



ARTIGO DA SEMANA

CONFLITOS GERACIONAIS: COMO CONDUZI-LOS E CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

LUIZ FRANCISCO BUENO - CONSULTOR ASSOCIADO

ARTIGO DA SEMANA

CONFLITOS GERACIONAIS: COMO CONDUZI-LOS E CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

Dentre as mensagens recebidas em relação ao meu artigo CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A SUA NATUREZA CONSEQUÊNCIAS E IMPACTOS NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES, a sugestão de vários leitores foi de que seria interessante também abordar os CONFLITOS GERACIONAIS, o que vou fazer no ARTIGO de hoje.

Ressalto, obviamente, não ter a pretensão de exaurir TEMA tão complexo e polêmico, mas sim, fazer um “overview” sobre ele, a fim de propiciar aos leitores algumas reflexões.

Como já escrevi em artigos anteriores, a GESTÃO DO CONHECIMENTO da EMPRESA é um dos pilares que lhe propicia singularidade, diferenciação mercadológica e competitividade para garantir a sustentabilidade dos seus negócios.

Nessa linha, na medida em que a GESTÃO DO CONHECIMENTO agrega valor aos negócios, o CAPITAL INTELECTUAL, representado pelas PESSOAS, torna-se o mais importante ativo da EMPRESA pois, será através delas que se materializará a aplicação do CONHECIMENTO tácito e/ou explícito, estratégico e tático, desde que ancorado numa CULTURA que valorize a MUDANÇA e a INOVAÇÃO.

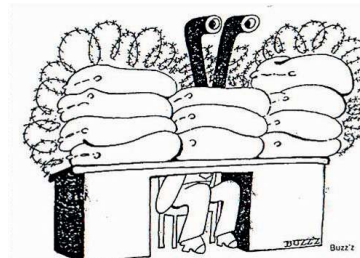
Dessa forma, as distintas “CAPACIDADES HUMANAS” representadas tanto pelas “COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS” quanto pelas “COMPORTAMENTAIS” das diferentes GERAÇÕES que coexistem no AMBIENTE ORGANIZACIONAL, podem ser observadas ao compartilharem o TECIDO SOCIAL da EMPRESA. A QUESTÃO é que tal coexistência nem sempre é harmônica e tranquila!

As singularidades GERACIONAIS provocam, com frequência, divergências e CONFLITOS que têm como causas, as crenças, valores e interesses contrapostos que, muitas vezes, são explicitados, nas expectativas de carreiras e nos aspectos motivacionais que suportam o ENGAJAMENTO dos profissionais em relação aos objetivos da EMPRESA.

DIVERGÊNCIAS E CONFLITOS - FORMAS DE EXPRESSÃO



CONFLITOS QUENTES



CONFLITOS FRIOS

Karl Mannheim, sociólogo húngaro, em sua obra “O Problema das Gerações” nos propicia uma interessante definição de GERAÇÃO, permitindo-nos uma compreensão mais atual do CONCEITO.

Segundo Karl, “GERAÇÕES são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e das formas de pensar e agir de uma época. As GERAÇÕES formam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas pode ser também, o resultado de uma mudança gestada pela geração anterior” (sic).

Entretanto, a velocidade e a amplitude da evolução do conhecimento e da tecnologia (big data e internet das coisas, por exemplo) faz com que, se antes do século XXI as gerações demandavam mais tempo para se formar e consolidar, hoje, o processo requer só 10 anos!

Daí a pergunta: Como as EMPRESAS conseguem ou conseguirão gerenciar os CONFLITOS entre as gerações “baby boomers”, X, Y e a Z, já que as mesmas, ampliarão a DIVERSIDADE existente nas EMPRESAS e tornarão mais complexo o AMBIENTE ORGANIZACIONAL?

Como referencia para os leitores, segue abaixo um sumário das principais características dos PERFIS GERACIONAIS, com base em pesquisas realizadas pela Nielsen e a Quest:

- ▶ BABY BOOMERS (nascidos entre 1946 e 1960): Conservadores; bastante leais à EMPRESA; vivem para trabalhar; buscam a estabilidade; orientam-se por processos; valorizam a disciplina e a hierarquia.
- ▶ GERAÇÃO X (nascidos entre 1961 e 1980): Flexíveis; leais a si mesmos; trabalham para viver; buscam desafios e oportunidades; desafiam a autoridade; autoconfiantes.
- ▶ GERAÇÃO Y (nascidos entre 1981 e 1990): Imediatistas, objetivam agregar valor às suas potencialidades; valorizam *feedbacks* constantes e a diversidade; respeitam a competência e não a hierarquia; veem o trabalho como fonte de prazer; buscam fazer a diferença; desejam ascensão profissional rápida.
- ▶ GERAÇÃO Z (nascidos a partir de 1990): São multitarefas; prezam a velocidade nas informações; mostram criatividade na solução de problemas; preferem as EMPRESAS que valorizem as suas potencialidades.

Para completar os perfis acima, temos ainda as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS listadas no RELATÓRIO do FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, as quais serão requeridas pelas EMPRESAS no contexto da chamada QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, ou seja: habilidade para gerir pessoas; orientação para servir; pensamento crítico; criatividade; flexibilidade cognitiva para solucionar problemas complexos; habilidade de julgamento, de negociação e para tomar decisões.

Pergunto: Qual GERAÇÃO “dará conta” desses desafios? Ou a pergunta deveria ser: As GERAÇÕES que hoje coexistem no AMBIENTE ORGANIZACIONAL, conseguirão “dar conta”? Ouso responder de forma audaciosa: se as EMPRESAS, a partir de “ontem”, iniciarem um processo continuado e consistente, focado em transformar o CONFLITO GERACIONAL em uma gestão integrada e produtiva, a resposta é SIM.

Para fundamentar meu posicionamento, me remeto ao que os estudiosos do TEMA chamam de “TRANSIÇÃO GERACIONAL”, na qual retratam a ascensão dos *MILLENNIALS* (geração Y) às posições de LIDERANÇA nas EMPRESAS, bem como a entrada no mercado de trabalho da GERAÇÃO Z.

Segundo eles, a “TRANSIÇÃO GERACIONAL” não significa um rompimento com as COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS das gerações BABY BOOMERS e X, e sim, a complementaridade na formação de times diferenciados, centrados em vertentes disruptivas e inovadoras para a SUSTENTABILIDADE dos negócios.

Políticas e programas de DHO integrados, sustentados a partir de discussões transparentes entre as LIDERANÇAS, suas EQUIPES e seus BUSINESS PARTNERS de RH, com certeza, irão facilitar um adequado planejamento sobre como gerenciar tais “TRANSIÇÕES GERACIONAIS”.

Nossa recomendação, como Consultores, é que tais políticas e programas de DHO sejam alicerçados nas seguintes premissas:

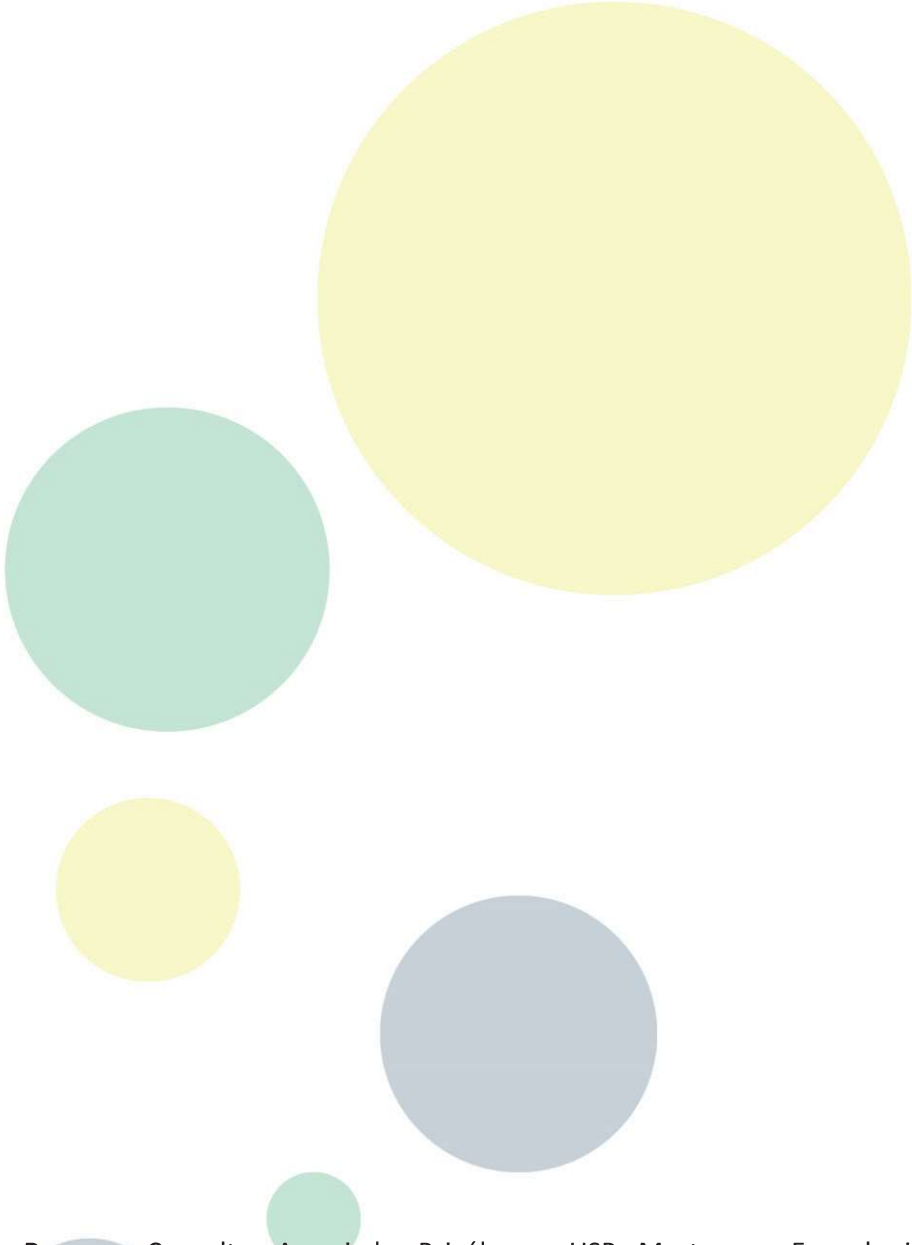
- ▶ ENTENDIMENTO DOS PERFIS GERACIONAIS QUE COEXISTEM NA EMPRESA: Após mapeá-los, o passo seguinte será identificar as COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS desses PERFIS, a fim de definir qual a melhor forma de integrá-las. A máxima da Gestalt “o todo é maior do que a soma das partes” será sempre verdadeira.
- ▶ TOLERÂNCIA COM A PLURALIDADE DE IDEIAS E A TROCA DE EXPERIÊNCIAS: O desenvolvimento profissional reside no aprendizado cognitivo e vivencial. Portanto, uma GERAÇÃO aprende e rompe seus PARADIGMAS com a OUTRA e, dessa forma, elas saem de suas zonas de conforto.
- ▶ ADEQUAÇÃO DO PROCESSO E DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO: O importante é garantir o direito de expressão, para que todos possam apresentar suas ideias de forma aberta e legítima, criando canais de *feedback* e, sobretudo, respeitando a maneira como cada GERAÇÃO se comunica. A conexão digital torna-se imperativa, porém sem negligenciar o *face to face*!

Tais premissas fazem com que as Organizações, cada vez mais, direcionem investimentos para o desenvolvimento de suas LIDERANÇAS no contexto, já citado, de uma EMPRESA 4.0. Ou seja, progressivamente, os PROGRAMAS de EDUCAÇÃO COMPORTAMENTAL, reforçados por processos de *COACHING*, *MENTORING* e/ou *TEAM BUILDING* tornar-se-ão mandatórios.

Vale ressaltar que as GERAÇÕES Y e Z mostram, em geral, *gaps* em seu desenvolvimento comportamental. Portanto, educar as LIDERANÇAS que dela estão emergindo, sobretudo aquelas da GERAÇÃO Y que, mais rapidamente, estão assumindo posições gerenciais, é prioritário.

Os *gaps* COMPORTAMENTAIS mais frequentemente detectados envolvem as COMPETÊNCIAS escuta ativa; liderança situacional; influência e persuasão; assertividade; negociação; inteligência emocional e líder coach, pois “*in the end of the day*”, as LIDERANÇAS sempre terão responsabilidade mais ampla e compartilhada na manutenção da competividade, na gestão do conhecimento e nas mudanças organizacionais requeridas para fazer face aos AMBIENTES externo e interno e, por conseguinte, assegurar a sustentabilidade da EMPRESA em longo prazo.

Para concluir o ARTIGO, recomendo, como citei antes, que as LIDERANÇAS e os GESTORES DE RH observem “com carinho” o potencial dos programas de *COACHING* e *MENTORING*, individual, em grupo ou de *MENTORING* reverso, de como estão ou serão conduzidos, da senioridade dos responsáveis pela sua condução e dos resultados obtidos ou previstos, para, se necessário, reorientá-los, a fim de assegurar a efetividade da “TRANSIÇÃO GERACIONAL”, o engajamento e a retenção dos talentos humanos, independente da GERAÇÃO da qual façam parte!



Luiz Francisco Bueno – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, atitude, baby boomers conflitos geracionais, geração X Y Z, competências organizacionais e comportamentais, desempenho, engajamento, estratégia, gestor, gestão, liderança, Mannheim, mapeamento, poder, processo, promoção, realização, relações, resultado.