

sapo.pt Definir como homepage RSS RESET pesquisar Ok pesquisar na web E+ sites económico

11:54 | Quinta, 14 de Abril 11

[Home](#) [Mercados](#) [Economia](#) [Política](#) [Empresas](#) [Finanças](#) [Desporto](#) [ETV](#)

Login [Registo](#) | [Recuperar password](#)

Mais Lidas

Markus Kerber



Portugal tem que abandonar o euro?

Crise



Países ricos exigem castigo pesado para financiar Lisboa

Crise



Finlândia pode pôr em risco ajuda financeira a Portugal

Entrevista

“Esta é uma geração que valoriza bastante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”

Económico
05/04/11 12:36



Todos os anos saem das universidades portuguesas novas formadas de recém-licenciados com uma mentalidade amplamente diferente da geração anterior.

São conhecidos como a "Geração Y" e distinguem-se por não dar tanto valor ao dinheiro e estarem cada vez mais abertos à mobilidade e à procura constante de novos desafios profissionais. Numa entrevista publicada no portal VER, Filipa Costa, 'senior associate' na área de 'Leadership Consulting' da consultora Heidrick & Struggles, procura mostrar como deve o mundo empresarial preparar-se para acolher esta nova forma de ver uma carreira.

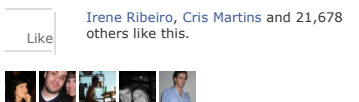


Filipa Costa, 'senior associate' na área de 'Leadership Consulting' da consultora Heidrick & Struggles.

A coexistência de três gerações, completamente distintas no que respeita a vivências e formas de trabalhar, no local de trabalho, nem sempre é fácil de gerir. Como é que as empresas estão a responder a este desafio?

É um desafio essencial para os gestores descobrirem as melhores práticas para atrair, desenvolver e reter as diversas gerações, nomeadamente a Geração Y. É fundamental que os gestores entendam que as diferenças geracionais existem e que têm de se preparar para uma gestão diferenciadora com estes jovens.

Se temos novos perfis nas organizações, é necessário repensar os modelos de gestão do activo humano com base nestes perfis. Mas também é necessário repensar modelos de selecção e recrutamento, práticas de gestão diária, em termos de desafios oferecidos, relações com as hierarquias e até a própria forma de trabalhar. Acreditamos, por isso, que as empresas ainda têm um caminho a percorrer para minimizar o impacto da coabitação destas três gerações.



E que maiores obstáculos encontram neste desafio?

Os principais obstáculos com que se confrontam as empresas prendem-se essencialmente com quatro vectores: na própria forma como é encarado o trabalho; no compromisso organizacional; no ambiente de trabalho e nos meios e recursos disponíveis (principalmente ao nível das novas tecnologias) e na própria forma de relacionamento interpessoal na empresa.

Mas, por outro lado, existem igualmente benefícios para as empresas ao terem ao seu dispor estes três mundos diferentes nas suas fileiras. É possível identificar quais?

A diversidade deverá ser encarada pela positiva, ou seja, numa óptica de gestão de diferentes formas de pensar e de trabalhar em constante interacção nas empresas. Face ao desafio do aumento de contributos criativos é sempre positiva uma aposta em equipas diversificadas, constituídas por pessoas com diferentes perspectivas – e diferentes posturas até –, face ao trabalho e à própria forma como encaram temas mais abrangentes (de cariz social, económico, cultural, entre outros). A grande mais-valia da integração de pessoas da Geração Y nas empresas prende-se com uma verdadeira "injecção de sangue novo", com propensão para diferentes estratégias de empreendedorismo (formas de pensar e de fazer diferentes), com gosto significativo por experiências internacionais (contacto com outros países, povos e culturas) e que, inevitavelmente, abarcam uma nova dinâmica junto das empresas.

Mas existem já programas específicos, estrategicamente pensados, para se beneficiar destas diferenças geracionais?

Sim, relativamente a programas concretos em que se aposta numa interacção entre diferentes gerações, podemos referir os programas de 'reverse mentoring' já adoptados por empresas de referência. Nestes programas são os próprios jovens que são chamados a prestar todo o apoio necessário ao desenvolvimento de colaboradores mais seniores, em áreas relacionadas com a utilização de novas plataformas tecnológicas, por exemplo. Estas acções denotam dois aspectos fundamentais para a gestão do activo humano: por um lado, fomentam a aproximação de duas gerações distintas, incrementando os níveis de comunicação e a troca de ideias; por outro, permitem uma responsabilização inicial dos colaboradores da Geração Y, contribuindo para um sentimento de pertença que, por sua vez, poderá ter impacto no aumento dos níveis de motivação dos mesmos.

Que principais características podemos reconhecer nos jovens da geração Y?

A Geração Y nasceu numa era digital, sendo os seus "membros" apelidados de "nativos digitais" (nomeadamente por Don Tapscott, que há muito estuda esta geração em particular). Ou seja, não é de todo estranho assistir à pericia destes jovens quando trocam SMS, ouvem música, comunicam num 'chat' e

a elaboram um documento de trabalho em simultâneo. Detêm uma maior propensão para o uso das novas tecnologias, comunicam muito online e desenvolvem um 'networking' social através destas plataformas. E são igualmente caracterizados por serem multifacetados, revelando dinamismo e inquietude. Se pensarmos na infância desta geração, na maioria dos casos foi repleta de actividades. Com agendas cheias desde muito novos, apresentam uma propensão para a exploração de desafios permanentes, onde a monotonia não pode fazer parte do seu dicionário. Não simpatizam com tarefas rotineiras e gostam de se sentir envolvidos em projectos diferenciadores e que aportem valor estratégico nas organizações. Em termos sociológicos e psicológicos, se reflectirmos sobre a presença dos pais na vida destes jovens, concluímos que esta foi reduzida devido ao trabalho dos mesmos. Assim, esta é uma geração que valoriza bastante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e em que o trabalho a partir de casa, por exemplo, ganha uma relevância maior do que nas outras gerações.

Afirma-se também que a Geração Y é mais socialmente responsável...

Sim, na verdade apresentam uma visão mais global do papel que podem ter numa sociedade, querem ajudar o mundo, preocupam-se com questões cívicas e de responsabilidade social. Apresentam também uma maior propensão para contribuir de forma positiva para a sociedade e para o bem-estar do planeta. Temas como a sustentabilidade, por exemplo, são para eles fundamentais (sentir que, de alguma forma, o tipo de trabalho em que estão enquadrados tem retorno no bem-estar comum).

E no que respeita à relação que criam com os colaboradores mais seniores das empresas em que estão inseridos?

Habitados a questionar, a quererem saber mais, não se inibem de perguntar e confrontar as pessoas mais seniores com as suas opiniões e perspectivas. Ao não se inibirem de questionar o pré-estabelecido, criam muitas vezes situações delicadas no que se refere à forma como é vista a hierarquia. Para esta geração, a igualdade é um ponto fulcral e gostam, por isso, de ser tratados como parte integrante numa empresa. A descoberta de várias formas de fazer a mesma coisa torna-os muitas vezes impacientes face a posturas rígidas de actuação no dia-a-dia. Apesar de gostarem da autonomia e de terem a possibilidade de inovar de forma permanente, valorizam relações de 'mentoring', exigindo com frequência aconselhamento/orientação profissional. Este é um ponto importante uma vez que muitas empresas não têm rotinas estabelecidas relativamente a práticas de 'feedback'. Estes jovens apresentam também uma menor aversão ao risco. Ou seja, não se inibem de sair de uma empresa, se considerarem que o desafio não está a ser suficientemente interessante, o que pode criar, nas organizações, uma grande rotatividade destes jovens. Ambicionam simultaneamente a realização pessoal e profissional e não temem em arriscar para cumprir esse objectivo. Como tal, valorizam planos de carreira estruturados e claros em termos de etapas a cumprir. Valorizam também um 'mix' de recompensas: ganhos financeiros, uma boa equipa; projectos desafiantes; diversidade de experiências e avaliação e reconhecimento são extremamente valorizados. Em suma, estes jovens trabalham para viver e não vivem para trabalhar.

Que grandes mais-valias trazem estes jovens, reconhecidos pela sua enorme capacidade de 'multitasking', para a gestão actual das empresas?

Sabemos que esta característica é já desenvolvida em fases anteriores da vida dos membros desta geração. Consequentemente, a enorme capacidade de 'multitasking' destes jovens vai de encontro à necessidade das empresas em integrarem pessoas com capacidade de participação em projectos paralelos e de assumirem diversas funções de forma simultânea. Actualmente as empresas já não são exclusivamente geridas numa óptica de alocação dos colaboradores a um único projecto, deixando mesmo de fazer sentido uma definição estrita e limitativa das principais responsabilidades inerentes à função que assumem. Deste modo, encontrando-se estes jovens habituados a desenvolver uma diversidade de actividades de forma simultânea, a sua adaptação a uma forma de trabalhar que implique uma atribuição constante de tarefas não se constituirá, à partida, como um grande obstáculo. Esta capacidade de 'multitasking' poderá ser outro factor que contribuirá para um enquadramento adequado destes jovens nas empresas, já que existirá um alinhamento entre a forma como é esperado que desenvolvam as suas funções e a forma como efectivamente o têm vindo a fazer noutros domínios da sua vida. Resumindo, esta capacidade multifacetada, permite-lhes aceitar vários desafios em simultâneo, bem como efectuar uma gestão eficiente e eficaz das prioridades inerentes a estes mesmos desafios.

O que "exigem" estes jovens em termos profissionais e que paradoxos são mais visíveis nesta geração? (trabalham muito, mas não querem ser escravos do trabalho; elegem a flexibilidade; são muito mais ambiciosos que as gerações que os precede, mas também são mais exigentes no que respeita à responsabilidade social das empresas que os acolhem; são completamente tecnológicos; etc.)

Esta é de facto, uma geração que, tendo imensas valências e aportando inúmeras vantagens competitivas às empresas, apresenta paralelamente alguns paradoxos, sendo possível mencionar dois, que são centrais: A necessidade de autonomia e de liberdade para desenvolver os seus projectos e tarefas e, simultaneamente, a necessidade de se sentirem orientados e suportados é o primeiro. Isto é, de facto, algo contraditório e que exige grande empenho por parte das empresas na forma como trabalha as relações com estes jovens. Estes cresceram num ambiente com pais mais ausentes e no qual se tornaram mais independentes na forma como se relacionam entre si e com o mundo, muito devido à comunicação social e tecnologias, por exemplo. Por outro lado, cresceram habituados a receberem uma forte motivação e também a gozarem de formas de reconhecimento rápidas. Daí o facto de valorizarem, significativamente, a autonomia e liberdade para serem criativos e inovadores no desenvolvimento dos seus projectos, mas necessitarem, ao mesmo tempo, de ser orientados e suportados com programas de 'mentoring' e 'coaching' onde o 'feedback' é uma peça central. A forma como estes jovens perspectivam o trabalho e valorizam a relação com a empresa é também paradoxal e pode constituir-se como uma dificuldade séria às empresas, se não lhe for dada a devida atenção. Estes jovens são ambiciosos e procuram crescer rapidamente, procurando projectos desafiantes e estratégicos que causem impacto e marquem a diferença. E guiam o seu compromisso para com a empresa através dos valores, da cultura e das práticas efectivas da mesma, nomeadamente ao nível da responsabilidade social e de iniciativas de impacto na comunidade. No entanto, e por outro lado, existe uma necessidade muito forte de conjugar tudo isto com uma vida pessoal plena na qual se sintam realizados e na qual possam integrar outras actividades e projectos extra-trabalho. Assim, é cada vez mais comum encontrarmos casos de jovens que, face a uma situação laboral/empresa que restrinja a sua realização pessoal (falamos aqui de equilíbrio a nível familiar e a identificação com projectos providos de significado pessoal) optaram por abandonar a organização e se dedicaram a projectos de vida diferentes.

Sem a noção do "emprego da vida" e com uma maior mobilidade existente, que estratégias deverão as empresas ter em conta para reter os seus jovens talentos?

Apesar de não haver ainda uma consciencialização significativa relativamente a este tema, é possível identificar um conjunto de empresas com programas focados na atracção e retenção de talento e que começam já a colocar em prática medidas para reter e cativar estes jovens, numa óptica de abertura para compreender as suas necessidades e expectativas. Algumas das estratégias colocadas em prática incluem:

Um forte investimento nas actividades e iniciativas focadas no processo de integração de recém-licenciados na empresa que visem criar uma identificação e envolvimento logo de início, perspectivando um compromisso a médio/longo prazo com a organização.

Criação de um ambiente de trabalho descontraído, dinâmico e desafiante que inclua: formas de comunicação criativas e abertas, 'open spaces', tecnologia actualizada, sistemas/métodos de trabalho flexíveis (horários e possibilidade de trabalhar a partir de outros locais) e com oportunidades de

em tempo real (por exemplo com a possibilidade da utilização de redes como o Facebook, o MySpace e o LinkedIn).

Proporcionar projectos desafiantes e inovadores cujo impacto seja explícito e que envolvam o trabalho em equipa. O reconhecimento e o feedback assumem um papel relevante uma vez que esta geração foi habituada a ser elogiada em muito daquilo que fez.

Investir em programas de mentoring, que contribuam para a aproximação de jovens e quadros numa relação que pode ser altamente vantajosa para ambas as partes. A Geração Y gosta de se sentir orientada e suportada pelos seus superiores. Consequentemente, a estrutura hierárquica deverá ser o mais horizontal possível fornecendo a fluidez da comunicação entre os diferentes níveis.

Ser uma empresa focada em temas de responsabilidade social. As palavras 'green' e sustentável estão na ordem do dia e são altamente valorizadas por esta geração que elege a possibilidade de participar, por exemplo, em programas de voluntariado que beneficiem a comunidade e a sociedade em geral.

Estruturar um plano de carreira justo e transparente mas, acima de tudo, estimulante e dinâmico, passível de atender às necessidades de aprendizagem e evolução profissional associadas às expectativas desta geração.

Compensações baseadas em sistemas de mérito justos e no reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido e respectivo impacto.

A par com o último ponto, enfatizar a aprendizagem contínua através da disponibilização de programas de formação e desenvolvimento de competências ajustados às necessidades individuais.

Existe uma discussão engraçada por parte daqueles que se dedicam a analisar esta geração: uns defendem que os Y pertencem à "dumbest generation" outros que são, de longe, a "smartest generation". Em termos empresariais, qual o sentimento de gestores e executivos face a estes dois extremos?

Esse sentimento ainda não está clarificado de uma forma objectiva e, de facto, temos as duas vertentes "em cima da mesa". Em termos empresariais, existem gestores que consideram que esta geração apresenta uma atitude desafiadora, ambiciosa, que questiona tudo e todos, sendo por isso apelidada de "inconformista e despropositada". Por outro lado, temos outros gestores que consideram que esta geração tem características únicas em termos de maturidade que têm de ser aproveitadas, pois não temem sair da sua "zona de conforto", não receiam o questionamento de desafios que lhes são lançados e apresentam características vincadas de criatividade e empenhedorismo. Acreditamos que o que é novo e diferente do que fazemos e pensamos, possa, num primeiro momento, ser categorizado de "menos bom". No entanto, este é também o desafio das empresas: aceitar valores e princípios diferentes dos existentes e procurar diminuir as resistências e obstáculos que criamos face à novidade do perfil destes jovens.

Uma outra característica desta geração é não serem passivos, mas absolutamente activos e participativos no mundo que os rodeia. Com a importância das redes sociais também para as empresas, quais as principais implicações desta cultura participativa no mundo dos negócios?

A facilidade na criação de um 'networking' activo e participativo pode, obviamente trazer implicações na cultura empresarial, nomeadamente, mais dinamismo na comunicação com os 'stakeholders' e mais contactos que podem aportar mais-valias para o mundo dos negócios. Se, em gerações anteriores, se esperava pela altura certa para uma apresentação a um CEO ou a um Director, actualmente, com as redes sociais, os jovens não esperam por esse momento presencial para conhecerem alguém que possa ter impacto na sua carreira ou mesmo no seu trabalho quotidiano.

Assim sendo, esta facilidade de relacionamento e a capacidade de criar empatia são aspectos que podem aportar implicações positivas para a cultura empresarial, criando espaços de comunicação e partilha mais fluidos e abertos.

partilhar

tweet

59

0

Gosto

143 people like this. Be the first of your friends.

Comentários (70)

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | »



tangas, estrangeiro | 06/04/11 04:23

Pois eu sou da geração anterior e sempre tive coragem de me lançar sozinha no estrangeiro. Já vou na 3 vez que estou lá fora. E bem longe. Adoro o meu país mas é horrível para trabalhar. Não aceita a diferença!!! Só está bem quem cala e tapa os olhos à corrupção!

[Denunciar Comentário](#)



Flávio, | 05/04/11 18:07

Trabalhei desde dos 8 até aos 17 anos na agricultura para o meu pai. E durante toda a tua vida não vais descontar nem 1/10 do que o meu pai teve de fazer em impostos e agora mesmo tendo os terrenos a monte continua a pagar impostos. Desistiu de viver num país destes.

Mas deves ser mais um daqueles de Lisboa que vive na ilusão que é uma grande valia para o país.

Bem vou trabalhar .. pelos vistos nem isso deves fazer porque passaste agarrado a este site. Volta para a tua ilusão.

[Denunciar Comentário](#)



para Andre, | 05/04/11 17:49

Qual mentalidade? Portugal gasta mais de 6% do PIB em educação 'gratuita' e mais de 8% em saúde 'gratuita'.

Você usou estes serviços públicos, não usou?! Trabalha desde os 8 anos onde? Legalmente? Como?! Que eu saiba miudos de 8 anos não pagam IRS. É por isso que eu acho bem que subam o IVA: sempre apanham os que podem fugir ao IRS. Você deve saber fazer contas: um tipo que ganhe o SMN quanto é que desconta de IRS, feitas as deduções, e ainda a receber abonos... Quantos anos de descontos tem que fazer para pagar um curso superior? Mais de 100. E já dou de barato até ao 12 ano. E nem vamos falar no SNS. A sua mentalidade é que não está certa. E além disso é um básico. É que eu sou atípico: não sou funcionário público, não fujo ao fisco, não vivo acima das minhas posses, não tenho créditos, pago muito mais de impostos do que recebo do Estado. Você vive à custa dos outros.

[Denunciar Comentário](#)



Andre, | 05/04/11 17:38

Sim Tv fabricou essa dos ipads.. acorda pá e vê menos tv e mais realidade... tudo o que tenho trabalhei para o ter. Esses mediocres que passam fome para mostrar que tem um ipad são da tua geração, isto porque os pequenitos não tem dinheiro para o comprar(vocês querem é mostrar às outras famílias que conseguem dar o ipad ao filho) o pequeno tem as manias que vocês quiserem dar, isto porque são educados pelos seus pais..... não vale a pena enrolar mais a conversa, segue o teu caminho que eu vou seguir o meu. Vive a tua ilusão, vota no "porreiro pá" e culpa os mais novos.

[Denunciar Comentário](#)



Andre, | 05/04/11 17:29

Para quem pensa que pago menos 1000 euros.... trabalho desde os 8 anos e o estado já comeu muito dinheiro