

Gerente “Y” no Comando: Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes

André Barcauiⁱ

Introdução

Em meu trabalho como *coach* para executivos, acabei me especializando naquele tipo de profissional chamado popularmente de “gerente novo”. Não necessariamente em função de sua idade, mas fundamentalmente em função do seu tempo de gerência. São tipicamente profissionais recém-empossados que não exerciam cargos ou papéis de liderança e que acabam por assumir esse novo desafio em suas organizações, tendo a sua frente uma área ou um projeto a ser gerenciado. As dúvidas e inseguranças que acompanham esse novo ciclo na vida deste profissional, sua interface com seu time e demais *stakeholders*, e particularmente a relação com seu(s) chefe(s) têm sido a tônica da maioria das sessões.

Mesmo não sendo a juventude um pré-requisito *stricto-sensu* para que se nomeie alguém para um cargo gerencial, em função das mais variadas circunstâncias, tenho observado que uma quantidade maior de jovens tem sido seduzida pelo glamour da incumbência gerencial, ou compelidos a ela por força das circunstâncias e contingências ambientais a que o mundo corporativo se encontra indelevelmente submetido. Incluindo neste cenário o crescimento de nosso país e a dicotomia a que estamos subjugados entre a demanda exponencial por profissionais capacitados de um lado e a escassez de mão-de-obra de outro. Neste sentido, a chamada “Geração Y” tem sido convocada a mostrar a que veio, em um processo natural de crescimento vegetativo positivo dos cargos gerenciais nas organizações.

Mas quem são esses novos gerentes da “Geração Y”? Até que ponto sentem-se aparelhados técnica e emocionalmente para a função que assumiram? Quais os conflitos e questões passíveis de revelação a partir do seu relacionamento com pessoas de outra geração no ambiente de trabalho? São estas as questões-chave motivadoras deste artigo, que busca refletir sobre a inserção da “Geração Y” em cargos de gestão no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que discute as características mais marcantes desses profissionais da era digital.

A Origem

Aqueles nascidos entre 1980 e 1999, foram premiados com a classificação genérica de “Geração Y”. São várias as explicações para essa designação. Uma das mais simples seria que a “Geração Y” é aquela que sucede imediatamente a “Geração X”. Outras associam a letra “Y” à influência soviética no mundo comunista, dado que durante a guerra fria, era comum naquela união de repúblicas, a definição da primeira letra dos recém-nascidos, e na década de 80 a letra escolhida foi “Y”, o que levou a adoção dessa nomenclatura. De qualquer forma, se faz mister explicar também a origem da denominação “X”, sem pormenorizar, de forma a evitar desvios ao escopo original deste artigo. A geração anterior do pós-guerra¹ já havia chegado a maturidade e o termo “X” simbolizava uma nova geração desconhecida que emergia em meio a revoluções políticas, ao nascimento da TV como forma alternativa de educação, ao impacto da pílula anticoncepcional e a Bretton Woods. Sua significação é atribuída ao novelista canadense Douglas Coupland², referenciando aqueles nascidos nas décadas de 60 até 80. Se pararmos para pensar, as letras “X” e “Y” têm também importância simbólica muito grande na biologia, na matemática e em outras áreas do conhecimento humano.

Mas o foco de nossa reflexão é a “Geração Y”, os filhos dos filhos. Mais do que apenas um rótulo lisonjeiro ou pejorativo, é interessante notar que o perfil desta geração se apresenta ao cargo gerencial com características de comportamento inovadoras e peculiares em relação às gerações anteriores. Aqueles que já foram considerados como pessoas sem um ideal de luta e que assistiram à ruptura da família no formato tradicional, assumem cargos de liderança com consciência de seus pontos fortes. Pontos estes reforçados por figuras parentais que sustentavam que seus filhos deveriam perseguir seus ideais de vida, e que poderiam chegar tão longe quanto seus sonhos assim estabelecessem.

Auto-estima, portanto, não é problema para esta geração, como já foi para gerações anteriores. Muito pelo contrário. Nota-se até mesmo uma leve tendência a prepotência e a culpabilização de terceiros por erros cometidos. Por natureza são pessoas curiosas, impacientes com tudo que é reprisado e que não se sujeitam a atividades que não se justifiquem, que não façam sentido na sua percepção. Questão esta que aventa uma situação inusitada, dado que parte do que se espera do papel gerencial envolve também certa dose burocrática, processual e de repetição. Como é possível conciliar um trabalho

¹ Conhecida popularmente como “Baby Boomers”, em função da sensação de bem estar proporcionado pelo pós-guerra, gerando um grande número de nascimentos.

² *Generation X: Tales for an accelerated culture*. St. Martin's Press, 1991.

que por vezes tem características repetitivas para um jovem gerente “Y” que considera que uma vez que já entendeu como determinada tarefa é feita, não mais precisa realizar essa mesma tarefa? Sem dúvida alguma, a capacidade adaptativa e de suportar mudanças é louvável nesta geração, mas é preciso tomar cuidado para acabar primeiro o projeto que se está gerenciando, antes de querer pular de projeto em projeto, em função dos hiper-estímulos recebidos desde a infância. Um gerente com esta mentalidade tira o foco do time, além de correr o sério risco de tornar-se refém de suas próprias perspectivas.

Formação x Tecnologia

Outro ponto relevante está relacionado ao processo de formação acadêmica da “Geração Y”. Esta é uma questão delicada que permeia acalorados debates acadêmicos e em toda sociedade. Os novos gerentes recebem a formação técnica adequada ao cargo que irão assumir? Em que medida o ensino como um todo não vem decaindo em nosso país, tornando a educação um dos pontos mais frágeis e ameaçadores à sustentabilidade do crescimento e à manutenção do status de BRIC, dos quais estes novos gerentes são protagonistas? Percebe-se uma tendência à busca de respostas prontas, a algo que possa ser encontrado em manuais de referência. Cargos técnicos podem se dar ao luxo desta esperança, mas não os gerenciais, que trazem inerentes à sua própria concepção, a tomada de decisão, a responsabilidade por resultados a serem atingidos através de um time, com “n” restrições de toda espécie e tremenda pressão.

Uma das características mais desejáveis nestas condições é justamente a criatividade, a busca por novas formas de resolução de problemas. Mas como esperar isso de jovens que não são treinados a aprender a aprender desde sua base universitária, e que sobretudo, são doutrinados a ter a resposta certa na ponta da língua para problemas nos quais se mudam os valores, mas mantém-se o mesmo enunciado? Definitivamente não é assim que se apresentam os desafios gerenciais. Respostas rápidas e criativas dependem mais de treino, experiência e intuição combinados do que do divino. Em função do desgosto e decepção por não ter essa epifania tão esperada para resolução de problemas, não é incomum certa entropia e insegurança por parte de gerentes “Y” em relação a sua formação profissional e a posição em que atuam. Independente do fato de que somos levados a escolher uma profissão de forma muito prematura no estágio final de constituição da identidade, cada vez mais profissionais da “Geração Y”, gerentes ou não, tem se questionado sobre a escolha que fizeram, e mais ainda, o custo e o benefício de uma eventual mudança.

Contudo, se o processo educacional vem sendo questionado em diversas instâncias sociais, é fato que o acesso à informação cresceu de forma admirável. Hoje em dia é possível encontrar literalmente tudo que se deseja na internet e até o que não se deseja também. Sites como “Wikipédia” dentre tantos outros, facilitam a vida de qualquer estudante, proporcionando informação onipresente, em tempo real. Uma vantagem indiscutível sobre as famosas, pesadas e caras enciclopédias e dicionários utilizados por gerações mais antigas. Entretanto, é preciso saber fazer uso desse manancial de informações. É preciso separar o joio do trigo, e fundamentalmente, é preciso que o jovem estudante seja estimulado a acrescentar seu conhecimento tácito e subjetivo as bases de conhecimento existentes. Caso isso não seja feito, corre-se o risco enfadonho e medíocre de dizer o que já foi dito, da repetição, do não-crescimento. A tecnologia tem que jogar a favor da educação e não do empobrecimento intelectual. O gerente “Y” não conhece um mundo sem instrumentos computacionais de pesquisa. Não se trata de puritanismo eletrônico. Facilidades como as proporcionadas por um serviço como o do “Google”, independente da geração que se esteja analisando, foram incorporadas de tal forma ao cotidiano, que hoje torna-se tarefa ingrata imaginar nosso *modus-operandi* diário sem elas. A questão merecedora de atenção é o uso inteligente destas facilidades e o nível de dependência da nova geração em relação a elas.

Essa geração multitarefa tem a tecnologia como baluarte e maior aliada em um mundo globalizado digitalmente. Seu uso representa uma espécie de combustível-catalisador de efeito recursivo que só faz crescer o uso da tecnologia por essa geração. Apesar do papel preponderante da internet neste contexto, a “Geração Y” não mantém a mesma relação com o computador como as gerações anteriores. Troca-se o respeito e a veneração digital por um uso bem mais rotineiro, privilegiando por vezes inclusive o contato digital ao de carne e osso. As redes sociais são a maior prova desta forma distinta de interação. Um novo e poderoso viés de comunicação, de divulgação de idéias, acontecimentos, imagens, de consumo, enfim, uma nova forma de relacionamento. Essa nova geração faz uso desta vertente para fomentar sua rede de ligações, que não para de crescer de forma constante. O próprio conceito de amizade se transmuta e se embaralha ao conceito de coleguismo, em uma nova plataforma virtual de conhecimento em que a própria geração se auto-avalia por sua capacidade e quantidade de conexões estabelecidas. O *networking* tão cultuado e proposto por especialistas de administração, ganha nova dimensão com os gerentes “Y”, que o fazem de maneira instintiva e não político-demagógica.

Tecnologias congruentes de hardware, software e telecomunicações tais como: PDAs, *smartphones*, *instant messaging*, *webcams*, *virtual meeting*, VoIP³, etc., são de uso corriqueiro por essa nova geração de gerentes. Se este manancial tecnológico por um lado oferece capacidades antes restritas a ficção

³ Voz sobre IP: tecnologia que transforma sinais analógicos em pacotes digitais no formato *Internet Protocol*.

científica, por outro, cede à tentação da super-simplificação, da solução fácil e rápida, porém nem sempre com a duração e qualidade desejáveis. Sem mencionar o declínio da própria língua portuguesa como instrumento de comunicação. Não é incomum o surgimento de novas formações gramaticais, como por exemplo: “vlw” (valeu) e “kkk”(risos), dentre tantas outras. Mais do que pregar contra o neologismo de forma maniqueísta, levanta-se a reflexão quanto ao correto discernimento de quando fazer uso destes novos paradigmas em detrimento a outros, em função do público a que este gerente “Y” estará endereçando sua mensagem.

Ética e Emocional

De fato, esta é uma outra característica a ser ressaltada nesta nova geração de gerentes: sua informalidade. Tanto no falar quanto também em seu modo de agir. Sua ética profissional não necessariamente segue os mesmos preceitos de outrora. O tradicional horário de trabalho cede espaço para horários flexíveis, as vestimentas aderem à códigos e gostos próprios e não mais os da empresa. A tradição cede lugar a individualidade na forma de expressão da “Geração Y”, que não foi criada no mesmo modelo de normas da geração que a precedeu. No entanto tudo isso precisa ser devidamente adaptado para o contexto e a cultura do ambiente em que estão inseridos, sob pena de total desconexão com sua realidade de trabalho, ou de choque cultural com gerações anteriores.

A noção de que a vida não se encerra na empresa é uma máxima da “Geração Y”, como jamais foi em nenhuma outra geração. Não só em função de todas as facilidades disponíveis desde sua infância, como também pela idéia de que trabalho tem que envolver prazer e não só obrigação e sacrifício, como diriam os *baby boomers*. De imposições já basta tudo que seus pais sofreram, reclamando dos afazeres do ofício, chegando tarde em casa, ou até mesmo se separando. Um dos maiores ensinamentos que esta nova geração de gerentes traz consigo é justamente o valor pela qualidade de vida, por reconhecer que existe algo mais além da labuta. Trabalhar é importante e dignifica, mas não é de forma alguma a única dimensão prazerosa da vida. “Vestir a camisa” é interessante e desejável, mas até o limite que seja proveitoso para ambas as partes. Este contrato psicológico entre empresa e funcionário tem que ser respeitado, ou a tendência da “Geração Y” é de simplesmente partir para outra oportunidade. Não foram treinados para nascer, crescer, e morrer em uma mesma organização. Muito pelo contrario. Hoje este tipo de estratégia acaba não sendo valorizada por departamentos de Recursos Humanos (RH), que preferem perfis de pessoas que tenham se movimentado no mercado. Não em excesso, mas em um mínimo-ótimo que sugira que o candidato não busca somente sua zona de conforto.

Um gerente só faz sentido com uma equipe, um time a ser gerenciado. Neste ponto a nova geração leva uma vantagem extraordinária sobre a anterior, que era bem mais auto-suficiente. O trabalho em equipe está presente no DNA da “Geração Y”, que foi modelada socialmente para o trabalho em grupo. Este tipo de abordagem favorece não só o chamado “espírito de equipe”, mas também a aceitação da diversidade de estilos, raças, sexos, religiões e culturas. Esta aceitação leva a uma maior consciência social, que apresenta menos preconceitos que a geração predecessora. O trabalho de caráter voluntário ganha espaço essencial no currículo de um gerente “Y”, até mesmo contando pontos em processos de contratação de gerentes em grandes corporações. Esta amplitude de pensamento provocada e estimulada desde as bases da “Geração Y”, leva também a uma maior preocupação com questões ambientais. A ecologia está impregnada na educação desta geração de gerentes de forma jamais vista anteriormente. Não se trata apenas de uma preocupação *pro forma*, mas sim, de algo incorporado de forma iniludível a maneira de perceber o mundo a sua volta.

Encontro de Gerações

Se na geração imediatamente anterior a língua inglesa era uma condição *sine-qua-non* para conseguir um bom emprego, a nova geração de gerentes traz o inglês quase que nativo em seu processo de desenvolvimento. O uso contínuo do computador e outros meios de conexão, aliados a proliferação da TV a cabo, e ao mercado de *download* genérico, fizeram com que essa geração crescesse vendo séries de TV consagradas e “baixando” em seu dispositivo de preferência, literalmente tudo que fosse de seu agrado. Com isso, a língua inglesa passou ao status de *commodity* nos processos de seleção.

Fazendo uma rápida menção aos processos de *trainees* que tenho participado como consultor, sem entrar no mérito dos métodos adotados por esse ou por aquele programa, é comum que o funil da bateria de testes, entrevistas, e dinâmicas acabe produzindo 10 novos gerentes finalistas de um processo que começa com cerca de 20.000 inscritos. É fenômeno raro que algum destes 10 eleitos não tenha domínio de pelo menos 3 línguas, e/ou não tenha tido algum tipo de experiência fora do seu país de origem. Do ponto de vista do mundo globalizado em que vivemos, com organizações transnacionais, fusões e aquisições, eis uma característica extremamente apreciável em um gerente, independente do seu segmento de atuação.

Mas que outras características são desejáveis na escolha de um novo gerente da “Geração Y”? Novamente faço alusão a minha prática junto a setores de RH nas empresas, para inferir que cada vez mais se contrata por perfil e não

por formação acadêmica necessariamente. Obviamente que as boas escolas ainda são valorizadas, mas é mais o que o candidato a gerente será capaz de aprender (e suportar) do que exatamente o que ele já sabe fazer com base em sua formação universitária. É justamente esta constatação que sugere que as habilidades emocionais são as mais demandadas nestes gerentes do milênio. A configuração aponta para uma pressão incessante por resultados de um lado, e poder de adaptação e re-invenção por outro.

Eis um dos muitos paradoxos desta geração, que não tem medo de encarar desafios. Sua propensão a riscos é inversamente proporcional a sua serenidade e paciência, principalmente se seu interlocutor for percebido como “lento” quanto ao seu discurso por um gerente “Y”. A questão que se constitui aqui é que em uma equipe sempre existirão pessoas com diferentes habilidades de expressão e cognitivas, o que não significa necessariamente inadequação para todo tipo de trabalho. Saber respeitar e interagir com pessoas de diferentes *timings* é uma habilidade requerida em qualquer nível gerencial. Cada ser humano tem uma personalidade própria, que deve ser respeitada. O aprendizado é constante e a troca e o ganho de experiência é a maior recompensa nestes casos, para ambos os lados.

Por vezes será necessário comandar pessoas com mais tempo de casa do que o próprio gerente “Y” tem de vida. Neste contexto, como passar a autoridade necessária a um subordinado mais velho? Esse é um dos questionamentos mais comuns e legítimos que se apresenta. Particularmente a insegurança atrelada à dúvida sobre se é ou não necessário conhecer tecnicamente determinado produto ou serviço para exercer liderança efetiva sobre alguém com mais idade ou experiência de vida. O processo de delegação também gera embaraço para o gerente novo, dado que é preciso confiar antes de delegar a alguém uma atividade. Mas é preciso também desprender-se antes da mesma atividade. Deixar muitas vezes de lado o que se gosta (e o que se sabe) fazer para tratar do imponderável: pessoas. Gerenciar não é tarefa trivial. É preciso gostar de pessoas, se interessar por elas, ouvi-las. Não se deve alimentar ilusões quanto ao cargo gerencial. Em geral os salários são melhores, mas as responsabilidades e as tensões também. Quanto mais alto galgar na pirâmide gerencial, mais isolado este gestor se encontrará. Por isso é importante que o gerente “Y” dê tempo ao tempo, ganhe experiência, aprenda com seus erros e dos outros, evolua emocionalmente e faça uso inteligente de todas as habilidades que só a sua geração pode proporcionar.

Novos desafios trazem consigo novos tropeços. Entretanto, jovens que cresceram ouvindo elogios não gostam de errar. Todavia é fato que o erro gera aprendizado e mais importante ainda: resiliência. Habilidade emprestada da física, mas sem a qual torna-se deveras complicado sobreviver às demandas do mundo corporativo. A idéia da predestinação ao sucesso encontra-se intrincada de tal forma nesta geração que por vezes se torna difícil aceitar o feedback de um par de trabalho, de um funcionário, ou mais ainda, da figura do superior

imediatamente. Figura esta que pode acabar por assumir no imaginário do gerente “Y”, a própria figura paterna. Por isso uma importância tão grande é dada à opinião do chefe. Por vezes a maior motivação deste novo gerente não é de fundo higiênico⁴, mas de reconhecimento. Se a reprimenda é tomada como ofensa pessoal (“meu chefe não gosta de mim”), o elogio funciona como um bálsamo recompensador para o gerente “Y”. Esta é exatamente outra peculiaridade da nova geração: a necessidade incessante de reconhecimento e o dimensionamento exacerbado de suas expectativas em função deste reconhecimento.

É também digna de análise esta relação iconoclasta do gerente “Y” com figuras de autoridade. Ainda considera que seu chefe é merecedor de respeito, mas muito mais porque percebe que lhe agrega algum valor e não apenas em função da descrição de um cargo, como fazia de forma passiva a geração imediatamente anterior. Caso esse axioma não se verifique na prática, o jovem gerente tende a crescer em desinteresse e até mesmo em desrespeito a essa figura de autoridade. Fazendo uso da comodidade didática do chiste, o gerente “Y” pode até ter entrado há pouco tempo na empresa que trabalha, mas sua fantasia é de se tornar diretor em um mês e presidente em, no máximo, um ano! A impaciência e a ansiedade são marcas registradas dessa geração que alimenta expectativas tão ousadas quanto pouco realistas de sua promoção.

É preciso saber canalizar positivamente o poder de iniciativa, a pulsão de vida e a intensidade do gerente “Y”. Essa força-motora pode ser extremamente útil em equipes de produção ou em situações de extrema pressão. Mas para isso é necessário desenvolver habilidades emocionais, empatia em relação às demais pessoas de sua interação e, principalmente, auto-conhecimento e auto-controle. A prepotência ou arrogância muitas vezes manifestada, não passa de uma forma defensiva encontrada por essa geração para resolver a complexa equação de Alice no país das maravilhas: dentre o mar de possibilidades se descortinando a frente, qual caminho escolher? A verdade é que se não se sabe onde se quer chegar, qualquer caminho há de servir, mas não sem pagar o preço da angústia proporcionada pela dúvida.

Conclusão

Reconhecidamente este artigo não tem a pretensão de explicar todos os fenômenos relacionados à esta nova geração enquanto gerentes nas organizações em que atuam. Primeiro porque o alvo era tão simplesmente o da reflexão a respeito de um assunto de extrema importância dentro da temática

⁴ Referência a teoria da motivação de Frederick Herzberg.

gerencial. Dito de outra forma, não se esperava seguir todo fio de Ariadne, mas pelo menos encontrar a ponta.

Segundo porque se trataria de um equívoco expressivo do ponto de vista do método científico, dado que a discussão aqui realizada, apesar de sua base empírica, foi compilada única e exclusivamente através da escuta ativa e observação. Tanto em meu trabalho de campo como *coach*, quanto como professor em sala de aula em todo Brasil. Sendo assim, não se almeja representar de forma mais rigorosa uma amostragem de valor probabilístico e portanto passível de generalização. Não é porque o sujeito nasceu entre 1980 e 1999 que necessariamente apresenta todas as características apresentadas no corpo deste artigo. É de se esperar que sua filogênese associada às contingências ambientais pelas quais passou no decorrer de toda sua vida, não de influenciar suas atitudes e seu desempenho como gerente. Assim como também o próprio exercício da prática do cargo gerencial.

Salvos os clichês relativos a esta ou aquela geração, é interessante observar como a inserção do gerente “Y” no mercado de trabalho, causa certa apreensão às gerações anteriores, acostumadas à maior formalidade de procedimentos. Talvez a maior problemática inclusive esteja justamente neste anacronismo emocional gerador de embates entre gerações. São pelo menos três tipos diferentes tendo que conviver juntas, comandando e sendo comandadas umas pelas outras. Há que permear o respeito, a humildade e a sabedoria para renovar, para fazer uso das habilidades emocionais mais fortes em cada geração em prol dos objetivos e dos resultados esperados pela organização. Isso tudo até as novidades que ainda nem vislumbramos proporcionadas pela “Geração Alfa” que vem pela frente. Só nos resta esperar e aprender. Como diria Fernando Pessoa, “Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”.

ⁱ André Barcaui é professor, palestrante e consultor. Pós-doutor em Administração pela FEA/USP e psicólogo. Autor do livro “Gerente também é Gente” pela Editora Brasport e pai de uma “Y” típica.