

O QUE TODO JOVEM TALENTO PRECISA APRENDER

Como desenvolver bons hábitos de trabalho, saber lidar com as pessoas, tomar decisões e resolver problemas

BRUCE TULGAN autor de
Não tenha medo de ser chefe



O QUE TODO JOVEM TALENTO PRECISA APRENDER

“Bruce acertou na mosca outra vez. Assim como em suas obras anteriores, que abordam as diferenças entre as gerações no local de trabalho, o leitor reconhece os comportamentos típicos da geração Z. Mas Bruce vai além de breves comentários: fornece orientação prática sobre como os empregadores podem interagir com seus jovens talentos para ajudá-los a atingir seu pleno potencial.”

JACK DWYER, vice-presidente de recursos humanos e administração da ASSA ABLOY

“Fizemos questão de incorporar em nossa empresa, composta em grande parte por *millennials*, os conceitos e as práticas de Bruce Tulgan aos materiais de treinamento e às práticas gerenciais diárias.”

ALAN PALMIERI, coproprietário e sócio da Marlow's Tavern

“Bruce Tulgan tem a incrível capacidade de examinar os principais problemas de gestão da atualidade e fornecer dicas úteis e práticas para aumentar a eficácia da liderança de qualquer organização.”

JON MORRISON, presidente da WABCO no continente americano

“As regras tradicionais não se aplicam à talentosíssima geração Z. Este livro é um recurso valioso e prático para qualquer supervisor que queira gerenciar com eficácia e motivar essa parcela fundamental e cada vez maior da nossa força de trabalho.”

ANDY AJELLO, vice-presidente sênior da Diabetes & Obesity Sales, Novo Nordisk

“À medida que empresas como a nossa desenvolvem soluções num setor em rápida transformação, é crucial saber identificar, recrutar e envolver novos talentos capazes de nos ajudar a implementar essas mudanças. Com este guia de treinamento passo a passo, Bruce elaborou uma ferramenta fundamental para quem deseja estar sempre na ponta.”

RAYMOND R. FERRELL, vice-presidente
executivo da Dex Media

“Como sempre, Tulgan expõe de maneira magistral as pesquisas sobre o que torna a geração Z singular, explica por que devemos fazer de tudo para contratar esses jovens e mostra as estratégias de aprimoramento do desempenho mais eficazes para motivá-los. A melhor parte são as dezenas de planos de aula práticos e adaptáveis para quem deseja desenvolver as habilidades interpessoais básicas porém fundamentais de um profissional em início de carreira.”

KRISTEN STOREY, diretora de aprendizado organizacional
do Departamento de Desenvolvimento Profissional
e Aprendizado da Universidade de Michigan

“Bruce mescla exemplos reais com princípios sólidos de liderança. Este livro lhe dará conhecimentos profundos sobre o que você precisa saber para aprender a ser um líder nos dias de hoje.”

DOUG STERBENZ, ex-vice-presidente executivo
e diretor de operações da Westar Energy

“Uma percepção incrível sobre como funciona a cabeça da nova geração de talentos. Este livro me forçou repensar o modo de reestruturar projetos de ambientação e treinamento, visando funcionários e equipes mais bem-sucedidos e produtivos.”

SHERI PETRIE, consultora de treinamento e coaching
do Mid-Atlantic Permanente Medical Group

*Este livro é dedicado à minha adorada agente,
a genial Susan Rabiner*

Sumário

PARTE 1: A LACUNA DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS

Prólogo: Conheça a mais nova força de trabalho 17

Capítulo 1

A lacuna das habilidades interpessoais..... 23

A lacuna das habilidades interpessoais e seu aumento da
geração X para a geração Y e a geração Z 26

Algo bem maior vem acontecendo: a mudança de gerações
pós-baby boomers..... 27

A geração Z na era do inconformismo..... 33

A lacuna das habilidades interpessoais:
os fundamentos que faltam aos jovens talentos de hoje 36

Enfrente a dura realidade da lacuna das habilidades interpessoais 46

Capítulo 2

Não basta contratar bem..... 49

Contratação e estratégia de alocação de funcionários 51

Treinamento de ambientação e atualização 55

Gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos 58

Treinamento permanente.....	61
O elemento humano: que papel você irá desempenhar?	65
Torne-se um gestor didático.....	67
Eleve o nível ainda mais	70

Capítulo 3

Libere o poder das habilidades interpessoais.....	71
Aprofundando: os fundamentos básicos	74
Acessando o poder das habilidades interpessoais	77
Acesse o poder: o restante deste livro.....	81

PARTE 2: COMO ENSINAR OS FUNDAMENTOS AOS JOVENS TALENTOS DE HOJE

Capítulo 4

Como ensinar os fundamentos do profissionalismo aos jovens talentos.....	87
<i>Como ensinar autoavaliação.....</i>	<i>88</i>
Autoavaliação: Plano de aula 1 – Introdução.....	93
Autoavaliação: Plano de aula 2 – Avalie sua habilidade, sua capacidade e sua força de vontade	94
Autoavaliação: Plano de aula 3 – Avalie sua produtividade, a qualidade do seu trabalho e seu comportamento.....	95
Autoavaliação: Plano de aula 4 – Avalie suas competências nas habilidades interpessoais essenciais	96
Autoavaliação: Plano de aula 5 – Detalhamento da compreensão das habilidades interpessoais básicas.....	97
Autoavaliação: Plano de aula 6 – Explore seus sucessos com habilidades interpessoais básicas.....	98
<i>Como ensinar a ter responsabilidade.....</i>	<i>99</i>
Responsabilidade: Plano de aula 1 – Introdução.....	101
Responsabilidade: Plano de aula 2 – Todos os fatores prejudiciais.....	102
Responsabilidade: Plano de aula 3 – Fatores que mais costumam interferir no trabalho	103
Responsabilidade: Plano de aula 4 – Poder de reação.....	104

<i>Como ensinar atitude positiva</i>	105
Atitude positiva: Plano de aula 1 – Teorias sobre como dar o melhor de si no trabalho.....	108
Atitude positiva: Plano de aula 2 – Definindo o que é uma “boa postura”, com a equipe ou um funcionário	109
Atitude positiva: Plano de aula 3 – Refletindo sobre os maus comportamentos mais comuns.....	110
Atitude positiva: Plano de aula 4 – Refletindo sobre boas posturas	112
Atitude positiva: Plano de aula 5 – Para funcionários que precisam de um ajuste de postura	113
 <i>Como ensinar bons hábitos profissionais</i>	114
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 1 – Introdução	118
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 2 – Autoavaliação.....	119
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 3 – Planejamento do autoaperfeiçoamento.....	120
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 4 – Bem-estar	121
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 5 – Planejando uma iniciativa visando ao bem-estar	122
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 6 – Apresentação pessoal.....	125
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 7 – Registro de horários para trabalhar com um cronograma.....	126
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 8 – Como criar um plano de projeto básico.....	129
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 9 – Tomar notas e fazer checklists.....	131
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 10 – Realizando um estudo de tempos e movimentos em si mesmo	133
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 11 – Atenção para a conclusão das tarefas.....	134
Bons hábitos profissionais: Plano de aula 12 – Fazendo um esforço extra.....	135
 <i>Como ensinar capacidade de lidar com pessoas</i>	136
Lidando com pessoas: Plano de aula 1 – Comunicação interpessoal.....	140
Lidando com pessoas: Plano de aula 2 – Autoavaliando a comunicação interpessoal	141

Lidando com pessoas: Plano de aula 3 – Aprendendo a usar a “lista de pessoas” ...	142
Lidando com pessoas: Plano de aula 4 – Mais estrutura na comunicação	146
Lidando com pessoas: Plano de aula 5 – Comunicações com mais conteúdo	148
Lidando com pessoas: Plano de aula 6 – Preparação para reuniões.....	150
Lidando com pessoas: Plano de aula 7 – Boas práticas no uso do e-mail.....	151
Lidando com pessoas: Plano de aula 8 – Comunicação a distância.....	153

Capítulo 5

Como ensinar os fundamentos do pensamento crítico aos jovens talentos..... 154

Como ensinar aprendizado proativo 154

Aprendizado proativo: Plano de aula 1 – Introdução

Aprendizado proativo: Plano de aula 2 – Mente aberta.....

Aprendizado proativo: Plano de aula 3 – Evite fazer pré-julgamentos,
 questione os pressupostos e procure aprender.....

Aprendizado proativo: Plano de aula 4 – Questione os pressupostos.....

Aprendizado proativo: Plano de aula 5 – Pesquise

Aprendizado proativo: Plano de aula 6 – Habilidades de estudo:
 construindo conhecimento.....

Aprendizado proativo: Plano de aula 7 – Habilidades de estudo:
 construindo habilidades

Aprendizado proativo: Plano de aula 8 – Analise diversas perspectivas
 para desenvolver sua sabedoria.....

Como ensinar capacidade de resolução de problemas..... 175

Resolução de problemas: Plano de aula 1 – Introdução.....

Resolução de problemas: Plano de aula 2 – Prevenindo ou
 evitando problemas.....

Resolução de problemas: Plano de aula 3 – Soluções prontas para
 problemas recorrentes.....

Resolução de problemas: Plano de aula 4 – Denominadores comuns e
 princípios subjacentes.....

Resolução de problemas: Plano de aula 5 – Aplicação da ferramenta de
 análise pós-ação.....

Resolução de problemas: Plano de aula 6 – Usando a ferramenta de análise pós-ação para aprender com os outros	186
<i>Como ensinar tomada de decisões</i>	188
Tomada de decisões: Plano de aula 1 – Introdução.....	191
Tomada de decisões: Plano de aula 2 – Análise de informações: prós e contras simples	193
Tomada de decisões: Plano de aula 3 – Causa e efeito: resultados positivos.....	195
Tomada de decisões: Plano de aula 4 – Causa e efeito: resultados negativos.....	197
Tomada de decisões: Plano de aula 5 – Aplicação da ferramenta de análise pós-ação.....	199
Tomada de decisões: Plano de aula 6 – Usando a árvore de decisão/ação	201

Capítulo 6

Como ensinar os fundamentos da capacidade de seguir uma liderança aos jovens talentos.....

202

<i>Como ensinar respeito pelo contexto</i>	203
Respeito pelo contexto: Plano de aula 1 – Introdução.....	207
Respeito pelo contexto: Plano de aula 2 – Interpretando a estrutura, as regras, os costumes e a liderança.....	208
Respeito pelo contexto: Plano de aula 3 – Onde você se encaixa?.....	210
Respeito pelo contexto: Plano de aula 4 – Como você pode se adaptar?	211
Respeito pelo contexto: Plano de aula 5 – Fatores que limitam o contexto	212
Respeito pelo contexto: Plano de aula 6 – Relações complicadas.....	213
Respeito pelo contexto: Plano de aula 7 – Contextos positivos.....	214
Respeito pelo contexto: Plano de aula 8 – Contextos negativos.....	215
Respeito pelo contexto: Plano de aula 9 – Lidando com pessoas de temperamento difícil	216
Respeito pelo contexto: Plano de aula 10 – Lidando com pessoas de bom temperamento	217
<i>Como ensinar boa cidadania</i>	218
Boa cidadania: Plano de aula 1 – Introdução.....	222
Boa cidadania: Plano de aula 2 – O modelo “respeito pelos outros”	224

Boa cidadania: Plano de aula 3 – O modelo “melhores interesses”	226
Boa cidadania: Plano de aula 4 – O modelo “cívico”	228
Boa cidadania: Plano de aula 5 – O modelo “comunitário”	229
Boa cidadania: Plano de aula 6 – O modelo “bom senso”	230
Boa cidadania: Plano de aula 7 – O modelo “padrões sólidos”	232
Boa cidadania: Plano de aula 8 – O modelo “sacrifício pessoal”	234
Boa cidadania: Plano de aula 9 – O modelo Theodore Roosevelt	236
Boa cidadania: Plano de aula 10 – Crie seu modelo.....	237
 <i>Como ensinar presteza</i>	238
Presteza: Plano de aula 1 – Introdução	243
Presteza: Plano de aula 2 – Mitos comuns sobre a presteza no local de trabalho.....	245
Presteza: Plano de aula 3 – Realidades sobre a presteza no local de trabalho	246
Presteza: Plano de aula 4 – Mito e realidade no local de trabalho.....	247
Presteza: Plano de aula 5 – O modelo de presteza “ser um ótimo funcionário”	252
Presteza: Plano de aula 6 – A presteza nas interações entre gestores e subordinados diretos.....	253
Presteza: Plano de aula 7 – A presteza no comparecimento e na participação em reuniões	255
Presteza: Plano de aula 8 – Ajudando seu chefe a monitorar seu desempenho	257
Presteza: Plano de aula 9 – Entrando num plano para melhorar seu desempenho	259
 <i>Como ensinar trabalho em equipe</i>	260
Trabalho em equipe: Plano de aula 1 – Introdução	265
Trabalho em equipe: Plano de aula 2 – Definindo os aspectos do trabalho em equipe.....	267
Trabalho em equipe: Plano de aula 3 – Seu papel em relação à missão	269
Trabalho em equipe: Plano de aula 4 – Coordenação, participação e colaboração.....	270
Trabalho em equipe: Plano de aula 5 – Colaborando com a equipe e comemorando o sucesso dos outros.....	272
Trabalho em equipe: Plano de aula 6 – Identificando funcionários de confiança e desenvolvendo relacionamentos com eles.....	273

Trabalho em equipe: Plano de aula 7 – Tornando-se uma pessoa de confiança para outros	274
Trabalho em equipe: Plano de aula 8 – Usando a influência para que as tarefas sejam cumpridas	275
Trabalho em equipe: Plano de aula 9 – Lições sobre trabalho em equipe da Força Aérea Americana.....	276
Agradecimentos	278

PARTE 1

A LACUNA DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS

PRÓLOGO

Conheça a mais nova força de trabalho

A força de trabalho que está entrando agora no mercado tem muito a oferecer: novas competências técnicas, ideias, perspectivas, energias. No entanto, a falta de determinadas habilidades interpessoais – as chamadas *soft skills*, algo como o conjunto adequado de características pessoais e comportamentos de um indivíduo nas interações com os outros – tem limitado seu desenvolvimento e enlouquecido os profissionais mais velhos e mais experientes.

Em nossa pesquisa com gestores, quase todos nos contam uma versão do que certa vez ouvi de um gerente de meia-idade, funcionário de uma empresa farmacêutica: “Quando eu era jovem e inexperiente, posso ter sido ingênuo ou imaturo, mas sabia que deveria usar gravata, fazer contato visual, dizer ‘por favor’, ‘obrigado’, ‘sim, senhor’ e ‘sim, senhora’. Também sabia quando era hora de ficar calado, manter a cabeça baixa e trabalhar duro sem que precisassem me mandar fazer isso a todo momento.”

De fato, desde que começamos a acompanhar e registrar as queixas em meados da década de 1990 (quando a geração X era a novidade no mercado profissional), a frequência e a insistência das reclamações sobre as habilidades interpessoais dos funcionários recém-contratados em começo de

carreira têm aumentado ano após ano. E de que os gestores mais se queixam especificamente? Eis as respostas mais comuns:

“Eles são pouco profissionais.”

“Eles não assumem responsabilidade nem prestam contas de nada do que fazem.”

“Eles não têm uma boa postura no trabalho.”

“Seus hábitos profissionais são horríveis.”

“Eles não sabem lidar com outras pessoas.”

“Eles não sabem pensar, aprender e se comunicar sem consultar algum dispositivo eletrônico.”

“Eles não têm pensamento crítico.”

“Eles não sabem resolver problemas, tomar decisões e planejar.”

“Eles têm problemas em se submeter à autoridade.”

“Eles não avaliam o contexto para ver como se adequar a ele.”

“Eles não se sacrificam pelo bem maior.”

“Onde foram parar a cidadania, a prestatividade e o trabalho em equipe?”

Existe uma lacuna cada vez maior entre as expectativas dos empregadores e a realidade de como os novos talentos do mercado se apresentam no local de trabalho. Muitas vezes esses novos astros possuem as mais recentes e melhores competências e os métodos mais eficazes. Diversos deles parecem ter desenvolvido quase “superpoderes” em suas áreas de interesse. Costumam saber tudo das últimas novidades. No entanto, cada vez mais faltam a eles os velhos fundamentos, as habilidades interpessoais, não técnicas.

E o que eles têm a dizer sobre o crescimento dessa lacuna? Geralmente concordam, dizendo: “Eu e meus amigos somos assim mesmo!” Ou se mostram céticos, perguntando: “É sério?” De um jeito ou de outro, eles sempre emendam com: “E daí?”

Normalmente respondo: “E daí que esse comportamento irrita os funcionários mais velhos e prejudica sua carreira. Se você desenvolvesse suas habilidades interpessoais, teria uma enorme vantagem estratégica.”

A boa notícia é que, em geral, essa explicação basta para atrair sua atenção e seu interesse em melhorar.

Recentemente um executivo de uma grande instituição financeira me contou da entrevista que realizou com um forte candidato a emprego que estava prestes a se formar na faculdade: “No momento em que comecei a falar sobre as recompensas de longo prazo de fazer carreira numa empresa como a nossa, ele começou a rir alto. Por um segundo, chegou a gargalhar de verdade. Logo em seguida se recompôs e pediu desculpas, mas então disse uma coisa que me deixou impressionado: ‘O senhor deve imaginar que é bem difícil para alguém na minha posição ter qualquer tipo de fé nessas promessas de longo prazo. Quer dizer: poucos anos atrás nós quase entramos em uma nova depressão, certo? Não é que eu não confie NO SENHOR. A questão é que não confio no futuro.’” Após contar a história, o executivo comentou: “O que realmente me deixou impressionado foi constatar que ele tinha toda a razão. Os fatores de risco externos são muito complexos e variáveis. Por que alguém confiaria nas promessas de longo prazo de uma instituição como a nossa?”

E o que dizem os líderes e gestores quando mostro a eles como podem ajudar seus jovens talentos a preencher essa crescente lacuna das habilidades interpessoais? Muitas vezes, a primeira resposta se parece com esta a seguir, dada pelo sócio de um renomado escritório de contabilidade e consultoria contábil: “Resolver esse problema não tinha que ser função NOSSA. Eles não deveriam ter aprendido esses fundamentos com os pais? Ou no jardim de infância? Ou pelo menos na escola ou na faculdade? Ou na pós-graduação? Quando são contratados por este escritório, eles já devem saber ser pontuais e se comportar. Será que eu também vou ter que ensinar como atravessar a rua?”

Esse comentário me lembra uma campanha agressiva de serviço público patrocinada pela Universidade Yale. A prefeitura e a universidade espalharam cartazes por toda a cidade para ensinar aos pedestres os fundamentos do comportamento seguro. A ação tinha como foco principal os estudantes de Yale, que atravessavam a rua olhando para o celular. Em outras palavras, alguns dos jovens mais inteligentes da atualidade – os futuros médicos,

cientistas, contadores, engenheiros, professores e líderes de todos os setores – precisavam de um programa de educação agressivo para aprender a atravessar a rua. Nas palavras de um policial da cidade: “Eles sabem tudo das ferramentas e habilidades mais modernas, mas não contam com muitas das habilidades mais antigas. O interessante, porém, é que o programa funciona. Eles estão atravessando a rua com muito mais cuidado.”

Costumo dizer a meus clientes que, se você está contratando jovens hoje em dia, a falta de habilidades interpessoais que eles apresentam é problema seu, sim. Mas também há uma boa notícia: você pode preencher essa lacuna; isso lhe proporcionará uma enorme vantagem estratégica na hora de contratar os novos talentos mais promissores, ambientá-los rapidamente, melhorar o próprio desempenho, aprimorar os relacionamentos e diminuir as taxas de rotatividade.

O CEO de uma empresa de biotecnologia no Vale do Silício recebeu seis funcionários em seu “almoço com o CEO” semanal. Olhou para a esquerda e, puxando conversa com sua mais nova contratada, uma jovem de 22 anos, perguntou: “Você acabou de se formar ou trabalhava em outro lugar antes de vir para cá?” Ela respondeu que havia acabado de se formar. O CEO exclamou: “Que ótimo! Parabéns. Estamos felizes por ter você aqui.” Em seguida, perguntou: “Em que faculdade você estudou? Qual curso fez?” A mulher respondeu. O CEO prosseguiu: “Excelente! Trabalhou em meio período durante a faculdade?” Então ela disse: “Chega de perguntas sobre mim, está bem? E você? Qual é a sua história?” Ao me contar o episódio, o CEO riu e comentou: “Minha vontade foi dizer: ‘Minha história? Eu sou o chefe do chefe do chefe do seu chefe!’ Mas, em vez disso, contei minha história.” Concluindo, acrescentou: “Aquilo me surpreendeu: mesmo tão jovem e recém-contratada, ela não se sentiu nem um pouco inibida ao falar com o CEO da empresa que a contratou.”

Este livro é um guia prático formulado a partir dos resultados de centenas de estudos de caso, de boas práticas e de métodos de ensino criados por

organizações e gestores que levaram seus funcionários jovens a aprimorar suas habilidades interpessoais no trabalho. Você vai descobrir que existem várias maneiras de ajudá-los a desenvolver um quesito de cada vez e, com isso, torná-los funcionários, colegas e futuros líderes muito mais eficazes e bem-sucedidos.

CAPÍTULO 1

A lacuna das habilidades interpessoais

Você é muito criterioso no processo de recrutamento, seleção e contratação, mas mesmo assim está cada vez mais difícil prever qual candidato se sairá melhor no trabalho. Será que deve escolher o recém-formado promissor com credenciais impressionantes indicando que ele possui valiosas habilidades técnicas, embora não pareça contar com as indefiníveis porém essenciais “habilidades interpessoais”?

A impressão que se tem é que os recém-contratados não querem trabalhar duro. Eles quase não se esforçam para se adequar e esperam ser tratados como um “caso especial”. Com frequência, parecem não perceber que estão entrando num ambiente que já existia antes deles; ingressando numa organização com missão, história, estrutura, regras e cultura próprias, num grupo com dinâmica já estabelecida; e lidando com pessoas com características e experiências distintas, muitas delas trabalhando nesse ambiente e nessa organização há bastante tempo.

Com frequência, eles dizem as coisas erradas nos momentos errados e deixam de fazer uma série de perguntas necessárias. Muitos nem chegam ao trabalho na hora, e, quando chegam, passam metade do expediente no celular, em vez de se concentrar no trabalho. Essa é uma das muitas queixas de clientes em relação ao serviço de atendimento ao público e a outros pro-

fissionais da linha de frente. Por vezes, a falta de habilidades interpessoais dos funcionários gera mal-entendidos e até conflitos na equipe.

A maioria deles parece entrar na empresa já pensando na data de saída, embora faça as mais diversas exigências. Ao contrário dos superastros do passado, os maiores talentos da atualidade não chegam cedo nem saem tarde, e não fazem outros sacrifícios desse tipo quando necessário.

Se você tem funcionários com 20 e poucos anos, certamente já enfrentou um grande desafio que vem crescendo rapidamente nos últimos anos: o crescimento da “lacuna das habilidades interpessoais” da força de trabalho, algo mais comum entre esses jovens.

Uso o termo “habilidades interpessoais”, em oposição a “habilidades técnicas”, para abranger uma gama de competências não técnicas que vão da autocrítica e da capacidade de se relacionar com outras pessoas à iniciativa para resolver problemas e ao trabalho em equipe.

Talvez essas habilidades sejam menos tangíveis e mais difíceis de definir e medir do que muitas das “habilidades técnicas”, mas elas são cruciais para o sucesso ou o fracasso profissional de qualquer indivíduo. O problema é que esses velhos fundamentos – profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança – estão fora de moda e hoje em dia quase nunca são lembrados. Os jovens talentos não estão sendo doutrinados nesses conceitos básicos, seja em casa, seja na escola. Em geral, quando são contratados, o empregador percebe que é tarde demais para se concentrar no desenvolvimento desses aspectos intangíveis. A maioria acha que não é sua função suprir a falta de habilidades interpessoais dos funcionários novos; além do mais, eles não dispõem de tempo, recursos ou conhecimento para isso. Dessa forma, apesar de custar uma fortuna às organizações, a lacuna continua crescendo à vista de todos.

Em nossa pesquisa fiz a seguinte pergunta a dezenas de milhares de gestores: “Qual é a importância das habilidades interpessoais?” A resposta foi quase unânime: elas são fundamentais. Eles disseram que, na maioria das vezes, as pessoas são contratadas pela capacidade técnica e demitidas devido à falta de habilidades interpessoais.

As grandes lacunas nas habilidades interpessoais dos funcionários acarretam graves consequências negativas: candidatos potencialmente bons para

determinada vaga passam despercebidos; boas contratações não resultam em um bom trabalho; mal-entendidos se tornam rotina; os funcionários se distraem; a produtividade cai; erros são cometidos; o serviço ao cliente é prejudicado; aumenta a frequência de conflitos no local de trabalho; ótimos profissionais pedem demissão.

Essas lacunas privam jovens do sucesso e geram custos desnecessários e transtornos para os empregadores. Assim como a lacuna das habilidades técnicas, a lacuna das habilidades interpessoais na força de trabalho vem aumentando lentamente ao longo de décadas, mas abrange tanto os trabalhadores com habilidades técnicas quanto os sem habilidades técnicas.

Mas é verdade que a atual geração de jovens profissionais tem um desempenho muito mais fraco que as gerações anteriores quando se trata de habilidades interpessoais?

Na sede de uma grande fabricante de bens de consumo, às vezes os estagiários são autorizados a comparecer a certas reuniões de funcionários de alto escalão, geralmente como uma experiência pedagógica, mas também para realizar tarefas e ajudar no que for preciso. Uma estagiária ficou visivelmente aborrecida quando sua gestora solicitou que ela usasse “pelo menos um traje executivo formal” nos dias de reunião. “Ignorando totalmente a sugestão”, a estagiária compareceu à reunião “vestida de modo bem informal” e ainda por cima passou grande parte do tempo mandando mensagens pelo celular. Quando sua chefe sussurrou pedindo que parasse de mexer no telefone, a estagiária retrucou em tom exasperado: “Não vou parar.” Incrédula, a gestora sussurrou de volta: “Não vai?” A estagiária então explicou: “Estou mandando mensagens sobre esta reunião para o meu pai, então não tem problema, porque meu pai trabalha aqui.” Ela estava enviando um relato detalhado do andamento da reunião ao pai, que era um executivo sênior da empresa e havia obtido o estágio para a filha.

A lacuna das habilidades interpessoais e seu aumento da geração X para a geração Y e a geração Z

Desde 1993 venho acompanhando a transição das gerações no ambiente de trabalho e seu impacto nas organizações, especialmente na relação entre supervisor e supervisionado. No início da carreira como advogado, eu ficava frustrado por não conseguir entender por que os mais velhos e experientes se aborreciam tanto com as pessoas da minha geração, a geração X (nascida entre 1965 e 1977). No entanto, logo percebi que não só as pessoas mais velhas e experientes da minha empresa estavam aborrecidas com a geração X, mas também quase todos os profissionais mais velhos e experientes que trabalhavam nos mais diversos setores de atividade.

Foi quando comecei a realizar entrevistas minuciosas com jovens e seus gestores – a pesquisa que originou meu primeiro livro, *Managing Generation X* (Gerenciando a geração X). Fundei uma empresa para continuar a pesquisa, que já conta com mais de duas décadas de dados, monitorando os jovens que entram no mercado de trabalho. No fim da década de 1990, começamos a acompanhar a primeira onda da geração do novo milênio, à qual nos referimos como geração Y (nascida entre 1978 e 1989). E há quase uma década monitoramos a segunda onda dos *millennials*, a geração Z (nascida entre 1990 e 1999), que começou a ingressar no mercado de trabalho na adolescência, sobretudo em empregos de meio expediente. Esses jovens da geração Z são os novatos que estão ingressando nas empresas em que trabalhamos e que fazem parte da maré jovem que continuará em alta pelos próximos anos.

Entrevistei dezenas de milhares de jovens trabalhadores (no total, foram centenas de milhares de pessoas) de praticamente todos os setores: serviços de saúde, profissionais liberais, restaurantes, varejo, pesquisas científicas, finanças, aeroespacial, tecnologia, industrial, serviços públicos e até organizações sem fins lucrativos. Com base em duas décadas de pesquisas, posso afirmar que os dados esmagadores apontam que, com o passar das gerações – da X para a Y e da Y para a Z –, os jovens que estão entrando no mercado de trabalho carecem cada vez mais de habilidades interpes-

soais. Atualmente eles são mais propensos a exibir deficiências significativas em uma ou mais dessas competências essenciais.

Por quê?

Alguns sócios de um escritório de contabilidade me relataram seu “estudo de caso” de um jovem recém-contratado. Ele estava em seu primeiro ano de empresa, havia se formado numa excelente universidade e conhecia a fundo um novo conjunto de ferramentas e técnicas para garimpar e analisar dados de documentos probatórios. Um dos sócios comentou: “O rapaz usou essa nova abordagem para fazer alguns projetos na faculdade e seus conhecimentos técnicos na área são bem superiores aos de qualquer um no escritório. Mas ele vivia se complicando porque sua forma de se expressar o fazia parecer imaturo. No início, ninguém queria ouvi-lo. Quando conseguimos fazer o sujeito nos apresentar o novo processo, ele falava ‘tipo, tipo, tipo’ a cada duas palavras e mal conseguia olhar nos olhos das pessoas.” Em suma, “sua incapacidade de se comunicar de forma minimamente profissional estava irritando os colegas, sobretudo nas reuniões, embora a situação se repetisse quando ele trabalhava com as pessoas individualmente”. Outro sócio comentou: “Tivemos que mandá-lo fazer um curso.” Um terceiro acrescentou: “E foi intensivo.”

Algo bem maior vem acontecendo: a mudança de gerações pós-baby boomers

Claro que as pessoas mais velhas e experientes sempre ficam meio aborrecidas com as atitudes dos jovens de cada nova geração, que, em geral, são mais imaturos e impacientes. Os mais jovens, por sua vez, ao ingressarem no mundo adulto cheios de energia e entusiasmo, muitas vezes entram em atrito com seus colegas mais velhos. Isso sempre foi assim, mas algo bem maior vem acontecendo.

Em nível macro, a geração Z representa um ponto de virada na transição das gerações pós-baby boomers (os baby boomers são a geração nascida no pós-guerra, entre 1946 e 1964, período de altas taxas de natalidade em alguns países), mudança que vem transformando a força de trabalho. A primeira leva de baby boomers, a mais velha, atualmente está se aposentando e levando consigo os últimos vestígios da velha ética de trabalho. Em 2020, mais de 80% da força de trabalho serão formados pelos pós-baby boomers – dominada em números, normas e valores pelas gerações X, Y e Z. A geração Z por si só representará mais de 20% da força de trabalho nos Estados Unidos e na Europa (e uma porcentagem bem maior em partes do mundo cuja população tem média de idade mais baixa, sobretudo o Sul Asiático, a África Subsaariana e a América do Sul).

Grande parte do motivo pelo qual a geração Z parece uma espécie de outro planeta é, na verdade, um mero acaso da história. Essa é a geração que atinge a maioria na década de 2010, época de mudanças profundas e incertezas provocadas por uma convergência épica de forças históricas.

Globalização

A geração Z é a primeira verdadeiramente global, fazendo conexões ao redor do planeta e cruzando fronteiras para trabalhar em outros países. Diferentemente de qualquer outra geração da história, a geração Z pode esperar uma vida de interdependência e competição com uma onda cada vez maior de jovens de todos os cantos deste mundo, que por sua vez está cada vez menor.

Tecnologia

O ritmo atual do avanço tecnológico não tem precedentes. Informações, computação, comunicações, transportes, comércio, entretenimento, alimentos, medicina, guerra. Em todos os aspectos da vida, qualquer coisa pode se tornar obsoleta a qualquer momento – as possibilidades aparecem e desaparecem depressa, radicalmente e muitas vezes sem aviso prévio.

O relato a seguir foi feito por uma competente e experiente gerente de um restaurante que emprega mais de 10 funcionários jovens com no máximo 20 e poucos anos: "Todo funcionário jovem tem dificuldade para cumprir o horário de trabalho, mas a situação está piorando muito. Cada vez mais temos problemas com garçons, ajudantes de cozinha e faxineiros mais novos, que somem para fazer 'intervalos' no meio do turno, isso sem contar que sempre faltam alegando estar doentes e chegam tarde e saem antes do fim do expediente." Para piorar, parece que, sempre que um superior os repreende pela falta de pontualidade, eles reagem: "Sempre têm uma desculpa e parecem quase indignados. Cada um deles é um 'caso especial'." Quando um supervisor informou a um garçom que ele estava fazendo muitas pausas, o rapaz respondeu: "Você tem que entender que eu sofro de transtorno do déficit de atenção, por isso vou precisar de ajuda para manter a concentração." Repreendido por chegar tarde e sair cedo, um jovem aprendiz de cozinheiro reagiu: "Eu fui escolarizado em casa, por isso não estou acostumado a cumprir horários fixos." Quando confrontado por faltar constantemente e só avisar no último minuto, um jovem faxineiro explicou: "Às vezes não sinto vontade de trabalhar."

Insegurança institucional

Os indivíduos da geração Z eram crianças quando ocorreram os atentados do 11 de Setembro e adolescentes quando a economia americana entrou em colapso, em 2008. Seu mundo vive ameaçado pelo terrorismo e pelo cataclismo ambiental, e a economia é uma montanha-russa; governos podem ser interrompidos ou decretar falência; grandes empresas vencem, fracassam, fazem fusões ou se reestruturam. Para sobreviver e serem bem-sucedidas neste mundo em constante mudança, instituições de todas as áreas foram forçadas a viver num estado constante de fluidez. A geração Z sabe muito bem que não pode enxergar as instituições como âncoras de seu sucesso e sua segurança.

O ambiente de informações

Os indivíduos da geração Z são os primeiros “nativos digitais” reais. Aprenderam a pensar, a aprender e a se comunicar em um oceano infinito de informações. Vivem num ambiente de informações marcado pela onipresença da internet wireless, pela integração tecnológica permanente, pelo conteúdo infinito e pelo imediatismo. Desde muito cedo, seu acesso ilimitado a informações, ideias e perspectivas – palavras, imagens e sons – é completamente sem precedentes.

Diversidade humana

O mundo está ficando cada vez mais diversificado e integrado, em todos os aspectos. A geração Z será de longe a força de trabalho mais diversificada da história. Isso vale em termos do ponto de origem geográfico, da herança étnica, da capacidade de acessibilidade física, de idade, idioma, estilo de vida, orientação sexual e todas as outras formas de categorizar as pessoas. A força de trabalho da geração Z é uma mescla global inédita, que enxerga cada indivíduo e sua combinação de características e história como um ser único. Valoriza a diferença, a singularidade e a personalização.

Ao mesmo tempo, a geração Z também tem sido moldada por duas microtendências essenciais:

Criação superprotetora. No fim da década de 1990, o estilo de criação dos pais baby boomers baseado na autoestima, em que “todos ganham um troféu”, sofreu uma renovação. A maioria dos pais de indivíduos da geração Z faz parte da geração X, que tem menos filhos e os gerou mais tarde do que a geração baby boomer. A geração X levou a superproteção a um nível inédito. Um pai dessa geração me contou: “Não quero que meu filho apenas se sinta um vencedor aconteça o que acontecer. Quero fazer de tudo para que ele tenha todas as facilidades possíveis e garantir que tenha uma vantagem de partida no mundo real e vença de verdade.” Dessa forma, pais e responsáveis supervisionam e apoiam cada ação dos filhos, validando diferenças, criando desculpas para suas fraquezas (ou consertando-as) e proporcionando a eles todas as vantagens

materiais possíveis. Na China, onde o percentual de filhos únicos é alto por causa da antiga “política do filho único”, uma tendência semelhante gerou um fenômeno conhecido por muitos como “síndrome do pequeno imperador”.

A geração Z cresceu passando grande parte do tempo abrigada na própria zona de segurança altamente personalizada: o conforto privado proporcionado pela proteção e pelos recursos fornecidos por adultos responsáveis que, em tese, estão sempre cuidando dela. Esses indivíduos foram isolados, programados, supervisionados e apoiados num nível em que nenhuma criança ou jovem jamais foi no passado. Há décadas as crianças não são mais estimuladas a “ir brincar na rua”. Mesmo a escola já não funciona como antes: como uma esfera quase pública saudável, em que as crianças “treinam” as interações sociais da vida real. Desde o advento da educação pública, muito mais crianças da geração Z foram escolarizadas em casa, em comparação com as gerações anteriores. Ao mesmo tempo, o envolvimento dos pais na sala de aula é maior do que nunca.

A geração Z se acostumou a ser tratada quase como cliente ou usuária de serviços e produtos fornecidos por figuras de autoridade em instituições, tanto nas escolas como em atividades extracurriculares, isso sem falar em suas frequentes experiências como consumidora de fato.

Como resultado de tudo isso, essa geração não distingue bem os limites do relacionamento com figuras de autoridade – espera que elas estejam sempre ao seu lado, à disposição, preparando-a para o sucesso. Por isso se mostra surpresa quando isso não acontece.

Numa empresa do setor aeroespacial que contrata centenas de engenheiros recém-formados todos os anos, os gestores vêm relatando que seus novos funcionários rapidamente se mostram frustrados e entediados por realizar tarefas repetitivas e de pouca responsabilidade – tão entediados que ficam jogando no celular durante o expediente. Claro que o problema é que o trabalho dos engenheiros em começo de carreira – como o de tantos cargos de quem está nessa fase inicial – envolve tarefas repetitivas e de pouca responsabilidade.

Um dos gestores me disse: “Se nós não os mantemos envolvidos no trabalho, eles se distraem, perdem o ritmo e começam a cometer erros.” Outro comentou: “Mas fazer o quê? Eu também achava essas tarefas frustrantes e entediantes. Trabalho é trabalho. Será que agora os engenheiros mais velhos e experientes vão ter que fazer o trabalho repetitivo e passar o trabalho interessante para esse pessoal com um ou dois anos de experiência, só para eles manterem a motivação? Eles simplesmente ainda não estão qualificados para realizar o trabalho mais interessante.”

Realidade virtual. O problema não é só que a geração Z vive olhando para o celular. A questão é que esses jovens estão sempre totalmente ligados num fluxo incessante de conteúdo e num diálogo ininterrupto – por meio de bate-papos, compartilhamentos e jogos nas mídias sociais – com colegas (e pessoas que são praticamente estranhas), por mais distantes (ou próximas) que possam estar. Estão sempre combinando e manipulando informações provenientes de uma série infinita de fontes para criar e projetar no mundo sua versão pessoal e sempre variável de informações, conhecimentos, significados e individualidade.

A geração Z está perfeitamente acostumada a se sentir cosmopolita, ambiciosa e bem-sucedida como consequência de seu envolvimento virtual em uma realidade incrivelmente maleável, na qual as apostas podem parecer importantíssimas em determinado momento, até que o jogo é perdido e reiniciado com o apertar de um botão.

As pessoas da geração Z ouviram a vida toda que “todos os estilos são válidos” e tentam se relacionar, numa dança digital interminável, projetando suas personas singulares em seu ecossistema altamente personalizado de colegas virtuais.

Para elas, tentar se adequar ao mundo real, competitivo e predominantemente adulto do ambiente de trabalho é um jogo novo, e não do tipo que gostam de jogar. Elas se mostram menos propensas a tentar se adequar ao trabalho e mais a tentar fazer “todo este negócio de trabalho” se adequar a elas.

A geração Z na era do inconformismo

As habilidades interpessoais consistem acima de tudo em adequação – esforçar-se para adaptar posturas e comportamentos a padrões de conduta preestabelecidos –, no intuito de se envolver e trabalhar em equipe e de forma eficaz com outras pessoas num empreendimento em comum. A questão, porém, é que a geração Z é formada pelos maiores inconformistas de todos os tempos.

Há algum tempo o conformismo vem perdendo espaço. O inconformismo é a crença em que o melhor para o indivíduo é que ele seja singular e enfatize suas diferenças em relação ao grupo. Já o conformismo é a crença em que o melhor para o indivíduo é sujeitar suas diferenças individuais e adotar posturas e comportamentos dominantes, aceitos pelo grupo, a fim de se adequar ou se encaixar.

Claro que em qualquer época encontraremos pessoas dos dois grupos, mas sempre há uma tendência. Basta se lembrar do conformismo norte-americano dos anos 1950 – década em que muitos tentaram se adaptar e se unir em virtude das mudanças ocorridas ao fim da Segunda Guerra Mundial e de suas consequências. O inconformismo revolucionário dos anos 1960 fez a balança pender para o outro lado, e desde então ela vem oscilando nessa direção. Houve curtos períodos em que o conformismo reassumiu a posição de destaque – notadamente em meados da década de 1980 e nos anos imediatamente após os ataques do 11 de Setembro. Mesmo assim, por diversos motivos, a balança tem pesado cada vez mais para o lado do inconformismo e de um amplo relativismo cultural.

Infelizmente, o relativismo cultural tem sido mal compreendido e costuma ser usado de forma indevida – num caso clássico de redução ao absurdo – por aqueles que defendem que qualquer expectativa de conformidade a quaisquer normas de conduta é ilegítima. Trata-se do tipo de pensamento que conduz à noção ilusória de que “todos os estilos são igualmente válidos”.

O problema dessa noção deve ser óbvio: se cada um tem seu estilo e alguns são mutuamente exclusivos, como poderemos nos unir e trabalhar juntos num empreendimento em comum? Tente imaginar um sistema de

comunicação em que cada um fale a própria língua. Ou imagine alguém que cumprimente um estranho com um soco no nariz. São sugestões ridículas.

No entanto, há muitas formas de cumprimentar um estranho da maneira apropriada, dependendo da comunidade ou da época: alguns fazem uma mesura, outros apertam as mãos, outros se abraçam, outros se beijam no rosto. As normas sociais variam muito de acordo com o contexto, assim como os bons modos e a etiqueta, o estilo de roupa e de cabelo, o uso das regras gramaticais e até o sentido das palavras.

Quando trabalhei na Irlanda na década de 1980, pedi a uma mulher uma carona para casa. O problema é que a palavra que os americanos usam para carona (*ride*) significava algo bem diferente na Irlanda, onde carona é *lift*. Hoje em dia, com a globalização e o compartilhamento de tantas mídias, talvez a palavra *ride*, no sentido de carona, cause menos choque do que provocou na situação. Ou seja, as normas sociais também mudam com o tempo.

É fácil enxergar por que é tão importante compreender o relativismo cultural. Ele fornece boa parte da base intelectual de algumas tendências socioculturais essenciais duráveis que se afastam dos sistemas hierárquicos opressores e das regras absolutas. A hierarquia estrita e as regras absolutas são extremamente limitadoras. Por definição, prescrevem o comportamento de quem deseja se enquadrar. Restringem a expressão individual, a criatividade e a inovação. Excluem quem se encontra fora das normas ou não deseja se conformar. Às vezes, excluem por péssimos motivos; outras, até de maneira mal-intencionada, como acontecia nos Estados Unidos no fim do século XIX, quando era comum as empresas pendurarem cartazes na porta com avisos do tipo “Não contratamos irlandeses”.

O relativismo cultural nos ensina que diferentes normas e valores não são um sinal de falência moral. Pode haver diversas maneiras igualmente legítimas de pensar ou fazer a mesma coisa, ainda que uma seja mais apropriada do que outra em determinada cultura. Além disso, estar aberto a pessoas com normas e valores diferentes pode nos proporcionar novas e valiosas oportunidades. No entanto, nada disso significa que “todos os estilos são igualmente válidos”. Na verdade, significa apenas que um estilo apropriado a uma época e lugar pode não ser apropriado em outra situação.

Qualquer antropólogo cultural dirá que, para se adaptar a outra cultura, é preciso ajustar seu comportamento ao que é apropriado ao lugar e à época. Isso não significa que você precisa abrir mão de seus valores e sua integridade ou abandonar seu “verdadeiro eu”. Significa apenas que, para desenvolver bons relacionamentos e ser eficaz, precisa ser adaptável.

Um exemplo simples disso é o código de vestimenta. Eu costumo dizer: “Se você não quer usar uniforme, não seja policial, bombeiro ou soldado.” Os uniformes ajudam a polícia, os bombeiros e os soldados a se identificarem em uma multidão; sinalizam aos outros sua função especial; fornecem informações importantes, como nome e escalão; e contam com equipamentos para a realização do serviço. Em certas profissões, o uso de um uniforme pode fazer todo o sentido. Assim, qual é o limite? E quanto aos trajes executivos, como terno e gravata para homens e *tailleur* para mulheres?

Quando eu trabalhava num escritório de advocacia de Wall Street, os advogados jovens, em começo de carreira, reclamavam da exigência de que as advogadas usassem saia em vez de calça comprida – isso em plena década de 1990.

Alguns padrões de conduta são mais incômodos do que outros. Alguns são arbitrários, excludentes, restritivos, e vale a pena resistir a eles. Outros são necessários e eficazes, e valem o inconveniente. Como saber a diferença? Essa é a pergunta fundamental para preencher a lacuna das habilidades interpessoais dos novos talentos.

O ponto-chave é: não é possível ter um local de trabalho funcional em que cada um cria as próprias regras de conduta. Imagine uma organização na qual alguns funcionários apoiam a missão e outros apoiam a missão contrária. Na qual não há consenso sobre quem está no comando. Na qual as pessoas vêm e vão quando dá vontade. Na qual alguns usam trajes formais, e outros, trajes de banho. Na qual as pessoas só trabalham nas tarefas e responsabilidades de que gostam, insistem em fazer tudo à sua maneira e só interagem com aqueles com quem têm afinidade. Na qual as reuniões não têm pauta e as pessoas são encorajadas a interromper a fala do outro com o que vier à cabeça. Na qual elas só retornam as ligações e respondem aos e-mails que querem. E assim por diante.

Às vezes o conformismo faz todo o sentido. Vejamos as habilidades interpessoais essenciais, como os elementos do profissionalismo, do pensamento crítico e da capacidade de seguir uma liderança. Trata-se de fundamentos tradicionais, e há um bom motivo para isso: são boas práticas consagradas pelo tempo. Funcionam.

Ninguém quer que a geração Z abra mão da singularidade ou do inconformismo, nem que adote padrões arbitrários, excludentes ou restritivos demais. Mas a maioria dos gestores espera que a geração Z faça algumas adaptações sensatas, ajustando ao menos alguns de seus comportamentos às realidades do local de trabalho.

A lacuna das habilidades interpessoais: os fundamentos que faltam aos jovens talentos de hoje

A geração Z não está acostumada nem é propensa a mudar o comportamento diante de uma instituição ou figura de autoridade (sobretudo se a figura for um dos pais); mas isso pode atrapalhar, e muito, sua vida profissional.

Sim, esses jovens se candidatam a uma vaga, aceitam o emprego e as condições que o acompanham. Talvez se empolguem com a função e queiram sua aprovação. Em geral querem vencer e com certeza querem receber o contracheque. Mesmo assim, muitas vezes não percebem como esse comportamento de “fazer apenas o que gostam” não é adequado ao local de trabalho.

A maioria não tem ideia do enorme poder dos fundamentos tradicionais, simplesmente não entende como as habilidades interpessoais poderiam aumentar seu valor como funcionários – não só no momento, mas pelo resto de suas carreiras. E, ainda que entenda o valor de tudo isso, a maioria não sabe por onde começar. Geralmente não está familiarizada com esses velhos fundamentos e tem pouquíssima experiência no assunto. A questão é que, como ocorre com qualquer outra habilidade, se você não pratica as habilidades interpessoais, simplesmente não consegue dominá-las.

Mas voltemos ao enigma “primordial” da lacuna das habilidades interpessoais: o recém-formado promissor que tem todos os conhecimentos ainda

frescos na memória – sobretudo as habilidades técnicas tão requisitadas pelo mercado –, mas carece de habilidades interpessoais. Se você entrevistasse um deles, como faço o tempo todo nas minhas pesquisas, provavelmente ele baixaria o olhar para o celular e diria: “Tipo, eu tenho a capacitação técnica que eles querem, não é? Então eles não deviam se importar muito com as habilidades interpessoais. Tudo bem, eu chego um pouco atrasado, saio um pouco mais cedo, de vez em quando falto a uma reunião. Mas e daí? Deviam simplesmente dizer o que querem que eu faça, não é? É só me darem os recursos que eu entrego o serviço. Por que querem me obrigar a fazer tudo do jeito deles? O jeito deles não faz sentido. O meu é muito mais fácil, e eu não tenho o menor medo de dizer isso.”

Esses indivíduos se encontram num dilema real, compartilhado por muitos outros profissionais novos e recém-formados, isso sem falar em seus colegas e gestores: eles têm muito a oferecer; porém, por causa dessa deficiência nos fundamentos interpessoais, muitos agregam menos valor do que podem e perdem credibilidade.

De que habilidades interpessoais os profissionais de outras gerações mais sentem falta nos funcionários da geração Z? Ouvi muitas respostas a essa pergunta, então as reduzi a alguns comportamentos agrupados em três categorias:

1. Profissionalismo.
2. Pensamento crítico.
3. Capacidade de seguir uma liderança.

Vamos analisá-las mais de perto.

1. O bom e velho profissionalismo

Assim como acontecia com as gerações anteriores, o primeiro emprego real da geração Z costuma coincidir com sua primeira experiência adulta de liberdade e autonomia. No entanto, apesar de aproveitarem esses aspectos da maturidade, muitos desses jovens evitam as responsabilidades, a disciplina e a estabilidade que deveriam vir com o pacote. Por que demoram tanto a perceber que precisam se ajustar ao mundo adulto?

Existem cinco razões para isso.

Em primeiro lugar, a maioria dos indivíduos da geração Z é empregada logo que termina os estudos. Se eles possuem as habilidades técnicas mais requisitadas, são contratados assim que saem da faculdade, talvez da pós-graduação. Isso significa que provavelmente se acostumaram a uma forma luxuosa e artificial de vida adulta. Nas universidades particulares americanas, por exemplo, o alojamento não só está incluído na mensalidade como fica convenientemente perto do campus. Muitos alunos ganham bolsa ou têm a mensalidade paga pelos pais; não precisam trabalhar em tempo integral durante os estudos (às vezes, nem estágio fazem); têm refeições gratuitas ou a custo baixo na própria instituição; vivem cercados de colegas (com frequência, amigos íntimos); têm acesso aos recursos de uma grande instituição; e suas poucas responsabilidades são as de um cliente valioso. Eles contam com o suporte e os serviços de funcionários, da administração e do corpo docente, mas seu status social é determinado por onde se encaixam no grupo de colegas. Seu “emprego” é um privilégio pelo qual outra pessoa está pagando.

Em troca de tudo isso, é possível argumentar que se exige ou se espera bem pouco da maioria dos universitários. Claro que eles têm muitas tarefas acadêmicas a fazer. Mesmo assim, quase não são supervisionados e têm grande liberdade em todos os aspectos de seus hábitos e suas condutas pessoais. Quantos ex-universitários contratados por você costumavam se divertir até tarde da noite com os amigos, matar aulas, fazer as tarefas na última hora (ou não fazê-las) e depois de tudo ainda esperar uma nota alta ou pedir aos pais que ligassem para o coordenador do curso e dissessem que suas necessidades pedagógicas individuais requeriam um ajuste especial, talvez uma nota maior? Esse comportamento me leva à segunda razão.

A segunda razão são os pais superprotetores. Mesmo quando começam a trabalhar, os indivíduos da geração Z estão a apenas uma ligação telefônica (ou mensagem de texto) de distância de seus pais. Provavelmente os pais não impõem mais um horário de dormir (talvez fosse uma boa ideia), mas aposto que alguns ainda precisam acordar os filhos pela manhã. E pior: talvez agora esses jovens estejam morando sozinhos pela primeira

vez, após terem sido criados por pais que faziam tudo por eles, programando, coordenando e dando suporte a cada passo que dão. Portanto, como seus pais faziam grande parte do trabalho, boa parte da geração Z nunca aprendeu a se virar sozinha.

A terceira razão se resume ao seguinte: a possibilidade de personalização de tudo arraigou na geração Z a expectativa de que a acomodação individual é a norma. Ainda que não fossem escolarizados em casa, não tivessem um plano de aprendizagem individual (muito comum nas escolas atuais) nem tomassem remédios para seus “diagnósticos” especiais, com certeza eles cresceram em meio a crianças com essas características. E certamente ouviram com frequência que cada uma delas é um caso especial. Ao mesmo tempo, em toda esfera onde há consumidores, é cada vez mais forte a corrente que prega a personalização. Tudo isso é compatível com a tendência atual ao relativismo, ou seja, de que “todos os estilos são igualmente válidos”.

O pressuposto básico dos representantes da geração Z é que eles devem ter liberdade para serem “eles mesmos” e para “expressar” sua verdadeira identidade no trabalho, ainda que isso signifique que não irão trabalhar o dia inteiro quando “não estiverem a fim”.

A quarta razão é que, no que concerne às habilidades interpessoais da geração Z, é muito fácil dizer que a culpa de não se comunicarem bem pessoalmente é o fato de usarem dispositivos móveis para falarem a distância. Esse aspecto de fato conta bastante. Práticas de comunicação são hábitos, e a maioria dos indivíduos da geração Z costuma realizar a comunicação interpessoal a distância – através das mídias sociais e de aplicativos de mensagens –, de maneira fragmentada e relativamente inconsequente. No entanto, existem outros motivos. Como um sócio de um grande escritório de contabilidade exprimiu tão bem: “O problema não é só como eles se comunicam. O que me irrita mesmo é o que eles têm a dizer.”

Por fim, a quinta razão é que grande parte do que as pessoas mais velhas e experientes veem como sinal de profissionalismo – postura, boa apresentação pessoal, pontualidade e comunicação interpessoal – a geração Z tende a considerar uma questão particular que não é da conta do empregador.

Uma experiente chefe de enfermagem de uma movimentada ala de hospital me contou que, durante uma campanha para evitar que os enfermeiros mais jovens usassem o celular enquanto cuidavam dos pacientes, ela e outros supervisores acabaram descobrindo que esses enfermeiros trocavam mensagens sobre os cuidados com os pacientes com uma frequência surpreendente. Eles davam e recebiam dicas e apoio ao longo do dia. Às vezes pesquisavam informações na internet e até entravam em contato com outros enfermeiros que nem eram funcionários do hospital. Uma supervisora ficou surpresa ao ver uma jovem enfermeira tendo uma videoconferência em seu tablet com uma enfermeira na Índia: “Ela estava perto do quarto do paciente, discutindo o caso com sua amiga na Índia. Um tempo depois, quando lhe perguntei sobre isso, ela respondeu que a amiga havia sido uma mentora na época da faculdade e que ainda não sentia confiança em ninguém do hospital.” A chefe de enfermagem acrescentou que a enfermeira *não* era de origem indiana e prosseguiu: “As duas conversavam o tempo todo pelo tablet. Ela se sentia mais à vontade perguntando à amiga na Índia do que pedindo ajuda a qualquer um de nós.”

2. O bom e velho pensamento crítico

Por que a geração Z não é boa em tomar decisões rápidas nem tem jogo de cintura, capacidade de aprender, solucionar problemas e tomar decisões sem a ajuda de um tablet?

Nas entrevistas, os gestores sempre nos contam algo que uma chefe de enfermagem com mais de 30 anos de experiência resumiu muito bem: “Eles simplesmente não pensam por conta própria. Têm muito conhecimento, mas, quando estão em dúvida, vão direto ao smartphone. Se não encontram um recurso on-line para sanar a dúvida imediatamente, recorrem a outra pessoa: outro enfermeiro, um médico, qualquer um que virem pela frente. Mas parece que nunca refletem sobre a situação. Muitas vezes acham a resposta ‘certa’, porém não compreendem bem a solução que encontraram. Não é só questão de falta de experiência. É um tipo de pensamento diferen-

te, superficial e generalizado, em vez de ser um raciocínio profundo e focalizado. Eles não analisam o problema nem se perguntam por que a solução certa é a solução certa.”

Ao entrar no mercado de trabalho, por que os indivíduos da geração Z não tomam decisões sozinhos, não analisam os problemas nem fazem reflexões em busca das melhores soluções?

Existe uma grande razão para esse comportamento: eles nunca precisaram fazer isso. A era da informação permite que o conhecimento esteja completamente acessível a qualquer pessoa e eles já cresceram sabendo que todas as respostas podem ser obtidas com um simples clique.

Você se lembra que antigamente conversávamos com pessoas inteligentes sobre assuntos relevantes e às vezes a discussão terminava com todos dizendo “Não sei”, “Nem eu” ou “Não faço ideia”? Tem idade para se lembrar de situações semelhantes? Os jovens da geração Z não têm. Eles não imaginam quais poderiam ser as respostas para suas dúvidas. Quando querem saber alguma coisa, eles (ou as pessoas com quem estão conversando) sacam o celular do bolso para descobrir respostas, procurar um vídeo explicativo ou então mudam completamente de rota e esquecem por que pegaram o celular. Ainda podem perguntar sobre todo e qualquer assunto às autoridades supremas: seus pais.

Com acesso a computadores, fontes de conteúdo e adultos para pensarem por ela, a geração Z tem pouca experiência em fazer análises e reflexões. Sua expectativa é de que a curva de aprendizado seja instantânea. Ela pensa que o aprendizado se dá em pequenas porções, preenchendo as lacunas de conhecimento e habilidades à medida que surgem. Para a geração Z, uma curva de aprendizado longa é uma raridade e um mistério.

Quanto aos hábitos de aprendizado da geração Z, muitos especialistas culpam mudanças na ênfase em todos os níveis do sistema educacional. Hoje em dia é normal estudar apenas para passar de ano. Raras são as instituições que ensinam os alunos a reunir e avaliar evidências, desenvolver argumentos, entender diversos lados em um debate, esclarecer aparentes incoerências e enfrentar a complexidade. No ensino superior, quem aprende as habilidades técnicas provavelmente continuará estudando com a mentalidade de passar nas provas. Alunos de humanas, por sua vez, às vezes são

estimulados a caminhar na direção totalmente oposta: têm tanta convicção de que “todos os estilos são igualmente válidos” que sentem dificuldade em avaliar a legitimidade, o valor de uso e as implicações mais amplas das informações no mundo real.

Isso me leva a outro fator que prejudica o ambiente de informações atual: a proliferação de pseudoespecialistas que expõem conteúdo sobre quase tudo. Atualmente, você consegue achar um especialista que apoie praticamente todas as afirmações: “Meu especialista diz que 2 mais 2 é igual a 5.” O que fazer com informações como essa, que surgem por toda parte? O impacto desse fator vai muito além das buscas na internet em que a geração Z encontra a resposta errada para o que deseja saber. Muito mais prejudicial, o pluralismo orgânico da internet criou a falsa sensação de pluralismo intelectual, um mundo em que as pessoas pensam: “Talvez 2 mais 2 seja igual a 5, sim.”

Essa abordagem gerou profundas distorções no discurso público – em todas as mídias –, pois a partir de então a ficção, a intuição e a opinião passaram a ter o mesmo peso de fatos bem fundamentados, análises rigorosas e argumentos sólidos e bem desenvolvidos. Esse fenômeno tem relação direta com o relativismo cultural e a perda de credibilidade institucional. Afinal, qual figura de autoridade de qual instituição tem o poder de dizer, definitivamente, que “2 mais 2 tem que ser 4”?

Talvez não devêssemos ficar tão chocados quando a geração Z nos diz: “Parece que 2 mais 2 pode mesmo ser igual a 5.” Afinal, na realidade virtual, essa equação provavelmente tem pouquíssimas consequências negativas. Só quando eles ingressam no mercado de trabalho é que, de repente, essa falta de habilidade e experiência nos fundamentos do pensamento crítico pode ter consequências bem reais.

3. A boa e velha capacidade de seguir uma liderança

Por que os jovens de hoje não têm respeito pelas autoridades? Eles certamente não cresceram num ambiente social que prega o desrespeito. Talvez pareça fácil explicar a aparente indiferença da geração Z em participar de algo mais abrangente e fazer sacrifícios pessoais pelo bem maior, mas a verdade é outra.

Por que a geração Z não valoriza a cidadania, a dedicação e o trabalho em equipe? Por quatro razões.

Em primeiro lugar, os indivíduos dessa geração pensam como consumidores. Eles sabem que seu empregador é quem paga seu salário, mas mesmo assim olham para seu relacionamento com qualquer instituição (grande ou pequena) e pensam: “O que você tem para me oferecer? E que moeda preciso usar para obter o que quero ou preciso obter de você?”

Na verdade, a maioria das pessoas da geração Z se sente afortunada por estar empregada, mas essa gratidão não é inesgotável nem incondicional. Elas se sentem gratas por terem uma fonte de renda e talvez alguns benefícios; por serem aceitas e desejadas; por terem acesso a uma central de recursos onde podem adquirir experiência e treinamento e trocar informações; por terem um lugar onde passar o dia, com computadores, telefones, banheiros, material de escritório e talvez uma cozinha; pelas portas futuras que podem se abrir com o emprego atual. Mas não se empolgue: provavelmente elas não vão permanecer muito tempo no mesmo lugar.

Elas sabem que, em comparação com as gerações anteriores, são bem menos propensas a fazer carreira em uma única empresa, a ter um único empregador, a trabalhar em tempo integral nas instalações da empresa e a confiar no “sistema” ou na organização e, portanto, a demonstrar fidelidade – desejo de pertencer ao lugar, respeito à autoridade, disposição para fazer sacrifícios de curto prazo e vontade de contribuir, mesmo que não recebam as recompensas ou o devido crédito.

A segunda razão está na forma como pensam sobre seus relacionamentos com colegas sem posição de autoridade. Os indivíduos da geração Z simplesmente não estão acostumados a realizar interações prolongadas com “colegas” que não sejam mais ou menos de sua idade, não tenham sido escolhidos por eles, não sejam constantemente bem recomendados por outros colegas e não estejam envolvidos com eles em uma conversa paralela nas mídias sociais.

Essas interações se dão no mundo real, entre indivíduos com alto grau de interdependência que estão em busca de metas concretas a cada etapa das tarefas. Boa parte dos indivíduos das gerações anteriores trabalha ape-

nas para obter sua subsistência, assim, são grandes as chances de desapontar e de se desapontarem.

A terceira razão está no modo como enxergam os indivíduos em posição de autoridade, sobretudo nas instituições em que trabalham. De novo, a questão é que a geração Z pensa como cliente. Nesse caso, especificamente como *seu* cliente!

Muito além de qualquer outra geração do passado, os indivíduos da geração Z estiveram e continuam mais próximos de seus pais e de outros adultos com quem convivem. O problema é que seus pais, professores e conselheiros sempre os trataram como “pequenos imperadores”. A situação piora se você os contrata assim que saem da faculdade, onde eles eram *clientes* dos funcionários e professores, suas figuras de autoridade mais próximas.

O indivíduo da geração Z olha para a pessoa mais experiente e presume que ela está ali para cuidar dele. Na sua cabeça, é claro que a pessoa mais velha só interage com ele para ajudá-lo a satisfazer suas necessidades e seus desejos básicos. Ele espera que você o acolha com toda a cordialidade, deixe-o à vontade, prepare-o para o sucesso, proporcione os recursos de que ele necessita, ajude-o a evitar armadilhas e encoraje-o o tempo todo. Não é isso que fazem os adultos, afinal?

Os mais jovens não costumam olhar para os colegas de trabalho tentando descobrir seu papel apropriado no contexto, não querem saber como se adaptar a pessoas que claramente têm relacionamentos antigos e um *modus operandi* consagrado. Em vez disso, olham para você (e para todos os presentes) e pensam: “Qual será o papel que vocês vão desempenhar neste capítulo da minha vida?”

Por fim, a quarta razão para essa incapacidade de seguir e respeitar o líder é que os jovens da geração Z não estão planejando trilhar uma carreira tradicional e acham que provavelmente só estão de passagem pela sua empresa. Portanto, se não vão ficar muito tempo, por que fazer o esforço de se adaptar à sua forma de trabalhar? Eles pensam: “É sério que eu tenho que adaptar meus horários, meus hábitos profissionais, meu estilo e minha postura a cada emprego novo?” Ainda que seja possível convencê-los a se adaptarem, provavelmente eles não estão prontos para aprender tudo logo de cara, sobretudo se estão no primeiro ou segundo emprego.

Uma grande rede de lojas tem a tradição de envolver a equipe de vendas em todos os aspectos do negócio, do trabalho criativo (por exemplo, pedindo que todos deem sugestões sobre marketing) aos serviços gerais (como a limpeza dos banheiros das lojas), passando por todas as atividades intermediárias, como a compra de material, a gestão do estoque, a contabilidade, as questões jurídicas, o RH, a segurança, a prevenção de perdas, etc.

Um executivo da empresa me explicou: “Claro que temos funcionários para todos esses cargos: contamos com uma equipe de marketing profissional, compradores exclusivos, gerentes de estoque, contadores, advogados, etc. Os serviços gerais são terceirizados, portanto os lojistas não estão sozinhos na limpeza. Mas temos o compromisso de envolver os funcionários da loja em tudo que fazemos. Falamos muito sobre treinamento multifuncional e trabalho em equipe. Fazemos isso porque, para nossos clientes, eles são o rosto da empresa e queremos que participem de tudo na organização.”

O executivo acrescentou: “Usamos esse envolvimento para recrutar funcionários, não só para gerentes de loja ou regionais, mas também para outros cargos de chefia. Acontece que hoje em dia os funcionários novos só querem fazer o que gostam. Querem participar das reuniões de marketing, mas não querem limpar a loja ou repor o estoque porque essas tarefas acontecem depois do expediente e parecem menos glamourosas. Eles imploram pelos projetos importantes, divertidos ou interessantes, mas reclamam quando pedimos que participem das outras tarefas. Alguns deles se recusam. Outros já foram demitidos ou pediram as contas por causa desse comportamento.”

Como consequência, o executivo admitiu que a empresa está seriamente repensando sua abordagem dos projetos de treinamento multifuncional e de trabalho em equipe.

Enfrente a dura realidade da lacuna das habilidades interpessoais

Talvez você esteja pensando: “Espere aí. Eu conheço alguns jovens muito profissionais, capazes de exercer o pensamento crítico e de seguir o líder.” Eu também conheço. Este é um bom momento para deixar claro que, mesmo hoje em dia, muitos jovens exibem excelentes habilidades interpessoais. O problema é que, mesmo que sejam muitos em número, eles são poucos dentro do mercado, e há uma questão de oferta e procura. E essa oferta é ainda menor entre os que possuem habilidades técnicas muito requisitadas – que por si sós já são escassos. É muito comum ouvirmos de líderes e gestores que a lacuna das habilidades interpessoais vem crescendo. E esse aumento não se verifica apenas na nova geração; na verdade, vem se desenvolvendo ao longo das últimas décadas. Os custos são altos, as oportunidades perdidas são muitas, mas o problema continua à vista de todos. E por que tem sido tão difícil resolver esse problema? Apresento três razões para isso.

Em primeiro lugar, não é possível reduzir a lacuna simplesmente contratando – não totalmente. Se você está contratando um funcionário para um cargo técnico com alta demanda e pouca oferta de profissionais, será difícil evitar todos os candidatos com habilidades interpessoais fracas. Se o cargo não for técnico, as habilidades interpessoais formarão os únicos critérios para a contratação, o que aumenta a demanda por candidatos com essas habilidades, apesar de a oferta ainda ser baixa.

A segunda razão é o fato de as habilidades interpessoais não poderem ser facilmente ensinadas ou impostas. É preciso aceitá-las para aprendê-las. Você precisa ajudar o indivíduo a se importar com elas de modo que ele se sinta estimulado a se aperfeiçoar e se concentrar na evolução.

A terceira razão é que você provavelmente não dispõe de tempo ou recursos para tirar o funcionário do escritório e fazê-lo participar de um curso para treinamento e desenvolvimento de habilidades interpessoais, nem para criar o próprio campo de treinamento para eliminar as características indesejadas e inculcar as desejadas. Assim como a maioria dos gestores, provavelmente você lida com esses problemas à medida que

surtem: quando um funcionário chega atrasado, tem uma conduta inapropriada ou comete um erro de julgamento; quando existem conflitos na equipe; ou quando o serviço ao cliente é ruim. Se o problema é recorrente e com um funcionário específico, você se esforça e dedica tempo a melhorar as coisas. De qualquer modo, a não ser que você seja a rara exceção, sua abordagem ao enfrentar a falta de habilidades interpessoais provavelmente é improvisada e fortuita.

As agências de inteligência dos Estados Unidos vêm lutando contra o impacto do aumento da rotatividade entre profissionais jovens com até cinco anos de casa. Trata-se de um problema grave porque, para contratar um funcionário, os serviços de inteligência fazem investimentos bastante altos nos recém-contratados, que precisam passar por um critério de seleção sofisticado; recebem habilitações de segurança; passam por um amplo treinamento obrigatório; são instruídos sobre a natureza confidencial do trabalho e das informações a que os funcionários costumam ter acesso, etc. O que fazer quando todo esse investimento desce pelo ralo antes mesmo de o recém-contratado poder contribuir para a missão?

Um agente me contou: “Por maior que seja nosso esforço para tentar desenvolver um sistema que nos ajude a aumentar nossa taxa de retenção – prever quais funcionários permanecerão mais tempo –, ele simplesmente não funciona. Talvez não exista mais um ‘tipo’ de funcionário que fica e outro que vai embora. Receio que, hoje em dia, os jovens que permanecem no serviço secreto não o fazem por uma decisão única e definitiva, mas pensam nisso de tantos em tantos meses ou de ano em ano. Estamos fazendo uma série de ajustes, mas como é possível identificar os funcionários de alto potencial corretos e começar a desenvolvê-los para os novos papéis de liderança? Isso dificulta bastante a execução dos planos de sucessão. Com frequência, os escolhidos para uma promoção decidem pedir as contas e levam embora o enorme investimento que fizemos neles.”

Em nossos seminários de treinamento, quando falo dessa dura realidade, os gestores começam a assentir com a cabeça e ouvem com toda a atenção. Costumo dizer: “Não tenho respostas simples porque elas só funcionam no mundo dos sonhos. O que tenho são várias soluções difíceis e apenas parciais.”

É aí que eles sabem que de fato tenho algo a oferecer. Tudo o que faço nos meus seminários é ensiná-los a imitar as práticas que os gestores mais eficazes estão aplicando com sucesso no dia a dia. E como eles têm contornado esse problema?

Acima de tudo, os gestores que têm tido mais sucesso nessa questão reconhecem o incrível poder das habilidades interpessoais – em si, nos outros, nas organizações e nas equipes. Sabem o que pode dar errado quando indivíduos, equipes ou organizações apresentam grandes lacunas nesse quesito. E o mais importante: sabem também quanta coisa pode dar incrivelmente certo – conhecem o potencial extraordinário de valor agregado – quando as habilidades interpessoais são desenvolvidas.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br