



A Divisão Geracional: Considerações Cruciais ou Exageros Triviais?

Diferenças entre gerações: importante ou desprezível?

O fascínio e discussão das diferenças geracionais no trabalho tem sido, recentemente, mencionado numa série de revistas de negócios e publicações académicas. Esta nova realidade no ambiente de trabalho tem precipitado debates sobre percepções intergeracionais, familiaridade com tecnologias emergentes, diferentes atitudes face à autoridade, e, até, diferenças no uso da linguagem oral e escrita.

Com a geração dos Baby Boomers a retardar a entrada na reforma, as organizações em todo o mundo estão crescentemente consciencializadas de que a sua força de trabalho é composta por quatro gerações distintas:

- Geração Y (até 29 anos de idade);
- Geração X (entre 30 e 44 anos de idade);
- Baby Boomers (entre 45 e 63 anos de idade);
- Tradicionalistas (com mais de 64 anos de idade).

Por este motivo, algumas organizações acreditam que a criação de um ambiente de trabalho que apoia e reflecte as variadas preocupações das diferentes gerações e estilos de trabalho é fundamental para o sucesso no longo prazo. Contudo, até que ponto é a força de trabalho multi-geracional um exagero anedótico? Onde terminam as reais diferenças entre gerações e começam os estereótipos geracionais?

Recentemente, a AchieveGlobal debruçou-se sobre estas questões e obteve as respostas fundamentais sobre a forma como as gerações se percebem a si mesmas, bem como aos restantes grupos e seus ambientes de trabalho.

Bases para o Estudo

A AchieveGlobal procurou saber mais sobre as percepções entre colaboradores de diferentes gerações, e de que modo a diversidade geracional se relaciona com o desempenho no trabalho, com as interações nas equipas e com as competências percebidas.

Os resultados – compilados a partir de 512 inquéritos realizados a colaboradores de todo o mundo, representando as quatro gerações – são significativos.

As principais questões abordadas nesta pesquisa foram:

- Os colaboradores desejam ser tratados de forma diferente, independentemente da sua idade?
- As diferenças regionais afectam o modo como os colaboradores desejam ser tratados no local de trabalho?
- Os projectos que envolvem pessoas de diferentes idades dificultam o desempenho no trabalho?
- O comportamento e atitude de um colaborador no seu contexto de trabalho são influenciados pela idade?

As Constatções

Os resultados da pesquisa evidenciam constatações interessantes. A maior parte dos entrevistados aparenta mostrar:

- Pouca sensibilidade às diferenças de idade e equipas multi-geracionais;
- Ambivalência às declarações que sugerem que a idade influencia o modo como os colaboradores se comportam e o que desejam (embora na Ásia os inquiridos tenham mostrado uma maior concordância neste ponto);
- Dispersão nas respostas a questões que sugerem que grupos de trabalho multi-geracionais podem dificultar a produtividade.

Uma possível conclusão é a que as diferenças geracionais no local de trabalho podem não ser tão prevalentes ou notáveis, como inicialmente pensado. As respostas ao inquérito sugerem que muitos colaboradores não demonstram preocupação com o tema, o que é indicado

pela elevada frequência da resposta “não concordo nem discordo” (corresponde ao 3, na escala de acordo de Likert, de 1 a 5).

Fraca sensibilidade às diferenças de idade

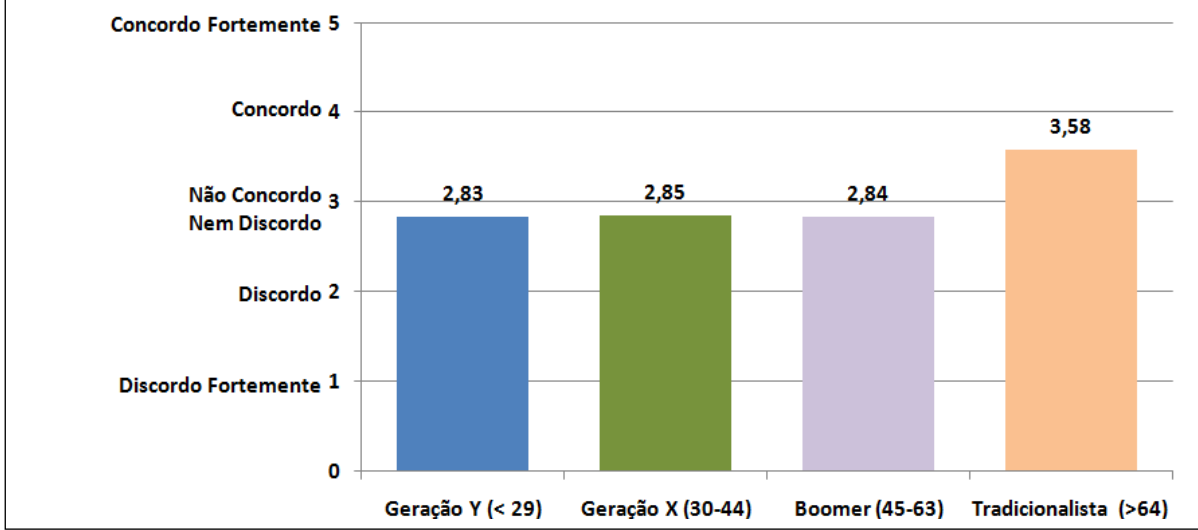
Em resposta a declarações sobre reconhecimento e evidência das diferenças de idade, a maioria dos entrevistados em todos os grupos etários foi neutra – escolhendo a opção “não concordo nem discordo”. Os entrevistados foram solicitados a avaliar a sua concordância com duas declarações em particular, que ilustram este ponto:

1. Não há diferença no modo como as diversas gerações querem ser tratadas no local de trabalho (ver Figura 1).
2. Eu acredito que o comportamento e atitude do colaborador no local de trabalho são resultantes da sua idade (ver Figura 2).

As respostas à primeira declaração indicam diferenças entre os Tradicionalistas (mais de 64 anos de idade) e os restantes grupos geracionais, sendo os Tradicionalistas mais propensos a concordar que não existem diferenças no modo como as gerações pretendem ser tratadas no local de trabalho (Ver Figura 1). Este foi o único ponto de partida digno de nota dentro de um centro de várias respostas ambivalentes.

Figura 1.

Numa escala de 1 a 5, nível médio de concordância com a afirmação "Não há diferença no modo como as diferentes gerações querem ser tratadas no local de trabalho."



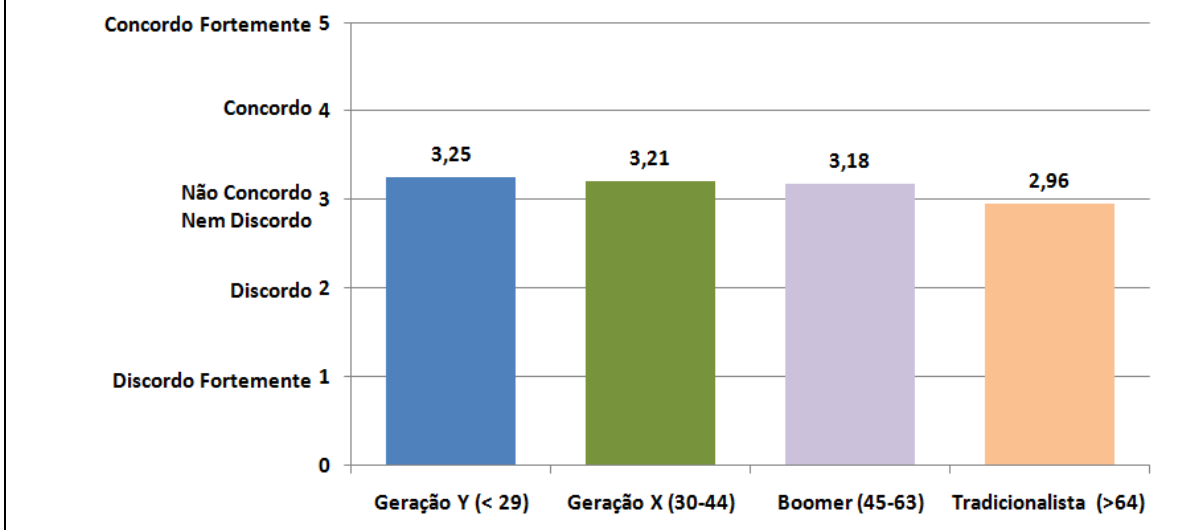
O estudo examinou igualmente as percepções regionais (EUA, Ásia e Europa) e não encontrou diferenças significativas no modo como os colaboradores querem ser tratados no local de trabalho.

Os participantes da pesquisa foram igualmente inquiridos sobre o seu nível de concordância com a declaração "Eu acredito que o comportamento e atitude do colaborador no local de trabalho são resultantes da sua idade."

Novamente, uma resposta neutra emergiu (ver Figura 2). O único desvio foi na Ásia, onde houve uma maior tendência para concordar. Contudo, os resultados mostram diferenças significativas entre as culturas Oriental e Ocidental, sendo os colaboradores europeus e norte-americanos menos propensos do que os asiáticos a concordar que os comportamentos e atitudes no local de trabalho são orientados pela idade.

Figura 2.

Numa escala de 1 a 5, nível médio de concordância com a afirmação "Eu acredito que o comportamento e atitude do colaborador no local de trabalho são resultantes da sua idade."



Projectos de trabalho multi-geracionais e desempenho no cargo

O estudo revelou respostas dispersas a questões sobre níveis de produtividade de grupos de trabalho multi-geracionais. As diferenças mais significativas encontram-se nas regiões geográficas, referentes a percepções de compromissos multi-geracionais e desempenho no cargo. Os colaboradores europeus e norte-americanos são menos propensos do que os asiáticos a concordar que os compromissos multi-geracionais influenciam o desempenho no cargo.

Quando analisados por geração, é interessante notar que os Tradicionalistas foram significativamente menos propensos a concordar que os compromissos multi-geracionais influenciam o desempenho. Os colaboradores da Geração Y, Geração X e Baby Boomers expressaram igualmente uma ligeira discordância com a afirmação, embora a maioria das respostas se encontrassem, novamente, no centro (“Não concordo nem discordo.”).

Uma série de observações escritas revelou igualmente informações concretas sobre o tema. Quando solicitados a identificar os benefícios da participação em equipas de trabalho multi-geracionais, os inquiridos indicaram uma ampla gama de experiências positivas, incluindo:

- “Um ambiente mais interessante para trabalhar.”
- “Uma ampla gama de perspectivas.”
- “Poder basear-se numa vasta gama de experiências dos elementos mais antigos do grupo.”
- “Diferentes grupos etários formam diferentes opiniões.”
- “Diferentes gerações têm diferentes modos de analisar os problemas e de os resolver.”

- “Existe uma mistura interessante de inovação e experiência em grupos deste género.”
- “Colaboradores mais jovens dão energia. Colaboradores mais antigos dão orientação.”

Foram também mencionados inconvenientes em resposta a uma questão aberta. Embora fossem descritos menos inconvenientes do que benefícios, destacam-se as seguintes respostas:

- “Falha de comunicação.”
- “Falta de flexibilidade.”
- “Avançamos a um ritmo mais lento.”

Contudo, permanece a questão sobre o papel da idade nestes inconvenientes. É possível que outras variáveis influenciem a comunicação, a flexibilidade e a capacidade de avançar rapidamente.

O que é importante num cargo

Quando os entrevistados foram convidados a classificar sete atributos do cargo numa escala de 1 a 5 (em que o 1 corresponde a “Sem valor” e o 5 a “Mais valioso”), as respostas desafiaram ainda mais a credibilidade de várias percepções e pressupostos sobre diferenças entre gerações no local de trabalho.

Os sete atributos do cargo consistem em:

- Novas experiências de trabalho;
- Estabilidade financeira;
- Aprendizagem e desenvolvimento;
- Oportunidade de crescimento;
- Respeito;
- Reconhecimento;
- Flexibilidade no ambiente de trabalho.

Numa escala de 1 a 5, como classifica o valor dos seguintes atributos do cargo?	Novas experiências de trabalho	Estabilidade financeira	Aprendizagem e desenvolvimento	Oportunidade de crescimento	Respeito	Reconhecimento	Flexibilidade no ambiente de trabalho
Geração Y (<29)	3.94	4.21	4.18	4.32	4.22	4.11	4.11
Geração X (30-44)	3.88	4.10	4.13	4.16	4.18	4.00	4.15
Boomer (45-63)	3.90	4.35	4.11	4.09	4.43	4.02	4.01
Tradicionalista (>64)	3.60	4.28	3.89	3.54	4.73	4.47	4.12
MÉDIA	3.87	4.23	4.11	4.12	4.33	4.09	4.10

Algumas das conclusões reveladas pelo estudo foram, simultaneamente, esperadas e lógicas. Por exemplo, os Tradicionalistas classificaram o atributo “Oportunidade de crescimento” muito mais abaixo do que qualquer outro atributo, e mais baixo do que o nível imputado a este atributo por parte dos restantes grupos. Esta apreciação está alinhada com o facto dos Tradicionalistas mais provavelmente se considerarem no final da sua trajectória em termos de carreira profissional. De igual modo, este grupo classificou o atributo “Aprendizagem e desenvolvimento” mais abaixo do que os outros atributos, e mais baixo do que a avaliação deste atributo por parte dos restantes grupos.

Surpreendentemente, contudo, colaboradores de diferentes grupos etários classificaram os atributos do cargo de forma muito semelhante. Houve uma concordância quase unânime entre colaboradores dos vários grupos etários no que se refere a favorecer certas características do cargo. Especificamente, quase todos os grupos etários escolheram o atributo “Respeito” acima de todos os restantes. É importante notar que esta foi a única área em que existiu um forte alinhamento entre a vasta maioria dos inquiridos, com a maior parte dos participantes a sublinhar que o respeito é o que mais valorizam no local de trabalho.

A pesquisa também mostrou que todas as gerações colocam ênfase significativa na “Estabilidade financeira”. Na outra extremidade da escala, “Novas experiências de trabalho” foi o atributo classificado com o menor valor.

Um pressuposto normalmente assumido sobre as diferenças multi-geracionais no ambiente de trabalho é o de que a Geração Y procura maior reconhecimento e atenção face aos restantes grupos. No entanto, os resultados deste estudo apontam para uma verdade muito diferente. Na realidade, os Tradicionalistas valorizaram o reconhecimento significativamente mais do que a Geração Y.

Novamente, no que toca aos atributos que os entrevistados valorizam, aparte pequenas diferenças, as gerações concordaram globalmente sobre o valor relativo destes sete atributos do cargo, ilustrando que talvez as diferenças geracionais no local de trabalho sejam bastante menos significativas do que podíamos ter inicialmente entendido.

Conclusão

Por tudo o que foi escrito, discutido, debatido e dissecado sobre as questões referentes à grande “divisão geracional” que as empresas actualmente enfrentam, os resultados do estudo recente da AchieveGlobal revelam que as equipas de trabalho multi-geracionais são mais unidas do que afastadas. O exagero aparenta ser mais uma percepção e não tanto a realidade – observada através das lentes coloridas de quem vê de fora.

É possível que a natural tendência humana para agrupar e rotular “coisas parecidas” – um comportamento que faz sentido em tantas das nossas actividades diárias – tenha dado um passo demasiado grande no mundo corporativo. Isto é válido não só para o agrupamento por idades, mas também para a classificação de acordo com a raça, género, religião ou outra associação. Tentar compreender as pessoas através dos grupos que se assumiu representá-las aumenta a probabilidade de perder o seu valor único e identidade distinta como pessoas.

É sensato que os actuais líderes tratem os colaboradores como indivíduos e que usem ferramentas de gestão do desempenho para medir o desempenho individual, metas e expectativas. Tomar em consideração as competências, experiência, orientação, perspectiva, energia e, até, personalidade do colaborador, levará mais certamente ao triunfo do que agrupar os colaboradores por grupos etários, encaixando-os em “silos geracionais”. Os próprios colaboradores deveriam “aprender uma lição com o mesmo livro” e tratar os colegas de modo igual, independentemente das diferenças.

Uma força de trabalho multi-geracional de uma organização que resulta em valores e visões globais conflituantes ou, em alternativa, numa fusão de benefícios e oportunidades tangíveis, depende do encorajamento dos colaboradores, por parte da organização, para a valorização dos diferentes talentos de cada elemento da equipa e da compreensão de como as diferenças constroem oportunidades.

No final, é de se admirar que o “Respeito” tenha um peso superior na avaliação de certos atributos de emprego? Não é realmente sobre isso que tudo gira? A resposta – pelo menos por parte de quem importa mais na organização – é um retumbante “Sim”!

Sobre este estudo

Este estudo considerou as respostas de 512 colaboradores – 43% nos EUA, 23% na Ásia (12% na China e 11% em Singapura) e 34% na Europa (13% na Alemanha e 21% no Reino Unido). Destes 512 colaboradores, 38% têm menos de 29 anos de idade (Geração Y), 24% entre 30 e 44 anos de idade (Geração X), 25% entre 45 e 63 anos de idade (Baby Boomers) e 13% mais de 64 anos de idade (Tradicionalistas). 42% dos participantes são mulheres e 58% homens.

