



COMO LIDAR COM A NOVA GERAÇÃO DE ADMINISTRADORES – OS BABY BUSTERS*

*Charlene Marmer Soloman

Jovens empregados valorizam mais desafios e crescimento pessoal do que dinheiro e *status* – estão remodelando os padrões de RH.

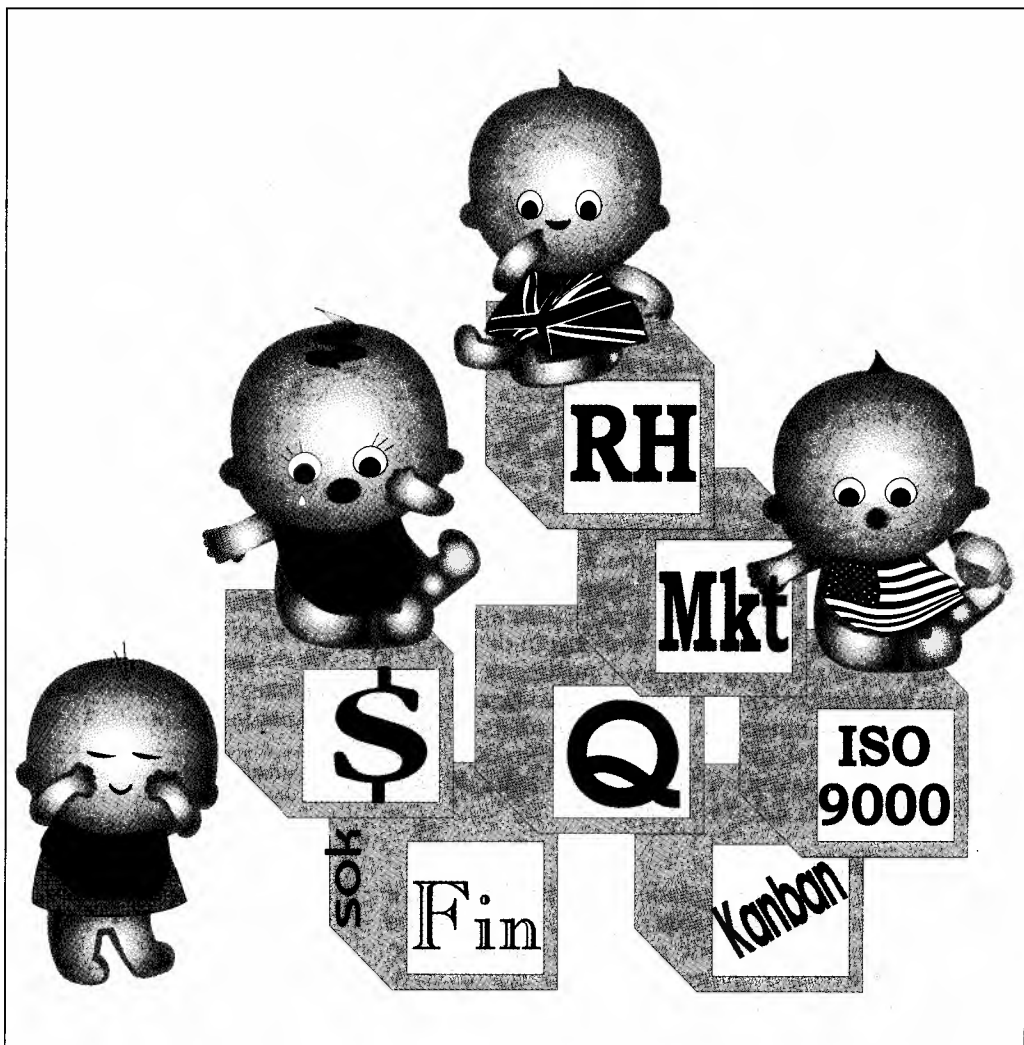
Young employees value challenge and personal growth more than money or titles - they are shaping a new agenda for HR.

PALAVRAS-CHAVE:

Baby busters, qualidade de vida, satisfação pessoal, remodelando RH, estilos de gerenciamento inovadores, nova cultura organizacional.

KEY WORDS:

Baby busters, quality of life, personal satisfaction, reshaping HR, innovative management styles, new company cultures.



Colaboradora do *Personnel Journal*.

Na função de gerente operacional de uma empresa farmacêutica, na região de Los Angeles, onde trabalham 100 pessoas, que atende a hospitais para pacientes em recuperação e necessidades do dia-a-dia, David Sheldon supervisiona 19 funcionários, sendo que a maioria é mais velha do que ele. Com 25 anos, ele é a representação de muitos jovens, que chegaram a essa idade nos anos 80. Ele se preocupa mais com qualidade de vida do que seus antecessores o fizeram na sua idade, ele sonha se terá a sua própria casa como seus pais a tiveram. Ele luta por seu lugar na sociedade.

"Somos jovens desiludidos," diz Sheldon. Tendo crescido cheio de sonhos e ideais, torna-se difícil para ele e sua geração compreender porque o mundo parece estar deteriorando tanto nessas áreas, como, por exemplo, no meio ambiente. "Hoje olhamos para os yuppies e dizemos, 'Isto é repugnante.' Nós somos menos materialistas sobre algumas coisas. Talvez busquemos maiores experiências de vida do que ganhar muito dinheiro, pois na vida há mais do que só trabalhar," diz ele.

Baby busters é a expressão criada para designar aproximadamente 50 milhões de pessoas, que quase atingiram ou recém completaram os 20 anos. Apesar de não formarem um grupo homogêneo, e não serem definidos por um único conjunto de ações e princípios, eles são diferentes em pontos significativos das gerações que os antecederam.

Ao conversar com este grupo, é possível notar que eles se preocupam com uma vida futura equilibrada antes mesmo de ingressarem numa carreira: eles pensam sobre o meio ambiente, o materialismo, o divórcio e os compromissos com as pessoas e com o trabalho. Estes jovens têm os *baby boomers* como parâmetro para definir o que desejam e não desejam em suas vidas.

A geração "vinte-e-poucos", como também é chamada, não deixa a sua presença passar despercebida, embora de acordo com a U.S. Department of Labor, por exemplo, o número de trabalhadores potenciais entre 16 e 21 anos tenha diminuído ano a ano desde 1979, quando este número atingiu o pico de 25 milhões. Em 1991, este número caiu para 20,5 milhões. Os profissionais de

Recursos Humanos têm diante de si o desafio de selecionar e treinar estes jovens e também de ajudar os supervisores a utilizar estilos distintos de gerenciamento. Além do mais, a diminuição das grandes empresas e corporações nos Estados Unidos implica a necessidade de novos fatores de reconhecimento no trabalho, do que os usados com os outros trabalhadores, já que os empregadores não podem mais oferecer rápidas promoções e aumentos salariais. Ter que criar espaço para a geração *baby busters* pode ser uma tarefa desencorajadora para os especialistas em RH.

B*aby busters* é a expressão criada para designar aproximadamente 50 milhões de pessoas, que quase atingiram ou recém completaram os 20 anos. Apesar de não formarem um grupo homogêneo, e não serem definidos por um único conjunto de ações e princípios, eles são diferentes em pontos significativos das gerações que os antecederam.

"Os padrões ampliaram-se," assinala Eleanor Haller-Jorden, fundadora do Paradigm Group, uma firma de consultoria internacional de RH no Brooklyn, Nova Iorque, especializada em mudança empresarial e gerenciamento da diversidade: "estudantes e jovens hoje são mais receptivos às diferentes definições de sucesso e são menos escravos das opiniões convencionais. Qualidade de vida no trabalho é um ponto crítico de interesse para eles, que questionam o equilíbrio entre investimento, empenho e resultado."

"As empresas devem se abrir e incorporar estas questões e não tentar reduzi-las a denominadores comuns," diz Haller-Jorden. "É preciso reconhecer que o ambiente de trabalho não é igual ao que era há dez anos".

Como um grupo, os *yiffies* (outra denominação para os *baby busters*, que sig-

nifica jovens, individualistas, mente aberta) possuem experiências passadas semelhantes, o que responde por eles terem perfis parecidos. A revista *Time*, por exemplo, indicou que 40% das pessoas entre 20 e 30 anos são filhos de pais divorciados e que mais de 40% são crianças de pais solteiros, portanto com duas rendas familiares. Como consequência, para os *baby busters*, o casamento não é uma questão de "quando" e sim de "talvez".

Além dos gerentes, os funcionários também possuem um enorme espaço para autonomia e controle. Neave Karger, por exemplo, que tem 25 anos e é designer técnica especializada no uso de computadores, diz que ela e a sua gerente, Judy Williams, formam uma equipe.

Freqüentes divórcios e a ausência dos pais durante a fase de formação causaram um impacto sobre a geração dos *baby busters*. Em 1990, a *U.S. Census Bureau* analisou jovens de 20 a 24 anos e descobriu que 79% dos homens e 63% das mulheres eram solteiros, contrastando com 55% e 36%, respectivamente, em 1970. Para aqueles com idades entre 25 e 29 anos, estes números caem para 45% para homens e 31% para mulheres em 1988, comparado com 19% e 10%, respectivamente, em 1970.

De acordo com os especialistas, estes indivíduos, enquanto grupo, tendem a ser mais cínicos. Seus desempenhos acadêmicos são um paradoxo, visto que em 1988, 59% dos jovens formandos no segundo grau ingressaram em faculdades, enquanto que em 1978 somente 49% o fizeram, como reportou a revista *Time*. No entanto, vários estudos têm mostrado que o desempenho destes estudantes em matérias como matemática ou ciências exatas são lastimáveis e que eles são funcionalmente iletrados. Além dis-

so, fala-se também que vivem uma longa adolescência. A *Time* mostrou que 75% dos homens entre 18 e 24 anos ainda vivem com os pais.

"As pessoas com vinte-e-poucos anos estão menos direcionadas," continua Sheldon, "talvez porque nos foram dadas mais alternativas quando éramos jovens. Muitos sentem: "Eu não preciso saber agora aquilo que quero. Posso decidir ao longo do tempo. Devo acumular experiências de vida, pois é isso que é importante."

Não há dúvida de que esta geração tem uma atitude diferente diante do trabalho e o seu significado em suas vidas. "A qualidade de vida no trabalho como objetivo de carreira passou a ser prioridade e é um critério seletivo mais importante do que era no passado," diz Haller-Jorden. Como resultado, estes jovens têm hoje outra noção daquilo que chamamos de sucesso.

"Em alguns aspectos," continua Haller-Jorden, "as tendências econômicas atuais criaram um ambiente no qual é possível elaborar planos de carreira alternativos àqueles que geralmente as pessoas buscariam antigamente. Por exemplo, um indivíduo pode lutar por oportunidades no setor público, em organizações comunitárias ou de caridade, ou em pequenas e médias empresas."

Kirk Odegard, 25 anos, é outro bom exemplo. Ele trabalhou, por dois anos, num programa de treinamento de processamento de dados no *Bank of America*, na região de Los Angeles. Mesmo conseguindo boas pontuações nos exames GRE e LSAT, Odegard decidiu não ingressar na carreira de Direito ou Administração. Ao invés, decidiu tirar um diploma para lecionar e fez mestrado em educação. Sua decisão não foi única: a *Time* mostrou que o número de matrículas nos programas destinados a futuros professores aumentou em 61% entre 1985 e 1989.

"Não achei o mercado financeiro muito gratificante" conta Odegard. "Gostava de receber o pagamento, mas não me via fazendo aquilo por 20 anos. Eu não me vislumbrava feliz por um bom tempo. Sinto um apelo para ser professor secundário de estudos sociais. Eu realmente preciso seguir o meu coração. Vou ter que conviver com o baixo salário, mas a satisfação compensará a falta de dinheiro."

Hoje, Odegard acredita que seus colegas, como ele, se deram conta de que entrar no mundo das grandes empresas também tem seus problemas. "Havia um tempo em que você entrava numa empresa e ficava lá para sempre, mas hoje até a IBM está demitindo gente. Realmente não há estabilidade no emprego e, a não ser que você esteja numa microempresa, a tendência é que você se torne um autômato – sem muitas responsabilidades, então saí," diz Odegard.

Ao contrário do que dizem, Haller-Jordan observou que os jovens com vinte-e-poucos anos não são passivos, desentusiasmados, mas sim extremamente confiantes.

"O mercado de trabalho competitivo e cada vez menos crescente tem forçado o aluno de nível superior a ter uma visão mais estratégica e resoluta ao elaborar seu plano de carreira" diz Haller-Jordan. "Eles estão envolvidos com as descobertas dos fatos. Eles se questionam: Como posso aproveitar as tendências econômicas para o meu benefício? Será que as minhas habilidades e qualidades serão demandadas?"

Haller-Jordan observa que este grupo de jovens está tendo que se adequar, apesar da recessão, procurando maneiras de melhorar seu marketing pessoal. Suas expectativas são mais realistas pois, como se pode ver, mais pessoas estão ingressando em cursos de línguas como consequência da atual tendência de globalização da economia. As expectativas em relação à remuneração também diminuíram, em relação ao passa-

do – algo doloroso para aqueles que já investiram tanto em educação.

Mas compensações fazem parte do jogo. "Já vi estudantes dispostos a encarar oportunidades desde que possam estar envolvidos em projetos interessantes e que exijam criatividade na solução de problemas," diz Haller-Jordan. Embora o crescimento, a promoção e a mobilidade na empresa não sejam mais os parâmetros de sucesso, ainda assim são fatores desejados; mas, como Haller-Jordan indica, os *baby busters* esperam que estes não estejam diretamente ligados a jornadas semanais de 80 horas.

O que algumas empresas estão fazendo

Apesar dos desafios que estes jovens trabalhadores estão criando para os profissionais de RH, algumas empresas já conseguiram acomodá-los. Uma destas é a *Lost Arrow Corp.*, a matriz da Patagônia. Localizada em Ventura, Califórnia, esta fábrica de equipamentos para fanáticos em esportes emprega 450 funcionários, dos quais 40% têm idade entre 20 e 30 anos.

De acordo com Terri Wolfe, diretora de pessoal, a Patagônia não se utiliza de nenhuma técnica especial para selecionar jovens mas, mesmo assim, estas pessoas têm interesse pela empresa. Em média, a empresa recebe espontaneamente 50 currículos por semana e há três anos não procura *headhunters* ou firmas de recrutamento, todas as vagas têm sido preenchidas de boca em boca.

QUADRO 1

Fatores Motivacionais

- Reconhecimento
- Elogios
- Tempo com você (gerente)
- Aprender que aquilo que estão fazendo agora torna-os mais atraentes no mercado de trabalho
- Oportunidade para aprender coisas novas
- Diversão no trabalho (jogos estruturados, piadas, caricaturas, concorrência leve, surpresas)
- Pequenas recompensas inesperadas por tarefas bem feitas

Fatores Não-Motivacionais

- Ter que ouvir coisas do passado (do seu passado)
- Inflexibilidade no horário
- *Workaholismo*
- Ser vigiado e controlado
- Sentir-se desrespeitado
- Sentir pressão para adotar um comportamento tradicionalista
- Comentários depreciativos sobre os gostos e estilos desta jovem geração

Fonte: *Twentysomething: Managing & Motivating Today's New Work Force.*

Wolfe atribui parte do seu sucesso em atrair estes jovens funcionários à própria indústria varejista – um lugar atraente para jovens trabalhadores, já que não exige pré-requisitos específicos. Eles também se identificam com a linha de produtos oferecida pela Patagônia, que tradicionalmente interessa àqueles que praticam esportes. Mesmo assim, ela acredita que há razões mais específicas que explicam por que estes jovens permanecem na empresa.

A Patagônia, por exemplo, não possui um ambiente de escritório tradicional – todos trabalham num espaço aberto, sem divisórias. Os empregados são estimulados a elaborar seus próprios horários de trabalho dentro de um esquema flexível. O período de pico é das 9 às 15 horas e os empregados podem chegar a partir das 6 horas (saindo às 15 horas) até às 9 horas (saindo às 18 horas). Eles também têm a opção de trabalhar durante 5 horas no escritório e 3 em casa.

Outro benefício que a Patagônia oferece aos seus funcionários são as licenças de trabalho (geralmente não pagas) que podem se estender até quatro meses por ano. Wolfe acredita ser isto importante para os *baby busters*, pois muitos deles querem exercer outras atividades no verão, como, por exemplo, trabalhar como guias em expedições. Isso permite que eles realmente tenham férias no verão e reduz a probabilidade de que eles se cansem do trabalho, diz ela.

Outro fator motivacional que a Patagônia oferece para manter os *baby busters* são os níveis salariais. Alguns cargos não-qualificados em estocagem e vendas pagam de 10% a 20% a mais que o mercado. "Temos uma filosofia: não pagamos menos de US\$ 6 por hora a nenhum dos nossos funcionários, pois queremos que eles mantenham algo semelhante a um bom estilo de vida," diz Wolfe. "Temos uma obrigação para com nossos empregados."



Esta filosofia beneficente também se estende ao ambiente. A Patagônia tem um programa no qual eles doam 1% da receita de vendas (aproximadamente US\$ 1 milhão) a várias entidades ecológicas. "Sabemos que somos poluentes simplesmente por estarmos no ramo, mas se pudermos retornar algo àquelas organizações que cuidam do ambiente ecológico, pelo menos estaremos pagando o nosso 'imposto terrestre'", justifica-se Wolfe.

Ela acredita que este tipo de consciência social gera lealdade entre os funcionários. "A nova geração de hoje está mais preocupada com ecologia e uma empresa que tenha os mesmos interesses está mais sintonizada com seu sentimento de ética."

A Patagônia é bem-sucedida ao administrar e manter jovens trabalhadores. Wolfe conta como a empresa considerou os desejos de seus empregados, criando um ambiente de trabalho repleto de desafios e estímulos que incentivam seus funcionários a assumirem maiores responsabilidades.

Ela conta o quanto é importante a autoridade para os jovens. Na Patagônia, isto é concedido delegando tarefas nas quais os jovens participam de tomadas de decisões, desenvolvem e implementam novas idéias e são estimulados a enfrentarem riscos calculados.

Um *designer*, por exemplo, pode ter uma idéia para um novo produto que não esteja na linha tradicionalmente oferecida pela empresa. "Se ele já tiver feito suas pesquisas e parecer que tem algo (um novo produto) com potencial para sucesso, então nós o encorajamos a seguir em frente e enfrentar o risco. Se vender, vendeu. Se não, então pelo menos tentou."

Dar poder aos funcionários pode se estender até à liberdade destes criarem uma nova política. Por exemplo, vários gerentes (que também têm idades entre 20 e 30 anos) analisaram um problema

QUADRO 2

Como Avaliar as Habilidades dos *Baby Busters*

Aqui estão 10 perguntas de diagnóstico, que você deve fazer a si mesmo, sobre as habilidades dos seus jovens empregados e sobre o compromisso da sua empresa em completar os *gaps* necessários:

1. Você conhece o nível escolar de cada um de seus funcionários?
2. A sua empresa tem um orçamento especialmente destinado ao treinamento destes jovens e ao retreinamento de funcionários e gerentes experientes?
3. Você já conduziu uma análise para averiguar quais são as qualificações necessárias dos empregados para atingir produtividade máxima?
4. A sua empresa tem um departamento de treinamento liderado por especialistas em treinamento e desenvolvimento?
5. Qual a porcentagem do seu orçamento anual destinada a treinamento?
6. Qual foi a última vez que você, supervisor ou gerente, completou um curso de treinamento formal?
7. A sua empresa oferece bolsa-auxílio para aqueles que desejam se aprofundar nos estudos nas horas vagas?
8. A sua empresa oferece treinamentos curtos, como o "almoço marmitinha", no qual as pessoas participam de um rápido treinamento enquanto almoçam?
9. A diretoria considera treinamento e retreinamento de funcionários uma prioridade?
10. O que você faria, como gerente, para incentivar o aperfeiçoamento das qualificações e habilidades dos seus empregados?

Fonte: *Twentysomething: Managing & Motivating Today's New Work Force*.

existente numa área da empresa onde havia alta rotatividade de pessoal, baixo envolvimento e um sentimento predominante de tédio. Os gerentes precisavam elaborar um sistema que permitisse que o empregado tivesse mais que uma função e que, ao mesmo tempo, isto fosse compensado por ter mais valor.

O resultado foi a implementação de uma política salarial baseada em qualificações e tarefas. Wolfe elaborou as diretrizes gerais e delegou aos gerentes a tarefa de elaborar os detalhes do sistema, que levaram sete meses para desenvolver o programa; a implementação se deu num prazo experimental de um ano. Ao final, o sistema funcionou e hoje está sendo adotado por todas as áreas da empresa.

Além dos gerentes, os funcionários também possuem um enorme espaço para autonomia e controle. Neave Karger, por exemplo, que tem 25 anos e é *designer* técnica especializada no uso de computadores, diz que ela e a sua gerente, Judy Williams, formam uma equipe. "A Judy me gerencia, mas mesmo assim eu nunca penso nela como gerente," diz Karger. "Penso que ela é uma colega de trabalho." Quando Williams teve um bebê logo após a entrada de Karger na empresa, Karger encarou isso como

uma oportunidade e não como uma carga. "Na Patagônia, nos é dada muita liberdade para sermos nossos próprios chefes. Incentivam-nos a mergulhar de cabeça para fazermos aquilo que acharmos melhor. Não nos vigiam ou checam aquilo que fazemos o tempo todo," diz Karger.

A Texas Instruments, com matriz em Dallas, é outro exemplo de uma empresa que está aprendendo a lidar com as necessidades dos *baby busters*. Ela desenvolveu diferentes métodos de treinamento e de premiação do desempenho dos *baby busters*, desde que a organização teve a sua estrutura achatada, comprometendo a oportunidade de rápidas promoções e ganhos salariais.

Connie Wharton, diretora de administração de pessoal, ressalta que, à medida que as empresas se descentralizam, o rumo das carreiras se altera. Isto pode confundir os empregados. "O que atraía os jovens à nossa empresa era a perspectiva de ótimas oportunidades, a idéia de que estávamos crescendo e que iríamos criar inúmeras vagas para gerentes e funcionários", diz Wharton. "Agora estamos lutando - à medida que tentamos enxugar a empresa - para resolver quais são, agora, as políticas de recompensa e reconhecimento."

A Texas Instruments, produtora de equipamentos eletrônicos, está tratando desta questão de outra maneira: **primei-**

ro, oferece mais treinamento. Mesmo que sempre tenha feito parte importante da cultura organizacional da empresa, o treinamento tem-se tornado essencial e Wharton atribui isso ao rápido avanço tecnológico. Além do mais, à medida que a Texas Instruments tenta aumentar a sua produtividade, os seus funcionários terão que saber "mais sobre mais coisas".

"Não é como antigamente, onde as pessoas aprendiam suas funções e faziam a mesma coisa durante x anos," diz Wharton. "Os próprios cargos estão rapidamente se alterando com a tecnologia, portanto, o treinamento se tornou um fator que, desde o primeiro instante, faz parte dos interesses dos novos integrantes da empresa."

A Texas Instruments oferece uma bolsa-auxílio significativa aos seus empregados que queiram se tornar bacharéis, mestres ou doutores, em áreas relacionadas às atividades da empresa. Ela paga de 90% a 100% do custo das mensalidades e livros e permite elaborar um esquema de horário para o funcionário. Wharton explica, *"Como os funcionários devem ter sempre mais responsabilidades, buscando melhoria contínua, este benefício se torna mais importante para eles."*

Para tornar tal benefício ainda mais conveniente, a Texas Instruments possui um sistema computadorizado em Dallas que permite aos funcionários assistirem aula na fábrica, simplesmente ligando a TV a um satélite emissor, para

acompanhar os trabalhos e os créditos exigidos. A empresa também tem se empenhado em oferecer cursos na fábrica. Se houver um número suficiente de empregados interessados em um curso noturno específico que esteja sendo oferecido por uma faculdade local, um professor pode lecionar na própria fábrica.

"O retorno não vem somente após dez anos e sim durante o curso," diz Wharton. "Nós sempre tivemos problemas em conseguir pessoal qualificado de nível superior, particularmente mestres e doutores, então o tempo e o dinheiro gastos ao conceder esta oportunidade aos funcionários são gratificantes."

A educação e o treinamento também compensam para os empregados, especialmente os jovens empregados. Wharton ressalta que eles não só estão cientes de que o ambiente de trabalho mudou, mas também acabam de sair de um ambiente educacional e estão mais dispostos a aprender. *"Pode ser mais difícil para alguém que já está na empresa há algum tempo reconhecer que precisa voltar a estudar," diz ela.*

A Texas Instruments reconhece os esforços de seus funcionários e leva em consideração sua formação em épocas de promoção; ao fazer avaliações de desempenho, conceder aumentos salariais e promoções, os gerentes também levam em consideração a complexidade do cargo e flexibilidade do empregado. A mobilidade vertical na empresa aconte-

QUADRO 3

Como os Jovens e Velhos Funcionários se Vêm

Tradicionalistas (nascidos entre 1925-1945) vêm os *Baby boomers* como desrespeitosos, chatos e "caprichosos" demais. Trabalhadores mais jovens como muito jovens, impacientes, e não-éticos.

Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964) vêm os Tradicionalistas como tendo a síndrome do "ao pé da letra", cautelosos demais, conservadores, inflexíveis. Trabalhadores mais jovens como egoístas, manipuladores, distraídos.

Baby Busters (nascidos entre 1965-1975) vêm os Tradicionalistas como velhos, ultrapassados, rígidos. *Baby Boomers* como *workaholics* não-realistas e desagradavelmente *new age*.

Fonte: *Twentysomething: Managing & Motivating Today's New Work Force*.

ce para as pessoas que são extremamente flexíveis e que conhecem outros assuntos além daqueles relacionados aos seus cargos.

"A tendência das empresas hoje é de querer mais generalistas e não adotar uma estrutura funcional estreita e rígida," diz Wharton. "Será vantajoso ao funcionário aprender muito sobre muitos assuntos."

Há também outra maneira pela qual a Texas Instruments tem respondido aos interesses dos seus jovens funcionários, que se refere à questão do tempo de empresa. Uma das mudanças que a Companhia fez recentemente trata do tempo de serviço. A empresa mudou o sistema baseado em tempo de empresa e passou a adotar um esquema baseado em desempenho, no qual o tempo de empresa ainda é considerado, mas onde a realização global é o critério principal.

"Acho que isso atrai os jovens. Se eles vêem que estão ingressando numa empresa na qual só após 15 ou 20 anos terão salários compatíveis com habilidade, eu penso que isto é um ponto negativo. As pessoas esperam estar num lugar onde são recompensadas pelas suas aptidões. Acho que é justo nos apoiarmos em um sistema baseado em desempenho, no qual tempo de empresa é considerado, mas não é o único fator," diz Wharton.

Como administrar os *baby busters*

Os indivíduos que estarão de fato supervisionando os *baby busters* talvez tenham diante de si os cargos mais complexos e difíceis. A razão? Essas pessoas são marcantes para a experiência profissional de um jovem trabalhador. *"O primeiro supervisor de uma pessoa é fundamental em relação a como essa pessoa experimentará o trabalho," diz Lynn Newman, uma consultora de Los Angeles que possui PhD em Administração Organizacional. "Ele ou ela tem a chance de trabalhar com aquele jovem de uma maneira talvez nunca feita por outros gerentes mais velhos."*

Newman ressalta que a experiência do jovem naquela organização é determinada, em grande parte, pela interação que ele tem com seu supervisor e sua equipe de trabalho. De fato, o supervisor é uma espécie de porteiro da organização e serve de modelo para o compor-

tamento gerencial futuro daquele novo empregado, se este realmente for seguir uma carreira administrativa.

"É um momento importante para o desenvolvimento de habilidades do empregado, um período para ajudá-lo, primeiro, a julgar de maneira realista seus pontos fortes e, segundo, a desenvolver competência dentro de suas funções," diz Newman. "Por exemplo, feedback contínuo no trabalho é de extrema importância, como o é também incluir os iniciantes nas avaliações de desempenho."

"É um momento importante para o desenvolvimento de habilidades do empregado, um período para ajudá-lo, primeiro, a julgar de maneira realista seus pontos fortes e, segundo, a desenvolver competência dentro de suas funções," diz Newman.

"Por exemplo, feedback contínuo no trabalho é de extrema importância, como o é também incluir os iniciantes nas avaliações de desempenho."

Os *baby busters* enfrentam tremendas mudanças em suas vidas e, com a economia que temos hoje, elas se tornam cada vez mais incertas. Jeffrey Gross, um contador de 25 anos que trabalha na Singer, Lewak, Greenbaum & Goldstein em Los Angeles, assinala que *"a adaptação da vida da faculdade para a vida profissional é difícil. Ter um supervisor que o assombra e que não lhe dá espaço para aprender, não ajuda em nada. Quero alguém que me dê autonomia para aprender, mas que saiba quando estou perdendo a motivação e deixo de ser produtivo."*

Wolfe notou, ao gerenciar empregados novos, que muitas pessoas tendem a tratar os novatos como se estes fossem imaturos e não os tratam como iguais. Ela diz, *"A questão, para muitos gerentes, é: você gerencia pessoas como se fossem crianças, ou você lhes dá autonomia e pede que contribuam como adultos? Se tratá-los como crianças, terá atitudes que se espera de crianças."*

Lawrence J. Bradford e Claire Reines oferecem algumas dicas sobre como gerenciar jovens empregados no livro *Twentysomething: managing and motivating today's new work force*, (Vinte-e-poucos: como gerenciar e motivar a nova força de trabalho de hoje). É importante ajudar estes jovens e inexperientes trabalhadores a

Talvez a questão mais importante a ser considerada pelos supervisores e profissionais de RH no gerenciamento da mais nova geração de trabalhadores deste país é que nenhuma pessoa é igual à outra.

desenvolverem habilidades, pois o primeiro ano no mercado de trabalho é crucial para o progresso dos *baby busters*.

Ainda que os jovens estejam dispostos a enfrentar desafios e tarefas significativas, Reines ressalta que muitos deles ainda não estão aptos e, assim, os gerentes devem identificar quais são as suas defasagens. Reines prevê que identificar estas fraquezas e oferecer os treinamentos deverá ser uma parte crescente das tarefas do profissional de RH.

Ao pesquisar *Twentysomething*, Reines também descobriu que, como muitos jovens desta geração de *baby busters* são filhos de pais divorciados e cresceram em ambientes divididos, muitos deles sentem que não passaram tempo suficiente com seus ocupados pais. "Eles receberam aquilo que seus pais chamavam de 'tempo qualidade'", diz Reines. "O que eles querem agora é 'quantidade'." Mesmo acreditando que não se pode tratá-los como crianças, Reines diz, "Precisamos perceber que o chefe substitui o pai ou a mãe. Em vários aspectos devemos ver que nós somos a continuidade deste pai para estes jovens."

Conseqüentemente, ela diz, uma das coisas mais importantes a fazer, desde cedo, é passar muito tempo com os empregados *baby busters*, levá-los a almoços e reuniões: "Queremos nos certificar de que estamos gastando tempo com pessoas que realmente desejamos desenvolver," diz Reines.

O supervisor também deve ensinar os detalhes aos jovens empregados. De acordo com Reines, isto é tão fácil quanto ensiná-los a se vestir, como falar um com o outro, mostrar-lhes quem é quem na empresa e quais são os tabus. "É hora de introduzi-los aos valores e missões da empresa e mostrar quais são seus papéis; é hora de compartilhar os costumes," diz ela.

Bradford e Reines sugerem que os gerentes também devem se concentrar no comportamento. Por exemplo, se um deles diz a um jovem empregado: "John, precisamos conversar sobre a sua falta de compromisso com a empresa", isso não será

QUADRO 4

Como os Novos e Velhos Funcionários se Levam à Loucura

Tradicionalistas (nascidos entre 1925-1945)

Enlouquecem os *baby busters* dizendo: "Mas nós sempre fizemos isso deste jeito."

Baby Boomers (nascidos entre 1946-1964)

Enlouquecem os *baby busters* contando como eram os tempos nos anos 60.

Baby Busters (nascidos entre 1965-1975)

Enlouquecem os *baby boomers* perguntando: "E o que tem isso para mim?"

Enlouquecem os tradicionalistas quebrando as regras.

Fonte: *Twentysomething: Managing & Motivating Today's New Work Force*.

QUADRO 5

Como Liderar e Motivar os *Baby Busters*

Aqui estão cinco sugestões que você pode usar imediatamente para liderar e motivar os seus jovens empregados com mais sucesso:

- considere-se um "pai" nos primeiros meses do iniciante;
- reúna-se com ele para estabelecer responsabilidades específicas, objetivos, padrões de desempenho, os canais de comunicação, oportunidades para avanço pessoal e "reconhecimento". (Sim, você já deveria ter feito isso ao contratar o funcionário, mas nunca é tarde demais.);
- esteja disposto a se manifestar se acontecer algo desagradável. Lembre-se que os iniciantes têm fome por *feedback*. Explore maneiras úteis para criticar jovens trabalhadores;
- gaste algum tempo com os iniciantes;
- encoraje-os a descobrir maneiras criativas de se divertirem enquanto realizam seu trabalho.

Fonte: *Twentysomething: Managing & Motivating Today's New Work Force*.

muito útil. No entanto, se ele disser, "Quinta-feira passada, quando você saiu às 17 horas, não conseguimos entregar os relatórios, pois não tínhamos as suas posições e é justamente este tipo de acontecimento que pode comprometer o seu sucesso na empresa.", será de mais utilidade a estes trabalhadores.

Além disso, os dois autores sugerem que o gerente não deve assumir que os *baby busters* possuem os mesmos valores e pontos de vista que ele. Logo, este funcionário pode – como também não pode – ser motivado pelos mesmos incentivos. Pessoas que lutaram na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, são conhecidas por serem tradicionalistas e fiéis aos seus empregos; isto faz a parte de sua vida e de sua identidade. A geração dos *baby boomers* também tem sido tão leal quanto estes últimos. "Para muitos de nós, nós somos os nossos empregos. Temos a síndrome de workaholics, mas os jovens de vinte e poucos anos não enxergam as coisas desta maneira, eles acham que há muitas outras coisas mais importantes na vida."

De acordo com Reines, um outro exemplo é o gerente que assume que todos querem crescer na empresa e conquistar cargos de alta liderança. "Há muitos jovens empregados que diriam; 'Não, obrigado' a isso, já que não estão interessados no estilo de vida que acompanha a promoção na empresa," diz Reines. "O problema é que estamos cometendo erros por não sabermos necessariamente o que motiva os jovens hoje."

Ela também acredita que há uma mudança de valores e que os gerentes devem estar cientes disso. Ela diz, "Podem haver diferenças entre as gerações, mas os gerentes devem compreender que não se trata de uma questão do 'bom versus ruim', mas sim de diferenças."

Uma das principais maneiras de ajudar os gerentes a lidar com os *baby busters* é dar-lhes espaço no que tange políticas e procedimentos. "Se não dermos flexibilidade aos nossos gerentes, eles falharão perante essa nova geração."

"A falta de flexibilidade para tratar cada trabalhador como indivíduo não funcionará com a nova geração, simplesmente porque suas necessidades são diversas e variadas," diz Reines.

Talvez a questão mais importante a ser considerada pelos supervisores e profissionais de RH no gerenciamento da mais nova geração de trabalhadores deste país é que nenhuma pessoa é igual à outra. Da mesma forma que os tradicionalistas e os *baby boomers* não podem ser classificados como grupos homogêneos, os *baby busters* também não. □

* Tradução de Susan Betts, revista pela Profª Maria José Tonelli. Artigo publicado originalmente sob o título "Managing the Baby Busters", pelo *Personnel Journal*, ACC Communications, Inc., Costa Mesa, Califórnia, EUA.

Reprinted with the permission of *Personnel Journal*. ACC Communications, Inc. Costa Mesa, California, all rights reserved.