê-lo efetivamente” (SAVATER, 2000, p. 47).



Com a diversidade, as organizações também têm a ganhar com maior nível de criatividade e inovação (mais ideias, mais experiências, maior conhecimento), além de propiciar um ambiente com menor nível de preconceito, onde os profissionais se sentem acolhidos e seguros, conseqüentemente, com menor nível de conflitos, maior engajamento e produtividade.

Como afirma Goleman, considerado o “Pai da Inteligência Emocional” que os sentimentos preconceituosos se formam na infância e que as crenças para os justificar surgem posteriormente (p. 171). Desta forma, a diversidade propicia o descarte desses sentimentos e de estereótipos.

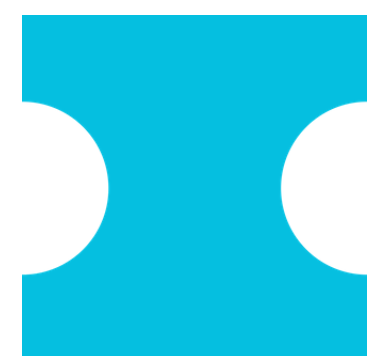


Se a diversidade deve ser espontânea ou estimulada (por meio de leis específicas, por exemplo, cotas) é um tema complexo e que exigiria um debate exclusivo sobre isso. O objetivo deste texto é fazer um recorte no cenário apresentado e discutir a diversidade etária no ambiente de trabalho, mais especificamente, no de projetos.

O ageísmo (discriminação pela idade) precisa ser combatido, assim como a discriminação de gênero, raça, cor, classe social e orientação sexual.

Os estereótipos sobre os idosos englobam características físicas e mentais, pois são rotulados de: lentos, fracos, dependentes e senis. Shore et al (2009) destacam alguns estereótipos descritos na literatura sobre trabalhadores mais velhos, que em geral são negativos, como: menos produtivos, inflexíveis, menos criativos, têm maior dificuldade de aprendizagem, mais resistentes às mudanças e têm dificuldades com tecnologias.

Em contrapartida, há estereótipos para pessoas muito jovens no ambiente de trabalho, que por vezes, carregam rótulos de imaturos, irreverentes, insubordinados e, por vezes, irresponsáveis. O etarismo contra adolescentes é chamado de "adultismo".



2. Idade cronológica, biológica, social e psicológica

O ser humano tem quatro idades, segundo Schneider e Irigaray (2008), que são:

- **Idade cronológica:** tempo de vida decorrido em dias, meses e anos a partir da data de nascimento,
- **Idade biológica:** considera as modificações corporais e mentais, caracterizando o processo do envelhecimento humano,
- **Idade social:** hábitos e status em relação às pessoas de sua idade, podendo englobar: tipo de vestimenta, hábitos e linguagem, reconhecimento social por parte de outras pessoas que estejam em posição de liderança,
- **Idade psicológica:** relação entre idade cronológica e capacidades psicológicas: percepção, aprendizagem, memória e habilidades adaptativas dos indivíduos ao meio.



Quanto à idade psicológica, os autores afirmam que algumas capacidades cognitivas como a rapidez de aprendizagem e a memória diminuem naturalmente com a idade cronológica, no entanto, essas perdas podem ser compensadas por ganhos em sabedoria, conhecimento e experiência

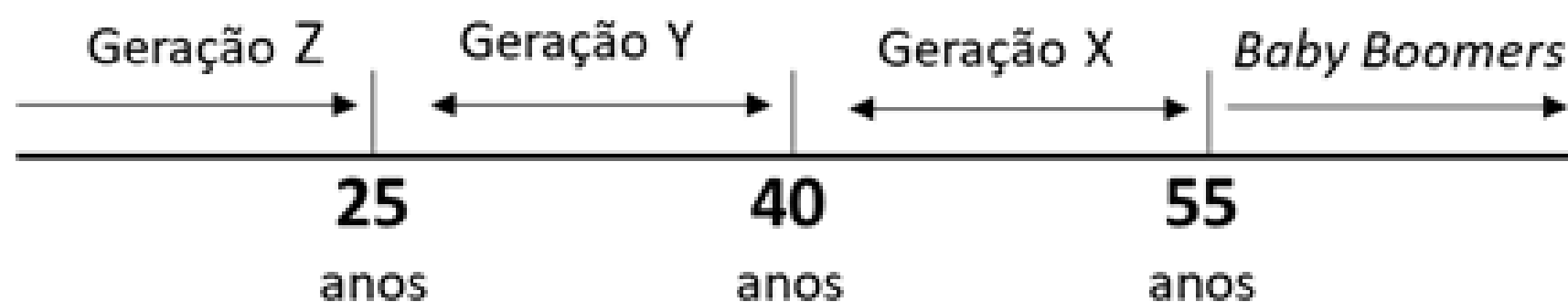
3. Grupos Geracionais

O que caracteriza os grupos geracionais são perspectivas coletivas influenciadas por mudanças sociais, condições econômicas e desenvolvimentos históricos significativos. Grosso modo, pode-se dizer que a designação geracional corresponde a períodos de aproximadamente 15-20 anos: Baby Boomers (1946-1964), Geração X (1965-1979), Geração Y (1980-1994) e Geração Z (1995-2010), conforme destaca (Betz, 2019). Alguns autores já apresentam a Geração Alpha para os nascidos no início dos anos 2010 até meados da década de 2020.



De forma análoga, e utilizando múltiplos de 5 para facilitar a compreensão, pode-se dizer que os Baby Boomers têm hoje mais de 55 anos, os profissionais da Geração X entre 40 e 55 anos, os da Geração Y entre 25 até 40 anos e os da Geração Z abaixo de 25 anos (Quadro 1).

Quadro 1 – Faixa etária aproximada das gerações presentes no mercado de trabalho em 2021 (em anos)



Fonte: adaptação feita pelo autor.

Pode-se também caracterizar cada geração pelo nível de desenvolvimento tecnológico, pela utilização das tecnologias pela sociedade, evidenciando formas particulares de relacionamento com o mundo e com as pessoas.

3.1. Baby Boomers (1946-1964)

Termo que decorre de “explosão de bebês”, pois se trata da geração que nasceu após o retorno dos soldados da 2ª. Guerra Mundial (1945), com significativo aumento da taxa de natalidade, quando eles se reencontravam com esposas e namoradas. Essa geração é chamada de “Me Generation”. É importante notar que o estudo das gerações nasceu nos Estados Unidos, por isso essa aderência a fatos, situações e nomenclatura são típicas norte-americanas.

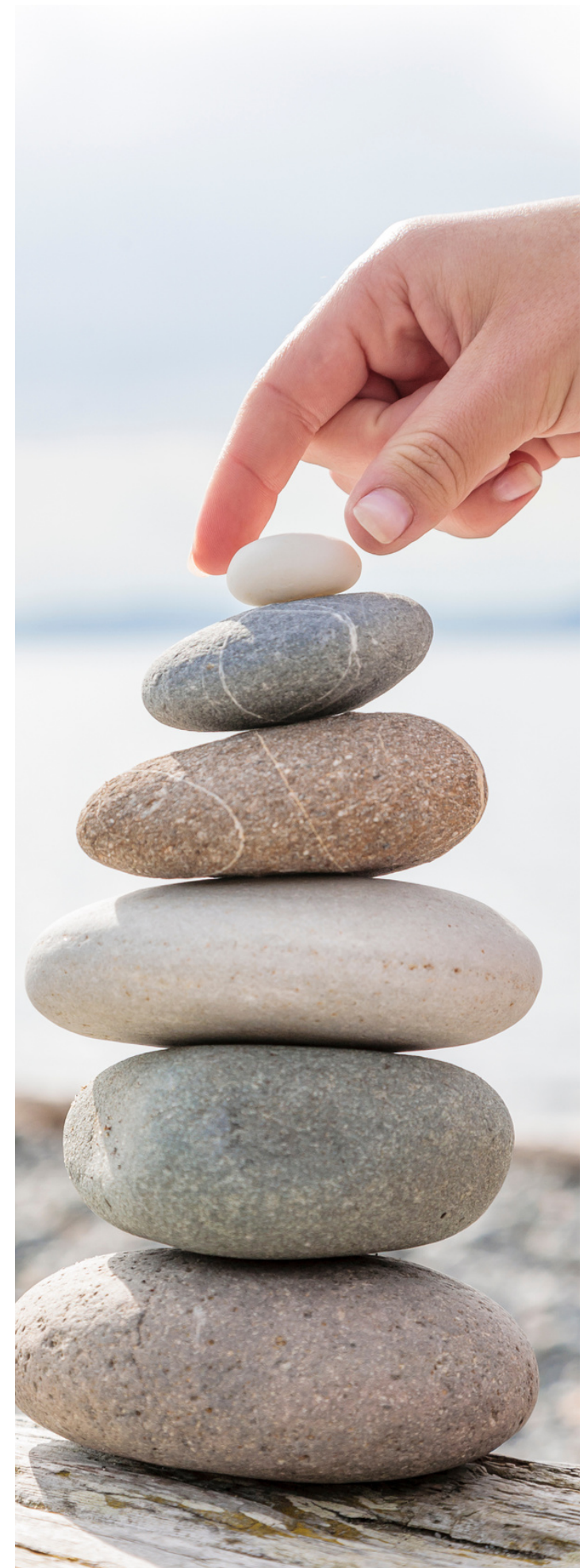


Essa geração é rotulada de materialista, composta por workaholics. Profissionais que trabalhavam por 20, 30 ou 40 anos em uma mesma empresa, que pode ser entendido como conceito de fidelidade. Receberam educação conservadora e rígida, tendo como decorrência a formação de líderes exigentes, competitivos e controladores. O consumismo atual é atribuído como decorrência do materialismo dos Baby Bombers.

3.2. Geração X (1965-1979)

Nos EUA alguns chamam de Geração “baby bust” (busto de bebê), devido à baixa taxa de natalidade após o Baby Boom. Outra designação é "geração esquecida", que cresceu durante o surgimento da tecnologia em seu cotidiano, todavia, pode ser considerada como geração “adaptada” ao ambiente tecnológico.

Os profissionais da Geração X buscam um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, preocupando-se com saúde, atividades esportivas e lazer. São mais engajados com o que acontece no mundo. Nas organizações, são dedicados, gostam de alguma informalidade e atribuem importância aos objetivos/resultados, porém, não cogitam permanecer 20, 30 ou 40 anos na mesma organização.



3.3. Geração Y (1980-1994)



A Geração Y, são os nativos digitais, que cresceram com tecnologias: smartphones, tablets, apps, redes sociais, games, etc. São também chamados de Old Millennials (velhos Millennials). Têm elevada preocupação com causas ambientais, com a diversidade e causas sociais, engajando-se em trabalhos voluntários e ONGs. Embora dedicados ao trabalho, estão mais preocupados com suas vidas pessoais que as outras gerações. São imediatistas e informais com os pais e superiores no ambiente de trabalho, e como têm a autoestima elevada, isso por vezes, faz com que aparentem ser arrogantes. São chamados de “multitarefa”, utilizando tecnologias enquanto estão simultaneamente envolvidos com outras atividades.

No ambiente de trabalho, gostam de flexibilidade e, em geral, não gostam de regras e regulamentos. São criativos e muito ligados a valores e propósitos empresariais. Por vezes, a hiper conectividade pode estar associada à ansiedade.



3.4. Geração Z (1995-2010)

Geração Z ou New Millennials (novos Millennials) – foi a primeira geração a crescer no mundo da Internet, propiciando uma compreensão do acesso à informação e ao mundo diferente das gerações anteriores. As abordagens instrucionais são completamente diferentes (Metodologias Ativas), pois a rápida difusão de informações, os aspectos visuais, estímulo à participação, faz com que o jovem se torne engajado, ativo, protagonista de seu aprendizado. Como afirmam Adamson et al que esses jovens crescendo em uma nuvem virtual de tecnologia com fontes infinitas de informações e interações digitais que mudaram a maneira como pensam, se comunicam e aprendem” (apud Betz, 2019).

No ambiente de trabalho essa geração tem muita intimidade com tecnologia, tutoriais, produzindo e consumindo seus próprios conteúdos. Games e streamings são preferenciais destes jovens. O jovem prioriza: fazer o que gosta em um ambiente aberto e aderente a seus valores.



3.5. O que é a Geração Mi Mi Mi?

O termo aparece na capa da Revista Time (edição de maio de 2013) com o título “Millennials: The Me Me Me Generation” (em português o som é de “mi mi mi”), sendo a chamada para um artigo de Joel Stein. O subtítulo é também provocativo “Millennials são preguiçosos, intitulados narcisistas que ainda vivem com seus pais”. Há um segundo subtítulo, que dá uma guinada de 180 graus na provocação: “Por que eles salvarão todos nós”.

No artigo, o autor explica a adoção do termo Me Me Me, pois os Millennials são filhos de Baby Boomers, que são chamados de “Me Generation”, com a exacerbação da tecnologia do egoísmo, então ficou “Me Me Me Generation”. Na primeira parte do artigo, o autor apresenta dados estatísticos e científicos bastante negativos sobre os Millennials: cultura do narcisismo, egoísmo, autoestima exacerbada, redução nos resultados dos testes de empatia comparando-se com gerações anteriores (em função da redução do “face a face”), contagem de amigos e de likes nas redes sociais.





Na segunda parte do artigo, Stein deixa comprovado por fatos e dados aspectos muito positivos dos Millennials quanto à criatividade, capacidade de conexão e influência, maior democratização de oportunidades pelo acesso a informações, maior e melhor aceitação das diferenças, concluindo que a grandeza de uma geração não se determina por dados, mas como eles reagem aos desafios que se apresentam a eles.

Smith e Nichols (2015) da Texas Wesleyan University destacam o aspecto do feedback para os Millennials, pois assim como a tecnologia possibilitou respostas instantâneas, a geração espera obter feedback instantâneo, ou seja, os Millennials precisam de feedback constante e quando o feedback não lhes é fornecido, interpretarão que seu trabalho foi insatisfatório. Isso é apresentado por terem “pais de helicóptero”, onde os pais estão sempre ao lado de seus filhos, protegendo-os, controlando-os, dando feedback constante, valorizando-os excessivamente e tornando-os dependentes.

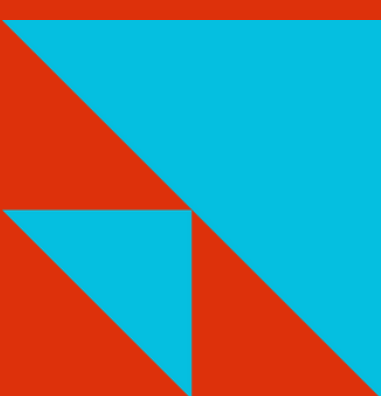
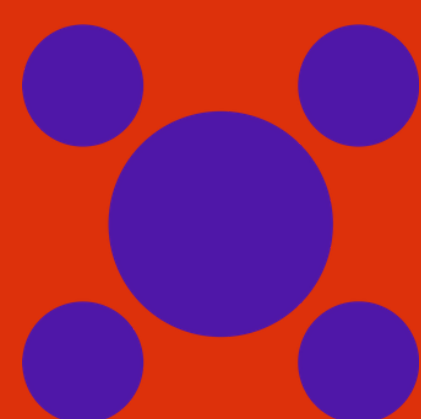
4. Conclusão

O ambiente de projetos, altamente impactado por inovações tecnológicas (muitas vezes disruptivas) e novas abordagens metodológicas exige dos profissionais um elevado nível de rápida aprendizagem, adaptabilidade e resiliência.

Neste cenário, os Millennials (sejam os “old” ou os “new”) são imprescindíveis por suas capacidades técnicas, por seu modo de pensar, pelo seu estilo de enfrentamento de novas situações e desafios.

A afirmação de Esopo (escritor grego, 620 a.C.–564 a.C.): “Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar”, continua atual após mais de 2.500 anos. A diferença é que no passado, o padrão era que os mais velhos sempre ensinavam os mais jovens. Hoje, não há regras para “quem ensina quem”.

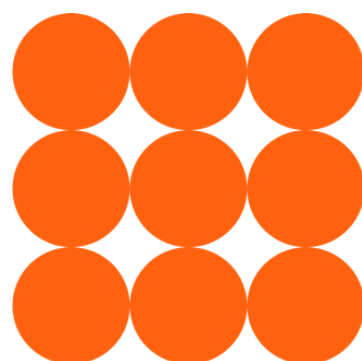
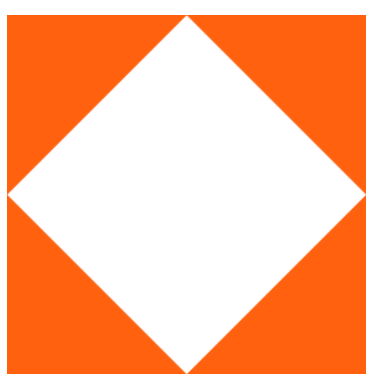
Em contrapartida, os profissionais da Geração X têm alto valor agregado pelo seu conhecimento e experiência. Por outro lado, os Baby Boomers, se são considerados idosos na idade cronológica, podem não o ser nas idades biológica, social e psicológica, com potencialidades de contribuições significativas de sabedoria e experiências.



Tanto a Geração X como os Baby Boomers tendem a ser menos impulsivos, mais equilibrados (em função de sua vivência) e ter habilidades comportamentais (soft skills) melhor desenvolvidas.

Conflitos entre gerações sempre existiram e existirão: em qualquer ambiente! A vantagem dos dias atuais é que os Millennials aceitam mais a diversidade que as gerações anteriores aceitavam. Um dos maiores desafios do Gerente de Projetos no cenário complexo da atualidade é gerir os conflitos com imparcialidade, para tanto, precisa conhecer psicossociologia aplicada ao trabalho, teoria da gestão de conflitos nas organizações e buscar a integração da equipe, criando sinergia para o atingimento dos objetivos dos projetos, num ambiente saudável e empático, que estimule o trabalho colaborativo, respeitando as diferenças e atendendo eventuais demandas geracionais (exemplo, feedbacks frequentes para os Millennials).

Henry Ford (empreendedor e engenheiro norte-americano, 1863-1947) afirmou: “Se há algum segredo do sucesso, consiste na habilidade de aprender o ponto de vista do outro e ver as coisas tão bem pelo ângulo dele, como pelo seu”. Pode-se acrescentar que isso envolve: respeito, empatia, humildade e aceitação.



Referências

BETZ, Cecily L. Generations X, Y, and Z. Journal of Pediatric Nursing, n. 44, 2019.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

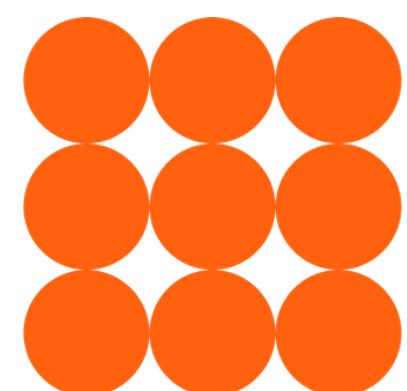
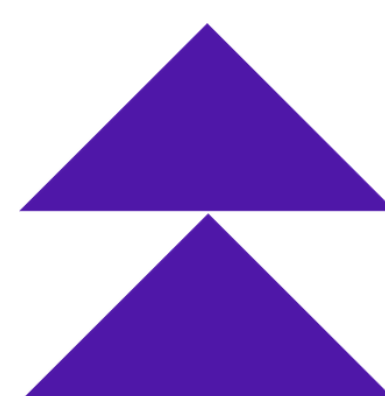
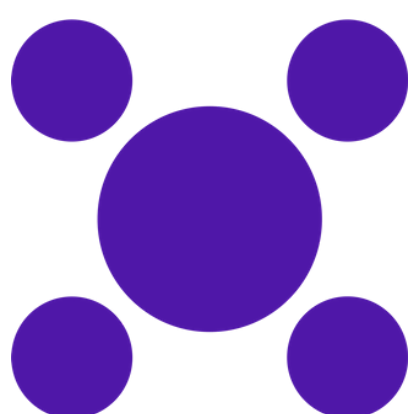
SAVATER, Fernando. O valor de educar. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. Revista Estudos de Psicologia, Campinas. out-dez/2008.

SHORE, Lynn M. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? Human Resource Management Review, n. 19, 2009.

SMITH, Travis J.; NICHOLS Tommy. Understanding the Millennial Generation. Journal of Business Diversity, v. 15, n. 1, 2015.

STEIN, Joel. Millennials: The Me Me Me Generation. Time. 09 May, 2013.



(*) Armando Terribili Filho, PMP.

Pós-doutorado em Metodologia de Gerenciamento de Projetos, doutor em Educação pela UNESP e mestre em Administração. Formação em Inteligência Emocional na Espanha e Itália. Professor de cursos de pós-graduação no PECEGE- MBA ESALQ/USP (SP), ESIC (PR), Universidade Positivo (PR), Universidade do Vale do Itajaí (SC) dentre outras. Certificado PMP desde 2003. Certificado Black Belt nos EUA.

Autor ou coautor de sete livros na área de Gerenciamento de Projetos e Educação: “Gerenciamento de Projetos em 7 Passos”, “Indicadores de Gerenciamento de Projetos”, “Negociação em Projetos”, “Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos”, “Gerenciamento de Custos em Projetos”, “Ensino Superior Noturno” e “Seja um Professor Nota 10 no Ensino Superior”.

Tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica e México. Parecerista de revistas nacionais e internacionais. Atuou em multinacionais como Resource Manager e Diretor de Projetos. Atualmente é diretor da Impariamo – Cursos e Consultoria (Curitiba).