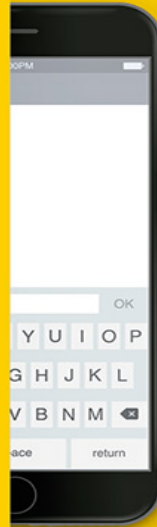


VALERIE M. GRUBB

# CONFLITO DE GERAÇÕES



**Desafios e estratégias**  
para gerenciar  
**quatro gerações** no  
**ambiente de trabalho**

**autêntica**  
BUSINESS

# O que as pessoas estão falando sobre *Conflito de Gerações*

Os líderes estão tendo dificuldade em motivar os *Millennials* no local de trabalho – e, agora, a Geração Z está chegando. Grubb oferece sugestões concretas sobre como engajar quatro gerações consecutivas, cada uma com expectativas diferentes em relação aos gestores e às organizações. Se sua intenção é ler somente um livro de gestão neste ano, *este é o livro*. Foi uma alegria lê-lo, com um texto dinâmico e numerosos conselhos práticos.

Timothy T. Baldwin, professor titular de Gestão e Empreendedorismo na Universidade de Indiana, Kelley School of Business.

Val Grubb captou com exatidão e concisão a realidade do novo local de trabalho, descrevendo-a em um texto legível e compreensível. Na essência, suas recomendações para construir e impulsionar uma organização diversificada e multigeracional são objetivas e pontuais. Eu gosto de livros que apresentam soluções realistas e factíveis, mas adoro livros que fazem as perguntas certas! Eu gostaria de ter sido o coautor.

Chip Espinoza, PhD e autor de *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*.

Desde a primeira página, *Conflito de Gerações* nos alveja com números e fatos concretos. Grubb escreveu um livro magistral, que capta a essência do conflito de gerações e fornece soluções argutas. *Conflito de Gerações* não é um bote salva-vidas, mas sim uma lancha de corrida para alcançar o sucesso multigeracional.

Meagan Johnson, Generational Humorist, autora de *Generations, Inc.: From Boomers to Linksters: Managing the Frictions Between Generations at Work*.

A experiência de muitos anos de Grubb em liderar e gerenciar equipes diversificadas e multigeracionais, além de prestar consultoria a empresas que se incluem entre as melhores da classe, faz de *Conflito de Gerações* um livro cativante sobre como a população ativa está mudando – e mudando com rapidez. Qualquer pessoa empenhada em desenvolver suas competências de liderança e em aprender a navegar nas corredeiras de equipes em rápido processo de diversificação concluirá que as estratégias por ela propostas não só se baseiam nas tendências mais atuais, mas também são as mais factíveis, práticas e promissoras.

Jennifer Brown, presidente e CEO da Jennifer Brown Consulting, autora de *Inclusion: Diversity, the New Workplace & the Will to Change*.

# CONFLITO DE GERAÇÕES

---

**Desafios e estratégias  
para gerenciar  
quatro gerações no  
ambiente de trabalho**



Copyright © 2017 Valerie M. Grubb

Copyright © 2018 Editora Autêntica Business

Todos os direitos reservados. Esta tradução foi publicada nos termos de licenciamento com a editora original John Wiley & Sons, Inc.

Título original: *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR *Marcelo Amaral de Moraes*

ASSISTENTE EDITORIAL *Vanessa Cristina da Silva Sá*

CAPA *Diogo Droschi (sobre imagem de guteksk7 / Twin Design / Shutterstock)*

REVISÃO TÉCNICA *Marcelo Amaral de Moraes*

REVISÃO *Lúcia Assumpção*

DIAGRAMAÇÃO

*Larissa Carvalho Mazzoni*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Grubb, Valerie M.

Conflito de Gerações : desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho / Valerie M. Grubb ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2018.

Título original: Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality.

ISBN 978-85-513-0404-4

1. Gestão 2. Mudança organizacional 3. Conflito de Gerações 4. Recursos Humanos 5. Gestão de Pessoas I. Título.

18-17254 CDD-650.13

Índices para catálogo sistemático:

1. Relações interpessoais : Comportamento organizacional : Administração 650.13

Iolanda Rodrigues Biode - Bibliotecária - CRB-8/10014

**A AUTÊNTICA BUSINESS É UMA EDITORA DO GRUPO AUTÊNTICA**

**São Paulo**

Av. Paulista, 2.073, Conjunto Nacional, Horsa I 23º andar . Conj. 2310 - 2312 Cerqueira César . 01311-940 São Paulo . SP

Tel.: (55 11) 3034 4468

[www.grupoautentica.com.br](http://www.grupoautentica.com.br)

**Belo Horizonte**

Rua Carlos Turner, 420, Silveira . 31140-520 Belo Horizonte . MG

Tel.: (55 31) 3465 4500

**Rio de Janeiro**

Rua Debret, 23, sala 401

Centro . 20030-080

Rio de Janeiro . RJ Tel.: (55 21) 3179 1975

VALERIE M. GRUBB

---

# CONFLITO DE GERAÇÕES

---

**Desafios e estratégias  
para gerenciar  
quatro gerações no  
ambiente de trabalho**

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra

**autêntica**  
BUSINESS

*Ao meu pai, Byron E. Grubb, que me ensinou a respeitar todas as pessoas,  
qualquer que seja sua posição ou status. Você deixou saudades.*

# SUMÁRIO

[Prefácio](#)

[Agradecimentos](#)

[Capítulo 1:](#)A realidade do novo ambiente de trabalho

[Capítulo 2:](#)Definindo as gerações

[Capítulo 3:](#)Fomentando uma cultura de inclusão

[Capítulo 4:](#)Montando o cenário para um grande desempenho

[Capítulo 5:](#)Atuando como gestor inclusivo

[Capítulo 6:](#)Promovendo oportunidades de crescimento

[Capítulo 7:](#)Gerenciando diferenças na ética de trabalho

[Capítulo 8:](#)Gerenciando diferentes expectativas de equilíbrio trabalho-vida

[Capítulo 9:](#)Gerenciando as diferenças em planos de desenvolvimento de carreira

[Capítulo 10:](#)Dar e receber entre as gerações

[Capítulo 11:](#)Você como a força motivadora

[Apêndice A:](#)Estudo de caso – Chegg

[Apêndice B:](#)Estudo de caso – Consultores: Serviços de Desenvolvimento da Liderança

[Apêndice C:](#)Estudo de caso – Electronic Arts

[Apêndice D:](#)Estudo de caso – Hy-Ko Products

[Apêndice E:](#)Estudo de caso – TECT Corporation

[Apêndice F:](#)Estudo de caso – The Andersons

[Sobre a autora](#)

## PREFÁCIO

**POR VOLTA** de 2020, 25% da população ativa dos Estados Unidos terá mais de 55 anos de idade – e não se aposentará tão cedo. Resultado? Um choque de culturas que exige nova abordagem gerencial.

Nos anos recentes, muito se tem falado sobre questões relacionadas com gerações no local de trabalho – principalmente sobre a iminente aposentadoria em massa dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946-1964). Líderes seniores e executivos de RH foram advertidos a se preparar para enfrentar o êxodo de conhecimento decorrente da aposentadoria de multidões de *Baby Boomers*, e para gerenciar as gerações subsequentes, em especial os *Millennials* (nascidos entre 1981-1997), que substituiriam as gerações anteriores.

A realidade, contudo, é que os *Boomers* não se aposentaram nas quantidades esperadas de início. De fato, a idade média de aposentadoria vem aumentando gradualmente (hoje situa-se em torno de 61 anos), e pesquisas recentes indicam que as pessoas continuarão se aposentando cada vez mais tarde. Pesquisa recente do Instituto Gallup descobriu que 24% dos *Baby Boomers* estão esperando até 65 anos para se aposentar, e que 49% pretendem aguardar até 66 anos ou mais. Além disso, pesquisadores do Stanford Center on Longevity, estimam que, por volta de 2020, 25% da população ativa terá 55 anos ou mais – um grande salto em comparação com os 13% do ano 2000. No futuro próximo, é possível que vejamos pessoas trabalhando com 100 anos, ou mais!

Como os *Baby Boomers* estão prolongando sua permanência no local de trabalho, o velho modelo de negócios em que “os velhos se aposentam para dar lugar aos jovens” não mais se aplica. Em vez dos ciclos anteriores de gerações sucessivas, as empresas estão deparando, cada vez mais, com quadros de pessoal que abrangem faixas de idades cada vez mais amplas. Os líderes seniores, os gestores e os profissionais de RH devem gerenciar um quadro de pessoal mesclado, abrangendo quatro gerações, com ideias muito

diferentes sobre ética de trabalho, equilíbrio trabalho-vida, objetivos de carreira de longo prazo, e outras questões.

Gerenciar pessoas é um empreendimento desafiador sob quaisquer circunstâncias – e é ainda mais difícil em meio a um choque cultural geracional. Com base em minhas experiências de mais de duas décadas na gestão de milhares de pessoas e em entrevistas com representantes de numerosas empresas com grande diversidade etária, este livro explica estratégias de eficácia comprovada a serem adotadas por gestores e por líderes seniores para motivar e engajar até os seus colaboradores diretos mais difíceis.

## AGRADECIMENTOS

**ESTE LIVRO** é o resultado de muitas lições aprendidas ao longo dos anos, em que gerenciei milhares de pessoas – desde minha primeira equipe de manutenção na Plant 8 da Allison Gas Turbine, em 1989, até as que trabalham comigo em minha empresa de consultoria, além das muitas outras que liderei em todo o percurso. Eu lhes agradeço por terem me ensinado o que significa ser um bom gestor. Essa jornada foi uma curtição, e não importa onde vocês estejam agora, na vida e na carreira, desejo-lhes tudo de bom.

Também sou grato à minha amiga Jane Brofka-Berends, que sempre me surpreende com suas proezas editoriais. Achei que este livro, uma realização difícil e desafiadora, a deixaria assustada, mas, felizmente, ela não se assustou (e já está empenhada em trabalhar em meu próximo livro!). Não poderia deixar de agradecer a Sarah Barasch, por suas pesquisas magníficas, em que ela não deixou pedra sobre pedra. Trabalhamos juntas na Oxygen alguns anos atrás, e foi maravilhoso reencontrá-la neste projeto. Estendo esses agradecimentos a Jenna Rose Robbins, por seus estudos inestimáveis e por suas contribuições editoriais a este trabalho.

Muito obrigado a Jeanenne Ray, minha editora na John Wiley & Sons, por reconhecer a importância deste tema. Obrigado também a Heather Brosius, por responder às minhas perguntas ao longo desta jornada. Foi um prazer trabalhar com vocês duas.

Finalmente, eu seria ingrata se não agradecesse à minha mãe, Dorothy Grubb, e a meu irmão, Eric Grubb, por me tolerarem quando escrevo. Eu poderia ser um monstro, mas vocês me amariam de qualquer maneira – e por isso lhes sou eternamente grata. Obrigada! Também amo vocês do fundo do coração.

## Capítulo 1

# A REALIDADE DO NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

Agarrar-se ao passado é o problema. Abraçar a mudança é a solução.

Gloria Steinem, *Moving Beyond Words*<sup>1</sup>

DESDE A PRIMEIRA rodada de *downsizing* (enxugamento) das empresas, na década de 1980, a longa trajetória do emprego tradicional está em fluxo. Foram-se os dias em que as pessoas ingressavam na população ativa como jovens adultos, trabalhavam até metade da faixa dos 50 anos, ou algo em torno disso, e, então, navegavam para a aposentadoria, enquanto as gerações mais jovens assumiam o seu lugar. Em vez disso, a idade média de aposentadoria tem se arrastado, curva acima, nas últimas décadas, na medida em que os trabalhadores mais velhos, sobretudo os *Baby Boomers*, fincam o pé na população ativa, por escolha ou por necessidade. Graças aos avanços da medicina e da tecnologia, estamos vivendo cada vez mais tempo que as gerações anteriores. A instabilidade financeira provocada pela recessão de 2008, porém, custou caro para as expectativas de aposentadoria, exigindo que muitas pessoas mais velhas continuassem por mais tempo na população ativa. Os *Boomers*, no entanto, estão trabalhando até mais tarde não só porque *precisam*: muitos deles continuam a trabalhar porque *querem*, opção de que dispõem graças em parte à disponibilidade crescente de funções de escritório, que as pessoas podem exercer com mais idade. Além disso, muitos *Boomers* simplesmente apreciam o clima de camaradagem e os relacionamentos sociais no local de trabalho. E os *Boomers*, em geral, têm muito orgulho de sua carreira profissional – sentimento que os torna mais propensos a continuar trabalhando por mais tempo.<sup>2</sup>

Nos anos recentes, contudo, uma nova geração tornou-se o maior grupo no mercado de trabalho: os *Millennials*. No começo de 2015, um estudo do Pew Research Center constatou que, pela primeira vez, a população ativa dos Estados Unidos tinha mais *Millennials* (quase 54 milhões) do que *Baby Boomers* (quase 53 milhões) ou membros da Geração X (nascidos entre 1965-1980, pouco menos de 45 milhões).<sup>3</sup> Com tantas pessoas mais jovens entrando na população ativa, seria de supor que a idade média dos trabalhadores nos Estados Unidos estaria diminuindo. Surpreendentemente, porém, esse *não* é o caso.

De acordo com o Birô de Estatísticas Trabalhistas (Bureau of Labor Statistics – BLS) do Departamento do Trabalho (Department of Labor) dos Estados Unidos, a idade mediana da população ativa, em 2004, era de 40,3 anos, mas, em 2014, ela já havia aumentado para 41,9 anos – e, em 2024, deve chegar a 42,4 anos.<sup>4</sup> O interessante é que, embora o número de *Millennials* seja muito maior do que as cifras atuais referentes às gerações anteriores, o relatório do BLS projeta que “a taxa de crescimento anual média do grupo com mais de 55 anos será de 1,8%, mais que o triplo da taxa de crescimento anual média da população ativa total”, acrescentando que “a fatia desse grupo na população ativa deve aumentar de 21,7%, em 2014, para quase 25%, em 2024”.<sup>5</sup> Essas projeções indicam não só que os *Baby Boomers* continuam a trabalhar ao lado dos colegas da atual Geração X e dos *Millennials*, mas também que ainda estarão na ativa, quando os membros da Geração Z (nascidos depois de 1998) entrarem na população ativa.

Essa talvez seja uma boa notícia para as empresas que estão experimentando falta de trabalhadores, sobretudo de profissionais qualificados. Todavia, quando três ou até quatro gerações compartilham o local de trabalho, conseguir que todos trabalhem juntos em busca de um objetivo comum torna-se ainda mais difícil. Os líderes seniores, os gestores e os profissionais de RH devem estar preparados para gerenciar quadros de pessoal e equipes funcionais envolvendo várias gerações com ideias radicalmente diferentes sobre ética do trabalho, equilíbrio trabalho-vida e objetivos de carreira de longo prazo, entre muitas outras questões. Cada faixa etária traz para o local de trabalho, todos os dias, suas próprias expectativas, objetivos, motivações e experiências, e os líderes de empresas, os gestores e os executivos de recursos humanos que quiserem

alcançar o sucesso precisarão compreender essas diferenças para minimizar o conflito e construir um local de trabalho produtivo.

### **A mudança na natureza da liderança**

Como diz a canção de Loretta Lynn, “Percorremos um longo caminho, amor”. Mais ou menos nos últimos 50 anos, as práticas e expectativas no local de trabalho mudaram drasticamente – e para melhor. Quando os primeiros *Baby Boomers* entraram na população ativa, eles foram ensinados que os líderes dão ordens, garantem que as ordens sejam cumpridas e lidam com o pessoal que as desobedece. No entanto, os líderes ditatoriais estão desaparecendo rapidamente do local de trabalho e em seu lugar estão surgindo líderes que constroem parcerias dentro e fora da organização – uma mudança nos estilos de liderança baseada na crença de que a construção de coalizões pode ser mais eficaz do que o controle rígido. Será que essa mudança significa que os gestores só podem decidir com o consenso de toda a sua equipe direta? É evidente que não. Mas *significa*, isso sim, que as pessoas de qualquer idade esperam contribuir para as decisões que as afetam, e que a falta dessas contribuições diminuirá em muito o empenho delas em realizar os objetivos da empresa.

A mudança de expectativas em relação aos líderes empresariais também está sendo influenciada pelo fato de os trabalhadores de todas as idades não terem confiança nas empresas. Durante a década de 1980, os *Baby Boomers* e a Geração X perderam a confiança nas empresas, no auge da construção e aplicação do conceito de *valor para os acionistas*, por meio de demissões de pessoal maciças, quando até as empresas mais saudáveis aderiram ao movimento de *downsizing* para aumentar sua participação no mercado. Também os *Millennials* não demonstram muita fé no mundo empresarial de hoje, e, se essas tendências prosseguirem, a falta de confiança continuará presente quando a Geração Z começar a ingressar na população ativa. Qualquer que seja a década ou a geração, no entanto, essa desconfiança – e a consequente ausência de lealdade forte para com a organização – podem afetar a todos *negativamente*, sobretudo quando as pessoas optarem por buscar o progresso na carreira em outros lugares, em vez de ser na organização em que estão trabalhando. Para evitar esse êxodo, os gestores precisam descobrir como se adaptar a essa mudança de expectativas quanto à lealdade do pessoal.

A mudança da demografia nos Estados Unidos e no mundo é outra transformação cultural que obrigará os líderes a repensar não só seus estilos de liderança, mas também a totalidade de seus planos de negócios, uma vez que o quadro de pessoal das organizações não é a única realidade em mutação: os clientes e os fornecedores também estão mudando. Nas próximas décadas, a população dos países, em geral, e do mundo como um todo tende a envelhecer e a se diversificar etnicamente. Por exemplo, de acordo com o U.S. Census Bureau, nas próximas décadas os grupos étnicos não brancos aumentarão dramaticamente em quantidade e, por volta de 2042, nenhum grupo étnico, isoladamente, será a maioria da população total. A parcela da população hispânica liderará essa transformação demográfica, “mais do que dobrando, de 53,3 milhões em 2012, para 128,8 milhões em 2060”.<sup>6</sup> A fatia da população com mais de 65 anos também dobrará por volta de 2060, crescendo de 43,1 milhões para 92 milhões.

Muita gente argumenta que a liderança empresarial já lida com a gestão da mudança há uns dez anos ou mais. Como Ad J. Scheepbouwer (então CEO da Royal KPN) observou, em pesquisa da IBM, de 2008, envolvendo 1.000 CEOs, “vimos mais mudanças nos últimos dez anos do que nos 90 anos anteriores”.<sup>7</sup> Os avanços tecnológicos promoveram grande parte dessas mudanças e continuam a impulsioná-las. As palavras de Scheepbouwer ainda são aplicáveis, quase dez anos depois. Apesar da consciência generalizada dessas mudanças, muitas práticas gerenciais das organizações ainda não se ajustaram à nova realidade do local de trabalho.

Por mais chocante que pareça, embora os primeiros *Millennials* tenham entrado nos locais de trabalho cerca de dez anos atrás, muitas empresas *ainda* têm dificuldade em lidar com os representantes dessa geração. E com os primeiros membros da Geração Z prontos para entrar na população ativa em tempo integral nos próximos anos, além de outras mudanças iminentes na demografia do local de trabalho, o palco está montado para o desastre se essas empresas continuarem retardatárias em suas práticas gerenciais. Mesmo com essas realidades as encarando olho no olho, porém, muitas empresas *ainda* resistem à mudança. Por quê? Porque a mudança é difícil – mesmo quando (e, às vezes, *sobretudo* se) for absolutamente necessária. As organizações que lideram o mercado, no entanto, têm consciência da importância da mudança e alcançam o sucesso, em parte, justamente por causa dessa capacidade de se ajustar com rapidez às necessidades em

mudança dos clientes e *stakeholders*. Essas empresas cultivam a adaptação contínua às mudanças porque, dessa maneira, criam novas oportunidades à frente dos concorrentes.

Promover a mudança em sua organização significa atualizar suas táticas de liderança, o que, por seu turno, exige descartar os velhos hábitos e raciocinar sobre motivação e engajamento sob nova perspectiva – tarefa que não é fácil de executar mesmo nas situações mais descontraídas e menos arriscadas, que dirá quando se trata de se engajar em algo tão difícil (e, às vezes, tão esotérico) quanto gerenciar pessoas. Infelizmente, gerenciar pessoas é tarefa ainda mais complexa, devido ao fato de que, conforme o Gallup, “apenas uma em cada dez pessoas tem talento para gerenciar” – e as empresas não conseguem escolher bons gestores em 82% das situações.<sup>8</sup> Quando se combina essa tendência com o desafio agregado de ter quatro gerações convivendo no ambiente de trabalho, aumentam as chances de que a empresa enfrente alta rotatividade e baixo engajamento do pessoal (fatores que podem exercer forte influência sobre os resultados financeiros da organização) – e a gestão torna-se muito mais complexa.

#### **A mudança no papel do gestor**

A gestão de pessoas sempre foi árdua para gestores novatos e veteranos. Se você for como a maioria dos gestores, você não iniciou sua carreira como gestor, mas foi promovido para uma função de supervisão com base em suas contribuições significativas no exercício de funções de linha ou de assessoria. Portanto, é possível que você passe a gerenciar uma equipe funcional com níveis de competência inferiores, equivalentes ou até superiores ao seu. Como gestor, você deve incentivar os membros da equipe para executar suas tarefas com pontualidade e eficácia, mas você precisa ter cuidado para que esse incentivo não degenere em microgestão. Fácil, não? Nem tanto.

Executar o trabalho por meio dos esforços de outras pessoas é incrivelmente diferente – e muito mais desafiador – do que fazer o trabalho sozinho, por si próprio, e poucos gestores recém-promovidos estão plenamente preparados para essa transformação quando passam a exercer funções de supervisão. E a ajuda para manejar esse deslocamento é escassa: de acordo com uma enquete da CareerBuilder, em 2011, por exemplo, quase 60% dos participantes afirmaram: “Não recebi nenhum treinamento em

gestão”.<sup>9</sup> Quando essa falta de treinamento se conjuga com as várias e, às vezes, conflitantes expectativas das pessoas num local de trabalho multigeracional, o resultado é uma mistura explosiva de desafios gerenciais! Os *Baby Boomers* querem ser respeitados por sua experiência, a Geração X quer autonomia e dinheiro e os *Millennials* querem um ambiente de trabalho em equipe associado a reconhecimento mais frequente. Mesmo quando as gerações concordam em relação a algumas questões (como o desejo comum de melhorar o equilíbrio trabalho-vida, por meio de condições de trabalho mais flexíveis, o manejo desses pontos em comum ainda envolvem grandes desafios para os gestores.<sup>10</sup>

Encontrar maneiras de conciliar as necessidades das pessoas, para incentivá-las e engajá-las (e efetivamente executar o trabalho pelo qual os gestores são os responsáveis de última instância!), tornou-se fator crítico da gestão nos últimos anos – aspecto que não só é muito diferente das práticas gerenciais do passado recente, mas também tarefa difícil de executar com eficácia, principalmente em empresas sem políticas de apoio às necessidades das pessoas.

À medida que você progride em sua jornada como gestor (esteja você só no início do caminho ou já o esteja percorrendo há algum tempo e queira ampliar e melhorar suas atuais competências), lembre-se de que ser um gestor eficaz no novo local de trabalho exigirá muito mais adaptação dos gestores do que dos membros das equipes diretas. Ao longo de meus 20 anos em gestão, descobri que o desafio de gerenciar e motivar outras pessoas não se atenua com o tempo. Mesmo à medida que você adquire experiência, a rotatividade da empresa típica e as mudanças nas carreiras significam que você está sempre lidando com pessoas novas. Alguns dos membros da sua equipe direta serão promovidos para outras equipes, transferidos para outras áreas ou deslocados para outras organizações, por exemplo – ou, quem sabe, você é que será promovido, transferido ou deslocado. Sempre que você supõe ter construído uma equipe coesa, o grupo mudará, seja por adição, seja por subtração, e você terá de reiniciar todo o processo.

Embora seja importante reconhecer que cada geração tem expectativas diferentes, é igualmente importante admitir os perigos de estereotipar as pessoas com base na idade. Ao gerenciar pessoas, lembre-se sempre que cada uma tem necessidades únicas, determinadas pelas circunstâncias da vida e pelos objetivos pessoais. Portanto, mesmo ao considerar como as

influências geracionais podem se manifestar no escritório, não se esqueça de que o sucesso na gestão de pessoas, para que cada uma dê o melhor de si, exigirá que você trate cada pessoa, acima de tudo, como indivíduo, e não exclusivamente como parte de uma geração.

Por exemplo, durante meus oito anos na Oxygen Media, gerei um total de 55 pessoas, em vários departamentos, cujas idades extremas tinham uma diferença de 40 anos. Para mim, teria sido fácil classificá-las com base na idade (e nos pressupostos sobre suas necessidades). Na prática, porém, constatei que cada indivíduo tinha diferentes objetivos de realização pessoal no trabalho. Cada pessoa também tinha expectativas diferentes em relação às minhas atitudes como gestor, e todas precisavam de mim para incentivá-las de diferentes maneiras. Por exemplo, um dos membros da minha equipe direta precisava ficar sozinho na primeira hora do dia, para definir suas prioridades – e para saborear o primeiro café do dia –, enquanto outro preferia começar o dia de trabalho com uma breve reunião comigo. Uma das minhas principais atribuições como gestora era identificar a necessidade de cada *indivíduo*, para executar com eficácia as suas tarefas, e atender a essas demandas da melhor maneira possível.

De fato, ao longo de toda a minha vida de trabalho, descobri que a motivação individual é sempre o principal indutor do comportamento. Constatei essa realidade desde o começo, quando iniciei minha carreira como engenheira, na Allison Gas Turbine, uma fábrica de motores de avião em Indianápolis. As diferenças entre a idade de cada um dos 52 membros, todos homens, da equipe de manutenção que eu gerenciava, e a minha idade variavam de 15 anos a menos e 44 anos a mais. Essa amplitude de quase seis décadas pareceu, a princípio, um pouco assustadora, mas logo percebi que, apesar dessas grandes diferenças, todos tínhamos o *trabalho* em comum, e a chave era compreender como cada *indivíduo* se realizava no trabalho. Algumas pessoas precisavam da minha aprovação antes de prosseguirem na tarefa mais elementar, por exemplo, enquanto outras preferiam não me ver até concluir o trabalho. Alguns indivíduos brigavam para fazer horas extras, enquanto outros evitavam horas extras como se fosse praga. Cada um tinha os próprios anseios de realização pessoal e as próprias expectativas quanto às minhas atitudes.

A princípio, achei que eu enlouqueceria na tentativa de navegar em meio a todas essas diferentes personalidades! Por fim, esse trabalho – minha

primeira função gerencial – transmitiu-me uma lição muito valiosa que, desde então, levo comigo para onde vou: *descobrir o que faz cada pessoa dar o melhor de si é uma das experiências mais construtivas que um gestor pode ter no meio empresarial.*

Ao gerenciar outras pessoas, você é diretamente responsável por ajudar cada uma delas a trabalhar melhor, e o sucesso nessa tarefa pode imbuí-lo de um sentimento intenso e maravilhoso. Portanto, ao refletir sobre o que é preciso para gerenciar e liderar outras pessoas, lembre-se que você precisará ajustar o seu estilo, para atender às necessidades individuais da sua equipe direta. E se você for mais velho ou mais moço do que o seu pessoal, mantenha o foco no objetivo de ajudá-los a fazer melhor o trabalho deles, não nas diferenças de idade.

Se você for um *Millennial* no exercício de uma função gerencial, por exemplo, não saber como pedir a alguém mais velho do que você para fazer alguma coisa não é desculpa para evitar ou ignorar as pessoas mais velhas, que detêm conhecimentos fundamentais para a empresa. Da mesma maneira, se você for um gestor mais velho, você precisa reconhecer que os *Millennials* são essenciais para o crescimento no futuro e para a *própria existência* da empresa, e que ser capaz de mantê-los engajados e empolgados em trabalhar com você é de importância fundamental. Ao aprimorar o seu jogo gerencial, você terá maiores chances de manter ao seu lado as pessoas mais capazes e mais brilhantes – independentemente da idade – trabalhando para você.

### **A mudança no papel do RH**

Gerenciar na nova realidade do local de trabalho é difícil para todos, mas, sobretudo, para a equipe de RH, incumbida de supervisionar os programas de capital humano da empresa. Durante a última recessão, as empresas estavam em posição vantajosa na contratação de talentos: como a demanda de trabalho era superior à oferta de trabalho, as pessoas eram muito cuidadosas ao trocar de emprego. Com a melhora da economia, no entanto, o pêndulo oscilou para o outro lado, e na pós-recessão, as empresas estão enfrentando dificuldades crescentes para contratar os melhores talentos. As empresas hoje estão experimentando a versão em RH do mercado do comprador em imóveis. Há muita oferta de trabalho e pouca demanda de trabalho. Em consequência, as pessoas que têm trabalho ou que

procuram trabalho podem ser muito mais seletivas em relação às ofertas disponíveis.

Por exemplo, na última década, os *Millennials* entraram na população ativa e já a encontraram muito congestionada, cheia não só de membros da Geração X, mas também de trabalhadores mais velhos, que não estavam se aposentando nas quantidades esperadas (e altamente discutidas) na virada do milênio. Complicando ainda mais a situação, há o fato de que os *Millennials* esperam gostar do trabalho e querem muito mais que apenas um contracheque: essas pessoas querem missões que elas sejam capazes de executar e querem empresas que estejam interessadas no crescimento pessoal delas. Por essas razões, os *Millennials*, mais do que os membros de qualquer outra geração, são muito mais propensos a deixar um trabalho de que não gostam (enquanto os membros da Geração X e os *Baby Boomers* são um pouco mais pacientes ao esperar uma promoção ou mais oportunidades). Os *Millennials*, porém, não são os únicos a ser exigentes. Como qualquer executivo de RH pode confirmar, quando membros da Geração X e os *Baby Boomers* constatarem que as suas necessidades não estão sendo atendidas, também eles partirão em busca de novas oportunidades.

Agravando os desafios com que se defrontam os executivos de RH, alguns líderes empresariais não adotam plenamente as políticas e práticas que correspondem às expectativas da população ativa de hoje. Os líderes empresariais adoram enaltecer a inclusão e a diversidade como prioridades de suas organizações, mas, em muitos casos, seus discursos resultam em pouco mais que meras formalidades, para efeitos externos, sem exercer qualquer impacto sobre a cultura organizacional. Se a inclusão e a diversidade são tratadas como “amenidades”, apenas para salvar as aparências, não como imperativos de negócios de alta prioridade, é possível que recebam pouco apoio eficaz do topo – e RH não pode fazer muita coisa numa organização sem o apoio decisivo e ostensivo da alta administração. Se sua empresa se encaixa nessa descrição, é importante que você demonstre o valor da inclusão e da diversidade *antes* de tentar promover qualquer mudança. Se os altos executivos não reconhecerem esse valor, você terá dificuldade em atualizar os programas em curso ou em lançar novas iniciativas destinadas a engajar as pessoas de todas as idades.

O que é mais importante para a maioria das equipes de alta administração? Os resultados financeiros. O foco nos resultados financeiros

é a chave para convencer os altos executivos a abraçar a diversidade. Um ótimo ponto de partida é analisar primeiro a sua base de clientes (isso mesmo, a sua base de *clientes*) – até antes de olhar para a própria base de trabalhadores. Discussões sobre vendas por certo chamarão a atenção do CEO. Portanto, envolva os altos executivos de vendas e examine a demografia geracional dos atuais clientes. Será que o seu quadro de pessoal reflete a composição geracional da sua base de clientes? Será que a sua empresa está perdendo oportunidades por não atender a todas as faixas etárias com as atuais linhas de produtos? Em caso positivo, como a organização poderá servir melhor às faixas etárias negligenciadas?

Em seguida, examine o crescimento projetado da empresa, em termos tanto de volumes quanto de ofertas de produtos. Aborde as seguintes questões:

- Como o crescimento projetado compara-se com a composição projetada da sua base de trabalhadores no futuro? São as duas projeções proporcionalmente iguais?
- Será que a composição geracional da sua base de trabalhadores daqui a cinco ou dez anos refletirá a sua base de clientes na mesma época?
- Será que o seu produto envelhece junto com os seus clientes, ou será que os seus clientes buscarão os seus concorrentes à medida que eles (e os seus atuais produtos) envelhecem? O que você pode fazer para que os clientes continuem voltando e sigam comprando mais dos seus produtos em vez de procurar os seus concorrentes?

Compor a sua base de trabalhadores de maneira a refletir a sua base de clientes pode contribuir para que os seus produtos continuem relevantes para os clientes enquanto ambos envelhecem. À medida que as pessoas mais velhas em sua organização sentem as mudanças em suas próprias necessidades, elas serão capazes de adaptar os seus produtos para atender às necessidades dos seus clientes, à medida em que eles também ficam mais velhos. A diversidade etária no local de trabalho também ajuda a reduzir o pensamento de grupo (*groupthink*) que não raro prevalece nos quadros de pessoal homogêneos em idade e formação (o fenômeno *like hires like* ou “iguais contratam iguais”), fomentando, em consequência, a mais ampla variedade de ideias possível para os seus produtos e serviços. Atente, portanto, para a tendência demográfica da população local, de

envelhecimento ou de rejuvenescimento, e reflita sobre como esse rumo provável pode afetar os resultados das vendas e suas políticas de recrutamento e retenção de pessoal. As organizações mais sagazes e flexíveis estão modificando radicalmente as suas práticas de negócios *agora*, a fim de se preparar para mudanças futuras em sua base de trabalhadores e, talvez mais importante, também em sua base de clientes.

Uma realidade que está exercendo tremendo impacto sobre o resultado financeiro é a dificuldade que muitas empresas estão enfrentando para preencher vagas com pessoas que tenham as competências específicas para exercer essas funções. A chamada lacuna de competências continua a crescer a cada ano, tornando a contratação de pessoal cada vez mais difícil e criando problemas também para a retenção de pessoal. Se as pessoas mais experientes deixam a empresa, a lacuna de competências se amplia ou se reduz? Qual é o ponto doce em que a sua empresa tem pessoal suficiente de todas as idades, com um conjunto de competências bastante diversificado (abrangendo experiência e novas qualificações) para estreitar – ou até eliminar – a lacuna de competências?

Se a entrada de talentos mais jovens está ampliando a sua lacuna de competências, como será que você pode contratar talentos mais velhos para fechar esse hiato? O verdadeiro desafio consiste em definir como ajustar as políticas de RH para reter pessoas de outras faixas etárias. Uma possibilidade é oferecer alguma coisa que as pessoas mais maduras valorizam (como horários mais flexíveis) em troca do aprendizado de novas competências para ajudar a reduzir a lacuna de competências em sua organização. Por exemplo, uma grande cadeia de drogarias mantém a bordo, e engajadas, pessoas mais idosas, que não saem porta afora, em busca da aposentadoria, oferecendo-lhes posições sob medida, estruturadas com flexibilidade, e jornadas mais curtas – vantagem bastante aliciante que tem ajudado os gerentes e executivos de RH a prover posições de baixa capacidade de retenção. Que outros incentivos você poderia oferecer aos seus atuais trabalhadores mais velhos? Verifique também se outras mudanças demográficas estão ocorrendo na área geográfica onde se localiza sua empresa, capazes de afetar seu quadro de pessoal.

A capacidade de compreender e satisfazer as demandas dos consumidores é fundamental para a sobrevivência da sua empresa, e, como muitos executivos de RH já perceberam, garantir que o seu quadro de

pessoal esteja preparado para atender às necessidades dos clientes exige mentalidade criativa e heterodoxa. Associar o crescimento projetado da sua empresa à composição do seu quadro de pessoal pode assegurar a relevância da sua organização agora e no futuro. Buscar respostas para essas perguntas pode municiá-lo com os dados necessários para tratar da questão com os altos executivos da sua organização. Se você for capaz de demonstrar com clareza que essas políticas exercerão efeitos positivos sobre o resultado financeiro da empresa, é mais provável que você consiga convencer a alta administração a adotar políticas propícias à composição de um quadro de pessoal com diversidade etária.

### **A mudança no papel dos trabalhadores**

Hoje, a pessoa ideal para as empresas não é mais alguém que seja bom – nem mesmo ótimo – no trabalho. A pessoa ideal é aquela que não só é excelente no trabalho, mas também é capaz de se integrar num quadro de pessoal diversificado.

Quando comecei a trabalhar como engenheira na Allison Gas Turbine, a empresa tinha dois profissionais que se incluíam entre os poucos especialistas de uma área altamente técnica. O conhecimento especializado e o conjunto de competências deles lhes permitiam adotar impunemente comportamentos inadequados (como gritar com os colegas ou hostilizar os chefes), porque a administração os considerava “importantes demais para irem embora”. No entanto, quando deixei a Allison vários anos depois, a empresa já havia substituído essas duas pessoas por outras que não só tinham competência técnica, como também tinham sido contratadas por causa da capacidade testada e demonstrada de manter bom relacionamento com os colegas. O que muitas empresas, inclusive a Allison, aprenderam nas duas últimas décadas é que empresas ótimas erguem-se sobre pessoas ótimas, trabalhando juntas. Hoje, os craques vaidosos e arrogantes já não são tão tolerados quanto antes, mesmo que tenham competências valiosas, uma vez que seu mau comportamento pode influenciar negativamente toda a empresa, de inúmeras maneiras, como agredir e enxotar da empresa ótimas pessoas e expor a empresa a riscos de ações judiciais. Ter um especialista altamente competente pode ser muito bom para a empresa, desde que ele ou ela também compreenda a importância do bom relacionamento com os colegas no local de trabalho.

Mas será que isso significa inibir a manifestação de opiniões divergentes ou impedir a livre expressão de perspectivas diferentes? De modo algum. Na verdade, uma das razões para diversificar o quadro de pessoal (não só quanto à idade, mas também sob outros critérios, como etnia e gênero) é que a diversidade de experiências é importante para as decisões de negócios – essa variedade de pontos de vista melhora a criatividade das propostas. Os grupos homogêneos têm pontos de vista homogêneos. Embora a diversificação em si já seja capaz de expandir a base de conhecimento e experiência como solo fértil de ideias para a aceleração do crescimento e para a conquista de novos clientes, lembre-se que a multiplicidade de opiniões implica abrir-se para a inovação e cultivar a divergência.

### **Construindo sobre essas mudanças**

Conforme pesquisa de 2015 envolvendo mais de 7.000 líderes de negócios e de recursos humanos em mais de 130 países mundo afora, a Deloitte identificou os maiores desafios para as empresas hoje:

- cultura e engajamento;
- liderança;
- aprendizado e desenvolvimento.<sup>11</sup>

No âmago de toda empresa encontra-se a cultura, que dá o tom de como as pessoas são tratadas (pelos gestores e pelos colegas) no trabalho, o que, por seu turno, dá o tom de como as pessoas tratam os clientes. Quando se sentem maltratadas (principalmente pelos líderes seniores) e se consideram descartáveis, as pessoas desabafam esses sentimentos negativos nas interações umas com as outras, assim como com os clientes. A recíproca também é verdadeira: as pessoas que se sentem valorizadas no trabalho transmitem essa percepção nos relacionamentos umas com as outras. A cultura é importante porque exerce esse efeito poderoso e difuso em todas as transações (internas e externas), tão importante para a organização, e os gestores que subestimam a relevância desse impacto o fazem por sua conta e risco.

As ligações entre cultura e local de trabalho multigeracional são claras: quando a cultura da empresa não valoriza as contribuições dos trabalhadores de todas as idades, toda a organização sofre as consequências. Os executivos argutos sabem que a cultura começa no topo e focam em engajar as pessoas

de todas as gerações para que contribuam com suas ideias mais brilhantes e mais criativas em favor da empresa. Os especialistas em gestão discutem entre si se a cultura gera engajamento ou se o engajamento forma a cultura. Esse debate sobre “o que vem primeiro”, porém, é irrelevante, uma vez que os líderes seniores compreendem o poder da cultura para criar um ambiente sem *vieses de idade*.

No entanto, simplesmente proclamar “Agora somos inclusivos” não levará a empresa muito longe. Sem a adoção de processos de reforço do capital humano para realmente promover a mudança na filosofia da gestão, nenhuma organização pode reivindicar com honestidade ser um local de trabalho multigeracional receptivo e inclusivo. O desenvolvimento desses processos de reforço exige a compreensão dos antecedentes, dos interesses e das motivações de cada geração (e ainda o reconhecimento, evidentemente, de que essa compreensão depende, antes de tudo, da conscientização quanto às necessidades individuais). Vamos examinar mais de perto as características e os objetivos de cada geração.

## Capítulo 2

# DEFININDO AS GERAÇÕES

Não tivemos um *GAP* geracional. Tivemos um Grand Canyon geracional.

Mary Crow Dog, *Lakota Woman*<sup>12</sup>

**SEM DÚVIDA**, você já deparou com muitas descrições das várias gerações. *Baby Boomers*, *Echo Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Silenciosa, Geração Eu – esses termos aparecem em todos os lugares na mídia, e todos temos alguma ideia do que significam. A maioria de nós, porém, tem dificuldade em defini-los com exatidão e a falta de definições padronizadas pode dificultar o desenvolvimento de conversas produtivas, que ajudem a transpor os fossos entre os diferentes grupos etários. Vamos começar, portanto, definindo os termos.

### O que dizem os especialistas

Ao descrever as gerações, a maioria das pessoas tende a focar em datas – ou seja, ano de nascimento. A prática usual é aglomerar numa única geração todas as pessoas que nasceram entre o ano X e o ano Y. Sem dúvida, essa é uma maneira conveniente de traçar as divisórias. O Harvard Joint Center for Housing Studies, por exemplo, adota, especificamente, “intervalos constantes de 20 anos”, ao definir as gerações do pós-Segunda Guerra Mundial, uma vez que esses grupos se alinham tanto “com grupos etários típicos de trabalhos publicados” quanto “com níveis de nascimentos anuais”.<sup>13</sup> Só o calendário, porém, não gera uma imagem adequada, uma vez que as gerações se caracterizam por muito mais o que datas de nascimento.

Em termos amplos, as gerações podem ser definidas como “grupos identificáveis que têm em comum anos de nascimento, idade, localização, e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos do

desenvolvimento”<sup>14</sup>O Pew Research Center, centro de pesquisas em ciências sociais, especializado em demografia, observa que “uma geração tipicamente abrange grupos de pessoas nascidas ao longo de um intervalo de 15 a 20 anos”, mas acrescenta que as definições das gerações, tanto quanto possível, baseiam-se numa “gama de fatores, como demografia, atitudes, eventos históricos, cultura popular e consenso predominante entre os pesquisadores”.<sup>15</sup> Os pesquisadores do Pew vão adiante, para enfatizar três fatores críticos a serem levados em conta na diferenciação dos vários grupos etários<sup>16</sup>:

- 1 Efeito ciclo de vida (ou efeito idade): “Do ponto de vista desse efeito, as diferenças entre as pessoas mais jovens e as pessoas mais velhas resultam em grande parte de suas posições no ciclo de vida”. Isso é muito fácil de compreender. Basta lembrar-se de quando você era adolescente (quando você ainda morava com os pais e não era responsável pelo pagamento de muitas contas – se é que já pagava alguma conta!) e comparar essa situação com o que é a sua vida hoje (quando você tem a hipoteca, a carreira e a família – quase sempre as três juntas!). Por certo, você experimentou algumas mudanças em suas atitudes, nas diferentes fases da vida. Infância, juventude, parentalidade, maturidade e aposentadoria – cada uma dessas fases com preocupações e perspectivas distintas.
- 2 Efeito período: Esse efeito manifesta-se “quando eventos e circunstâncias[...] assim como forças sociais mais amplas[...] impactam ao mesmo tempo todas as pessoas, qualquer que seja a idade”. A Grande Recessão de 2007-2009 é um exemplo desse tipo de ocorrência, que afetou todos os segmentos da população. Na década de 1960, a dessegregação e o movimento dos direitos civis também geraram efeitos que afetaram toda a sociedade.
- 3 Efeito coorte: Esse efeito resulta de “circunstâncias históricas únicas, experimentadas pelos membros de uma coorte etária, sobretudo numa época em que estejam no processo de formação de opiniões”. Os pesquisadores do Pew enfatizam dois tipos de efeitos coorte: os que “podem ser o resultado de um efeito período, que foi experimentado por uma geração mais velha, mas que não afetou as gerações subsequentes” (por exemplo, as pessoas que estavam vivas em 11 de setembro

experimentaram um efeito coorte que as pessoas nascidas depois de 11 de setembro não experimentaram) e os que “exercem efeito desmesurado sobre os membros de uma geração” (por exemplo, as pessoas que eram adolescentes ou jovens adultos – dois períodos formativos da vida – durante a Guerra do Vietnã a experimentaram diferentemente das pessoas que eram muito mais velhas ou muito mais moças na mesma época).

Como você vê, para definir geração precisa-se de muitos mais dados do que datas de nascimento! Além das datas de nascimento e dos três efeitos aqui descritos, outros fatores (como etnia, religião, estado civil, para citar apenas alguns) também podem desempenhar papel importante. Este capítulo, porém, não pretende fornecer uma análise abrangente dos fatores e definições geracionais (deixarei esse trabalho por conta dos pesquisadores demógrafos e outros especialistas!). Meu objetivo aqui é fornecer uma visão geral dos referenciais usados para definir gerações – e dar uma ideia de como pode ser traiçoeiro propor definições rígidas – portanto, o restante deste livro adota um ponto de partida acessível a todos os leitores.

Assim sendo, com tudo isso em mente, vamos falar sobre as diferentes gerações que se encontram nos locais de trabalho de hoje!

### **As três grandes e uma novata**

Para começar, vou estabelecer alguns parâmetros. É verdade que há alguns pré-*Baby Boomers*, por exemplo, a Maior Geração (*the Greatest Generation*) e a Geração Silenciosa (*the Silent Generation*), que ainda hoje recebem contracheques. Mas esses caras são tão raros que grande parte das discussões, hoje, sobre gerações no local de trabalho geralmente os omite. Vou seguir essa tendência e focar nas gerações que compõem o grosso dos trabalhadores da atualidade: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z.<sup>17</sup>

Quanto às datas de nascimento, somente os *Baby Boomers* são delimitados por números de aceitação quase universal: 1946-1964. Com efeito, essa é a única geração que é definida oficialmente pelo U.S. Census Bureau, como descobriu um jornalista ao telefonar para esse órgão.<sup>18</sup> Quem sair por aí perguntando sobre as datas das outras gerações, vai receber muitas respostas diferentes. Mas, geralmente, as diferenças não muito grandes, e tendem a variar em apenas alguns anos – outra prova da minha

afirmação anterior de que “todos temos alguma ideia do que são as gerações”.

Em minhas próprias pesquisas sobre como se definem as gerações, descobri que as datas de nascimento do Pew Research Center tendem a se encaixar muito bem no meio dessas muitas variações. Além disso, como já mencionei, o pessoal do Pew tem experiência comprovada como especialistas em demografia. Tenho muita confiança no que eles dizem a esse respeito; portanto, vou seguir essa liderança e adotar aqui as datas por eles propostas.

#### *Baby Boomers* (1946-1964)

Ao contrário de outras gerações, a geração dos *Baby Boomers* tem datas certas de início e fim. A deflagração do surto de natalidade (*baby boom*) do pós-Segunda Guerra Mundial e o lançamento da pílula anticoncepcional (que acarretou queda súbita nas taxas de natalidade) servem como marcadores convenientes do início e fim desse grupo etário, que hoje abrange cerca de 76 milhões de pessoas nos Estados Unidos.<sup>19</sup>

Os *Baby Boomers* amadureceram durante um período marcado por grande instabilidade social e por preocupação exacerbada com as relações internacionais, sobretudo com a difusão do comunismo por todo o mundo. A União Soviética testou sua primeira bomba atômica em 1949, preparando o palco para a Guerra Fria, para o pânico desencadeado pelo senador Joseph McCarthy na década de 1950 em relação a supostos simpatizantes comunistas, para construção de um dia para o outro do Muro de Berlim, em 1961, e para o conflito entre Estados Unidos e União Soviética em relação a Cuba, que culminou com a crise dos mísseis cubanos de 1962. (A Guerra Fria, porém, não foi *completamente* nociva – afinal, ela foi o gatilho da exploração espacial, que, além da grandiosa realização de desembarcar seres humanos na Lua, também resultou no desenvolvimento das tecnologias de comunicação por satélite da qual todos dependemos hoje!)

No outro lado do mundo, o Partido Comunista de Mao Zedong assumiu o controle da China, em 1949. Poucos anos depois, a violência no Vietnã assumiu proporções absurdas, na medida em que o Norte, apoiado pela União Soviética e pela China, procurou reunificar o país sob um governo comunista. O que começou basicamente como um conflito regional acabou envolvendo os Estados Unidos e os primeiros *Baby Boomers*, que foram

convocados para lutar no Sudeste Asiático. A guerra custou a vida de milhares de jovens americanos e infligiu invalidez permanente em outros milhares, dividindo o país. Muitos especialistas apontam para a Guerra do Vietnã como uma das influências mais formativas dessa geração.

Essa geração, todavia, teve de enfrentar mais do que apenas um conflito externo. Os *Baby Boomers* cresceram em meio a mudanças sociais dramáticas – frequentemente impulsionadas por conflitos – também no âmbito interno. A revolução sexual, cujo início coincidiu com o fim oficial do surto de natalidade dos *Baby Boomers* e com o movimento dos direitos civis, induziu as pessoas a reconsiderar como se relacionavam umas com as outras, e em meio a essas mudanças rápidas e radicais nas realidades política e social, muitos *Baby Boomers* se rebelaram contra o convencionalismo dos pais.

Guerra, incerteza e mobilidade econômica foram algumas das principais forças que moldaram essa geração. Os anos formativos dos *Baby Boomers* também foram marcados pelo assassinato de vários líderes políticos e sociais: o presidente John F. Kennedy (1963); o ativista e líder do movimento dos direitos civis, Martin Luther King Jr. (1968); e o senador Bobby Kennedy (1968).

*Tumulto e promessa* são dois marcos das experiências de vida dessa geração. Como jovens adultos, eles foram moldados pela guerra e pela inquietação social, e, já na idade madura, experimentaram as mais altas taxas de divórcio da história. Ao mesmo tempo, porém, grande parte dessa geração continuou perseguindo o chamado Sonho Americano – e essa busca e as reiteradas narrativas de sucesso conferiram-lhes a reputação de materialismo e ganância, que levou o grupo a também ser conhecido como *Me Generation*, ou Geração Eu.

Geração X (1965-1980)

A Geração X, para começar, não foi um grupo muito grande. Graças à baixa taxa de fertilidade dos pais, ela também é conhecida como *Baby Busters*, pessoas nascidas durante a *depressão de bebês*, em oposição aos *Baby Boomers*, pessoas nascidas durante a *explosão de bebês*. Hoje, são cerca de 66 milhões de pessoas. Embora a Guerra do Vietnã ainda estivesse rugindo quando do nascimento dos primeiros membros da Geração X, o impacto direto do conflito sobre essa faixa etária não foi suficiente para

justificar sua inclusão na lista das principais influências sobre os Geração X. Daí não se deve depreender que essas pessoas não experimentaram seus próprios conflitos e dificuldades durante seus anos formativos. A Geração X cresceu sob um clima econômico conturbado por numerosas crises de energia (uma em 1973, provocada pelo embargo do petróleo imposto pela OPEP; outra em 1979, decorrente da Revolução Iraniana; e outra em 1990, associada à Guerra do Golfo.) E, evidentemente, muitos dos membros dessa geração já tinham idade para servir no maior conflito militar da época, a Guerra do Golfo.

Mais do que qualquer outra geração até então, a Geração X cresceu em famílias com dupla fonte de renda, embora também houvesse muitas famílias com uma única fonte de renda. Também conhecida como *Latchkey Generation*, ou geração com a chave de casa, porque os pais passavam grande parte do dia no trabalho, seus membros tinham que se virar por conta própria e aprender a ser autossuficientes desde cedo, uma vez que geralmente ficavam em casa sozinhos. Ao entrarem na idade adulta, eles e os pais foram os primeiros a experimentar a onda de *downsizing* das empresas. A sucessão de grandes escândalos políticos (Watergate, Caso Irã-Contra, o *impeachment* de Bill Clinton) e o flagelo da AIDS os tornaram mais céticos e pessimistas que seus antecessores. Também os desastres ambientais, como o *meltdown* (derretimento) da usina nuclear de Three Mile Island, na Pensilvânia (1979); o vazamento de gases tóxicos na fábrica de pesticidas da Union Carbide, em Bhopal, Índia (1984); e a catástrofe de Chernobyl, na Ucrânia, União Soviética (1986), contribuiu para a formação da visão de mundo dessa coorte.

Embora tenham crescido no contexto da queda do Muro de Berlim, do fim da Guerra Fria e de avanços tecnológicos acelerados, a Geração X tem forte senso de ceticismo em relação aos políticos e aos líderes empresariais. Ao entrarem na idade adulta, assistiram ao retrocesso da supremacia militar e econômica dos Estados Unidos, e, pela primeira vez na história, é provável que estejam em condições financeiras piores do que a dos pais.<sup>20</sup> Menos numerosa que a geração anterior e posterior, a Geração X é considerada, geralmente, a dos filhos do meio ignorados e relegados da sociedade americana.<sup>21</sup> As experiências de vida dessa geração são caracterizadas por *independência e desilusão*.

### *Millennials (1981-1997)*

De acordo com o U.S. Census Bureau, o número de americanos nascidos entre 1982 e 2000 é um pouco superior a 83 milhões, o que torna essa faixa etária o maior segmento da população total.<sup>22</sup> Em 2015, essa coorte também passou a ser o maior segmento da população ativa – e isso sem incluir os muitos *Millennials* que ainda estão na escola e ainda não ingressaram na força de trabalho.<sup>23</sup> Durante algum tempo, esse grupo também foi conhecido como Geração Y (por ser a letra seguinte no alfabeto, depois do X), mas esse nome não pegou. Alguns pesquisadores preferem chamar esse grupo de *Echo Boomers*, porque sua grande população a deixa em igualdade de condições quantitativas com os *Baby Boomers*, situados duas gerações atrás. A maioria dos especialistas, porém, resolveu denominá-los *Millennials*.

Embora muitos *Millennials* tenham crescido em famílias divorciadas, os seus pais, da Geração X, dedicaram-se intensamente aos filhos (em parte para compensar a ausência dos próprios pais, os *Baby Boomers*). Mais do que as gerações antecessoras, os *Millennials* tiveram infância resguardada, na medida em que seus pais cuidadosos os transportavam de uma atividade para a seguinte e os mantinham ocupados – além de pouco afeitos a negativas. Em suas manifestações mais ativas, como a parentalidade tipo helicóptero, sempre pairando acima dos filhos, os esforços dos pais para proteger a prole deixaram alguns *Millennials* mal preparados para viver a vida como adultos independentes.

Não estamos dizendo com isso que parte dessa proteção era totalmente injustificada. Os *Millennials* cresceram em clima de conflito e medo. Muitos deles já eram nascidos durante a Guerra do Golfo (1990-1991) e amadureceram em meio aos atentados a bomba em Oklahoma e aos ataques de 11 de setembro. O tiroteio em Columbine foi o primeiro do que veio a ser uma sucessão de tiroteios em massa em escolas, e muitos *Millennials* tiveram de praticar exercícios de confinamento nas salas de aula. Em face de todas essas preocupações, os *Millennials*, mais do que qualquer outra geração, viram-se cercados de leis destinadas a protegê-los.

Ouvindo desde o berço que são especiais e valiosos, os *Millennials* cresceram sob os cuidados de todos os adultos ao redor deles. Essa geração introduziu a era de “todos recebem medalhas” como prêmio pela participação e aprenderam a esperar recompensas imediatas pelo trabalho árduo. Ao mesmo tempo, os *Millennials* aprenderam a conversar com

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Conflito de Gerações: desafios e estra..."  
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).