

COMENTÁRIOS E PENSAMENTOS SOBRE A NOVA SOCIEDADE

Eduardo Martins Morgado - 2010

Baseado no Livro “MANAGING THE NEXT SOCIETY” de Peter Drucker, anotações do evento Peter Drucker Forum 2010, artigo da Transaction of ACM, trabalho de Denise Denise Sayuri Shizuno (BSI/2010) e pesquisas Eduardo Morgado. Ainda em construção, o autor agradece contribuições.

A - The Knowledge Worker

O que chamamos de Revolução da Informação é de fato a revolução do “Trabalhador do Conhecimento”. Afinal, o que tornou possível rotinizar processos não foi o maquinário: o computador, pois ele foi apenas o “gatilho”. O software foi o responsável pela reorganização do trabalho tradicional, baseado em séculos de experiência, através da aplicação de conhecimento e de sistemática análise lógica. Isto significa que a manutenção da liderança na economia e na tecnologia que está emergindo está mais ligada com a posição social dos profissionais do conhecimento e da aceitação social dos seus valores. Para aqueles que permanecem trabalhadores “tradicionais” e que estão sendo ameaçados, eles estão na mesma posição que no passado estiveram os homens de negócios de vendas, na antiga Inglaterra, que foram ameaçados pelos ‘tecnologistas’ da revolução industrial.

Hoje em dias, estamos tentando derrubar as barreiras que mantem a forma de pensar tradicional, na qual o capital é o recurso-chave e o financista é o chefe, enquanto se tenta manter os trabalhadores do conhecimento “contentes” como trabalhadores comuns, através de bônus, stock options. Mas isso, se funcionar no geral, pode funcionar apenas enquanto as novas empresas estiverem vivendo um Market boom, como as empresas de Internet viveram. As próximas novas empresas irão crescer como todas as empresas cresceram – vagarosamente, dolorosamente e com muito trabalho. Entao, esses “truques” não irão funcionar mais.

B – O CEO no Próximo Milênio

Muito se falou no “fim da hierarquia”. Mais isso é impossível! Pois, p.ex., num navio afundando é preciso alguém para seguir as regras pré-estabelecidas, resolver conflitos e ditar ordens... Sem um tomador de decisões, as decisões difíceis e complexas não serão tomadas. E mais, as novas empresas estão se tornando incrivelmente complexas – tecnologicamente, economicamente e socialmente, o que faz, cada vez mais, que necessitemos de uma autoridade maior. Existem 5 pontos que se destacam no papel gerencial, para os próximos 10 a 15 anos e que precisam ser discutidos.

1. A transformação da governança:

Estou absolutamente certo que dentro de 10 a 15 anos o papel da governança será substancialmente diferente do que é hoje. Isso vai acontecer porque estamos vivendo uma mudança fundamental na estrutura de propriedade das corporações e isso, inexoravelmente levará a mudanças no papel da governança:

- Com a mudança no perfil demográfico da população, temos um enorme contingente de “mais idosos” preocupados com seu futuro, o que implica numa enorme influência dos fundos de pensão, que se tornaram grandes investidores nas empresas. Mas não são esses “idosos” que administram os fundos de pensão – são especialistas em finanças (gente da

área financeira, que não entende de negócios, mas sim de dinheiro....). Isso trás um novo tipo de pressão sobre os CEOs – a busca por lucros, sob a ótica dos financistas.

- E gerenciar uma empresa não é administrá-la em função dos índices da bolsa de valores, que no fundo, refletem o passado. Gerenciar uma empresa significa pensar no futuro, nos próximos 10 a 15 anos. Esse é um enorme conflito e somente esse conflito vai trazer mudanças enormes na Governança.

2. Novas abordagem à questão da Informação

Ouvimos sem parar que estamos na Era da Informação. Mas essa nova capacidade de coletar informações, pouco impacto tem causado na forma como as empresas estão sendo gerenciadas. O que vemos, na verdade é um tremendo impacto na “forma como as empresas estão tocando seus negócios”.

Estamos vendo novas aplicações computacionais que facilitam o treinamento de médicos, enfermeiras, pilotos de avião, com os simuladores. Vemos impacto na forma de vender, como e-business, ou na forma de ampliar mercados... E temos enormes e sofisticados sistemas de ERP e Business Intelligence, que acumulam centenas de informações. Mas pouco, muito pouco mesmo, de uso na forma de determinar estratégias e inovações. E mais, menos ainda de impacto, sobre como um executivo toma decisões. E aqui que muita mudança pode estar por acontecer.

Pouco sabemos sobre quais seriam essas mudanças, mas temos algumas pistas... Pensemos numa empresa com 30% de Market Share, um enorme mercado. Os atuais sistemas têm muitas informações sobre as vendas para esse mercado. Mas não sabemos o principal e muito mais importante! O que está acontecendo no mercado formado pelos 70% que não são nossos clientes? Esses “não-clientes” são muito mais importantes que nossos “clientes”, porque a experiência tem mostrado que as grandes mudanças que vão afetar nossos negócios virão desse “não mercado”. E conhecer esse “não mercado” é extremamente difícil, e por isso mesmo, é negligenciado pelas empresas. Mas é certo que é dele que virá o que vai destruir nossa empresa...

3. Comando e Controle

Bastante ligado ao tema anterior temos a questão do “Comando e Controle”. As empresas “modernas” estão fazendo uso cada vez mais de “outsourcing” (17% das empresas em Geral, segundo ACM e 49% das empresas High Tech). E também lançando mão de empresas de temporários, como a Adecco, p.ex., ou de empresas de consultoria. Segundo previsões, em pouco tempo, o numero de pessoas trabalhando para uma empresa vai ser composto, em sua maioria por pessoas que não pertencem a empresa, com o explosivo fenômeno de “experts”, “consultores”, “temporários”.

- Na visão de Peter Drucker, há algo de errado nisso, porque mais e mais informações que chegam e chegarão ao CEO virão de pessoas que não pertencem a empresa, ou seja, de pessoas e organização que não estão sob seu controle.
- Isso torna o papel do CEO num papel que é essencialmente um papel de marketing ou de administração de expectativas de terceiros, porque trabalhar com terceiros é essencialmente um trabalho de marketing, o que significa ficar fazendo perguntas: Quais são

os valores da outra parte? Objetivos? Expectativas? E, naturalmente, existem momentos que “comando” é essencial. O CEO do futuro vai ter que administrar essa questão – quando comandar e quando ser parceiro?

4. O crescimento da influência dos Trabalhadores do Conhecimento

Qual será a vantagem competitiva (senão a única) de um país desenvolvido? Uma lição que os USA aprenderam, talvez devido a experiência da Segunda Guerra mundial foi “como treinar pessoal quase do dia para a noite”.

Tecnologia viaja rápido, mas capacitar trabalhadores do conhecimento é um processo lento. E depende de anos de estudo, principalmente Ensino Superior. Essa é, talvez a ultima grande vantagem dos países desenvolvidos sobre os países em desenvolvimento – o número de estudantes no Ensino Superior. E atualmente, uma nova questão surge, o número de estudantes no Ensino Superior na área tecnológica. A China mantém um compromisso de 40% de Pos-Graduandos na área de Tecnologia, desde 2005.

Outra questão a considerar é evitar o desperdício desses trabalhadores do conhecimento bem capacitados. Peter Drucker cita o exemplo dos trabalhadores do conhecimento melhor treinados dos USA – as enfermeiras, que por alguma razão, passam a maior parte do tempo, perdendo tempo, preenchendo relatórios nos computadores. Coisa que também acontece com os melhores trabalhadores do conhecimento no setor bancário ou de vendas nas grandes lojas.

Este é um grande desafio para os CEO: como captar e manter os melhores trabalhadores do conhecimento. Resolver questões como: O que você sabe fazer? O que você faz? O que deveria estar fazendo?

Pensem nessa questão em relação com o que está acontecendo em relação aos knowledge worker da área de TI, que quanto mais técnicos e capacitados, mais chance tem de serem outsoucerizados. Isso vai contra o que Peter Drucker prega ou previa.

5. Concluindo

Isso tudo significa que o trabalho do CEO é estabelecer uma direção clara para a organização, na forma de “resultados”. Isso significa que o CEO precisa prover um claro entendimento para todos de quando é hora de empurrar e quando é hora de puxar – e quando é hora de abandonar algo. O líder do amanhã não será capaz de liderar por carisma, ele terá que trabalhar sobre os fundamentos da liderança de forma que as outras pessoas possam trabalhar produtivamente.

Isso será extremamente demandante, considerando a velocidade das mudanças e as expectativas da nova força de trabalho e a extrema competitividade da economia mundial. Não será mais possível trabalhar com planos de 10 anos, pois as mudanças obrigarão a planejamentos de 3 ou 4 anos.

Seu papel será como o de um maestro de uma opera. Ele tem as estrelas, o staff, objetivos comuns e nos negócios tem que ter certeza de que todos os grupos entenderam os objetivos de forma que haja convergência no futuro. Não eh uma questao de grupos serem mais ou menos importantes. Nem do CEO se retrair na hora de dar ordens. Mas sabendo quando dar ordens, para os externos

(parceiros) e internos (empregados). E, principalmente, administrar os objetivos conflitantes dos financeiros (acionistas de olhos nos índices) com os objetivos dos negócios, que tem prazo mais longo.

C – Sobre o Empreendedorismo

O Empreendedorismo é diretamente dependente de Inovações e as Inovações exigem uma sistemática identificação do que já está acontecendo nos negócios – em termos de demografia, em termos de valores, em tecnologia e ciência – e então “enxerga-las como oportunidades. Isto exige algo que é muito difícil para as empresas já existentes (e que elas não conseguem fazer): abandonar aquilo que elas defenderam ontem e defendem hoje.

No entanto, existem quatro pontos delicados ou armadilhas para o Empreendedor e eles merecem atenção especial. Peter Drucker os chama de “entrepreneurial pitfalls”, vamos a eles:

- 1. O primeiro aparece quando o empreendedor tem que enfrentar o fato que seu novo produto ou serviço não é considerado um sucesso no mercado que ele imaginava. É a rejeição do sucesso!**

Mas que pode ser um sucesso em outro mercado, que ele não havia pensado, e ele, muitas vezes não consegue aceitar isso e deixa passar muitas oportunidades, porque o fundador / empreendedor pensa que sabe mais que o mercado. O melhor exemplo citado por PD é o de freios a disco desenvolvido por um empreendedor chamado John Hyatt pensando no seu uso em trens. Essa inovação foi totalmente rejeitada pela indústria de trens e sua empresa foi a falência. A indústria de trens não estava madura para essa inovação... Pouco depois, Alfred Sloan, que viria a se tornar CEO da General Motors, convenceu seu pai a investir na compra da falida empresa de Hyatt e ofereceu sua tecnologia para a indústria automobilística. Em pouco tempo, Sloan tinha um florescente negócio, e chegou a ter um contrato com a Ford Company por mais de 20 anos, que se tornou seu maior cliente por todos esses anos!

A grande lição é que a maioria das Inovações não florescem no mercado idealizado pelos Empreendedores, seus criadores, como seu mercado inicial. Existem centenas de exemplos para esse fenômeno, que vão da Novocaína (um anestésico local), criado para médicos, mas adotado por dentistas; ao PC (personal computer), criado para geeks, mas adotado por financistas de Wall Street com as Planilhas Eletrônicas; chegando aos telefones móveis e seu Wap, criado para executivos e empresas, mas adotado com entusiasmos, na forma de SMS, por usuários comuns, tendo se tornado o serviço mais comum dos telefones móveis.

- 2. O Segundo é o foco no lucro, quando o foco deveria ser no fluxo de caixa.**

Qualquer corpo vivo, e uma empresa nascente é isso, precisa de “alimento” para crescer e sobreviver. E esse alimento é a entrada de recursos – o fluxo de caixa. E não os lucros, algo que vem depois, como consequência de um período longo de fluxo de caixa positivo. Um grande financiador de empresas nascentes comenta que quando ele conversa com novos empreendedores, eles insistem em falar de perspectivas de lucros, mas esquecem de falar das expectativas de fluxo de caixa. Lucros podem vir de muitas fontes, como financiamentos externos ou cortes de despesas,

duas ações que comprometem o futuro da empresa. O fluxo de caixa não – eles falam do futuro da empresa. Uma grande perspectiva de fluxo de caixa, numa empresa bem administrada, leva inexoravelmente a uma situação de lucro futuro, mas como consequência e não como objetivo.

3. A Terceira armadilha é a falta de estrutura gerencial de apoio ao Empreendedor

Na medida em que o negócio cresce, o Empreendedor vai se tornando incrivelmente ocupado com o crescimento das responsabilidades financeiras e operacionais. Ele precisa desenvolver uma equipe de apoio, porque mesmo para uma empresa que cresça a um ritmo normal, em 3 ou 4 anos ela sobrecarrega o Empreendedor de tal forma que ele se torna operacionalmente “paralisado”.

Quando tudo começa, o Empreendedor faz praticamente tudo, mas, como vimos, em pouco tempo ele vai precisar delegar tarefas. Mas o Empreendedor sabe, ou pensa que sabe, que não tem recursos para contratar uma equipe gerencial. Só que ele não precisa contratar uma equipe gerencial profissional. Ele pode desenvolver essa equipe a partir de sua própria equipe, gradativamente – se existe um colaborador que é bom em “serviços ao cliente”, temos então um promissor gerente de “Serviços a Clientes” – passe a ele, essa nova responsabilidade. Em poucos meses (6 a 12 meses) será possível avaliar seu desempenho e verificar se ele é a pessoa a permanecer na posição. Isso pode ser feito, função a função, gradativamente. E com reuniões semanais, de monitoramento (lembrar de Andy Grove), reuniões que podem ser aos sábados de manhã, é possível ir “medindo a temperatura” da atividade e definir se mais responsabilidades (na área em questão) podem ser delegadas a ele(s). Em pouco tempo, teremos uma equipe de suporte ao Empreendedor.

[se puderem, vamos ler o livro “Rework”]

4. A Quarta armadilha – o reposicionamento do Empreendedor

O Empreendedor foi aquele que trabalhou 18 horas por dia durante anos, tomou decisões penosas, importantes, algumas fantásticas, outras nem tanto. Mas chega-se a um momento em que ele começa a colocar seus interesses à frente dos interesses da empresa, pois afinal ele é um Empreendedor, e a empresa não precisa mais de um Empreendedor, precisa de Gerentes.

- É chegada a hora do Empreendedor se perguntar: O que a empresa precisa nesse momento? Eu tenho essas qualificações? Nesse momento, um “outsider” pode ajudar.
- Infelizmente, cursos de MBA ou mais educação não ajudam em nada, porque eles não oferecem sabedoria nem experiência

Talvez tenha chegado a hora do Empreendedor se tornar um “outsider”, um representante político da empresa, junto ao Governo ou junto aos CEOs de outras empresas, um embaixador de sua própria empresa. Mas não mais um executivo de sua própria empresa. É um momento doloroso e de difícil decisão para o Empreendedor e que precisa contar com o apoio da sua equipe de apoio. É também o momento em que ele pode ser simplesmente esquecido pela empresa...

- Pode ser o momento de vender sua participação na empresa, caso não confie em sua equipe de apoio; ou
- Pode ser o momento de diminuir a empresa, para que ela volte ao ponto em que ele, o Empreendedor era um executivo necessário.

D – Sobre Terceirização e Outsourcing

Vivemos um “boom” de empresas de terceirização e de emprego de temporários. A empresa suíça Adecco (que opera também no Brasil), já conta com mais de 700.000 empregados como “temporários” em empresas de todo o mundo. Outra grande empresa é a Exult, nascida no Vale do Silício e especializada em Tecnologia da Informação. Estima-se que existam mais de 8 milhões desse tipo de empregados em todo o mundo, sendo que 70% deles trabalham full time. Esse tipo de empresa nasceu para preencher vagas de trabalhadores que saíam de férias ou entravam em licença. Evoluíram depois para prover funcionários para funções de características tão específicas, que se fossem controlados pela própria empresa empregadora, exigiriam gastos e controles adicionais. O melhor exemplo pode ser encontrado na indústria de Saúde, nos hospitais, onde o número de profissionais, com habilidades e necessidades específicas é tão grande que seria impossível para a Gerencia Hospitalar atender a todas as suas necessidades. Uma empresa terceira, pode dar a atenção especial e específica que cada função especial pode requerer.

Empresas High Tech são também bons exemplos desse tipo dessa situação. Funcionários de altíssima qualificação técnica são candidatos naturais para serem contratados via empresas PEO (Professional Employers Organization) ou, como também se pode chamar empresas de outsouce. O motivo é exatamente a alta qualificação técnica, em tecnologias que estão em constante mudança e que tem requisitos de capacitação, de condições de trabalho muito específicas.

Em países onde a legislação trabalhista permite, a existência desse tipo de empresa, abre novas perspectivas de trabalho para os knowledge workers, que podem decidir trabalhar part-time, por alguns meses do ano (verão / inverno), ou por alguns anos numa empresa e outros em outras empresas.

- Para alguns pesquisadores, essas empresas serão a solução para a recolocação no mercado de trabalho de knowledge workers e executivos aposentados que acumularam larga experiência e cujo conhecimento será de extrema importância no futuro próximo, uma vez que as novas gerações, tem um comportamento em relação às empresas e seus empregos bastante errático (muito pouco tempo em cada empresa). O que poderemos ver na discussão sobre as Gen X, Y e Z.

Mas afinal, que é o chefe desses trabalhadores PEO? Segundo os executivos das empresas que fazem uso deles, eh uma situação confortável pois existe um relacionamento contratual entre a empresa e a empresa PEO. E esta, por sua vez, tem que se preocupar com atender as necessidades de três públicos: o contratante, os empregados e a própria empresa PEO, o que muito mais controle do que hoje existe sobre um funcionário da empresa contratante.

1. Impactos dos Offshore sobre os trabalhadores de TI (Transactions of ACM - 2010)

Já vimos que o impacto do Offshore sobre os trabalhadores de IT é grande e que precisamos discutir as possíveis estratégias de sobrevivência. Vejamos o que as pesquisas sobre o assunto nos revelam:

- Nas empresas em geral, 15% delas estão usando Offshore para as suas atividades de TI.
- Mas é nas empresas “high-tech”, que o Offshore é mais alto – 49% delas fazem uso desse recurso. Razão básica: velocidade dos avanços tecnológicos, que leva a uma troca de empregados da ordem de 8% ao ano (mais que o dobro e qualquer outra função).

- Conclusão: Cuidado com as empresas High-Tech! quem quiser mais estabilidade, não deve procurar empresas “high-tech”. Ou se procurar, deve estar preparado para: a) ter as habilidades interpessoais para permanecer na empresa “high-tech”; OU b) ir trabalhar na empresa offshore e; c) na empresa offshore terá de “correr atrás das novas tecnologias” ao mesmo tempo que cumpre suas funções de trabalho, porque senão será trocado.
- As funções de TI mais suscetíveis a serem “offshorizadas” são exatamente aquelas onde o contacto humano face-a-face, com clientes, fornecedores e parceiros é menos necessário.
 - Comentário: são exatamente aquelas funções que oferecem o “paraíso” do trabalho em casa, do trabalho sem horário (de noite, de dia, no horário escolhido pelo trabalhador), dado que não precisa “encontrar” pessoas. Uma vantagem, que no final se revela uma desvantagem enorme, porque, como vimos, uma função “offshorizável” é exatamente aquela que tem enorme potencial de “troca” (em Inglês – deslocamento).
- Para os trabalhadores de TI construírem carreiras mais robustas e seguras eles precisam se fortalecer em atividades que exijam habilidades interpessoais. Ou seja, ele devem se desenvolver tecnicamente (e rápido), mas devem cultivar relacionamento e habilidades de relacionamento.
 - Comentário: Se não for bom tecnicamente e não aprender rapidamente novas tecnologias, o trabalhador de TI será sumariamente demitido. Ele tem que ser bom tecnicamente, se manter atualizado, e TAMBÉM cultivar habilidades interpessoais, como: falar em público, se apresentar em público, argumentar, “vender idéias”, negociação, trabalho em equipe.
- É obvio que a capacitação nesse “comportamento desejável” deveria se iniciar no Curso Superior, mas como sabemos, os alunos não participam, não argumentam (argumentar não é perguntar), não debatem a colocação de um colega, não contradizem um colega, não contra-argumentam, não dão exemplos e nem contra-exemplos, enfim, não aproveitam o tempo para desenvolver as habilidades que serão fundamentais mais tarde.
- Aliás, se eu fosse dar um conselho para um aluno, que não estivesse no último ano, eu recomendaria que entrasse para um grupo de teatro! Normalmente não custa nada e nele se desenvolve 90% do que estamos falando. Para os formandos, restam os cursos de oratória, por exemplo.

E– O impacto da mudança do Perfil Demográfico nos próximos anos

Um fator que apenas agora está recebendo a atenção dos países desenvolvidos é a mudança no Perfil Demográfico – o rápido crescimento da população mais idosa e o encolhimento da população mais jovem. Os políticos de todos os países ainda prometem salvar os seus atuais sistemas de pensão e aposentadoria, mas eles, e seus constituintes sabem perfeitamente que, em mais 20 ou 25 anos as pessoas terão que trabalhar até cerca de 75 anos, se a saúde o permitir, para manter os sistemas funcionando – entenda-se aqui: sem receber pensão e contribuindo para os que recebem, continuem recebendo.

Mas o que ainda não foi considerado é que haverá necessidade de um crescente número de pessoas idosas, que terão de continuar trabalhando, não mais em regime de tempo integral, mas em part-time ou como consultores, temporários ou em tarefas especiais, como projetos. Isso irá acontecer, principalmente entre os trabalhadores do conhecimento e executivos, porque eles acumularam conhecimentos e experiência que não poderá ser desperdiçada.

A diminuição da população jovem associada à queda de natalidade das jovens mulheres em idade de reprodução, mesmo em países em desenvolvimento, como China e Brasil, onde a taxa de nascimento já atingiu 2,2 por mulher em idade reprodutiva, que é considerada a taxa de reposição. Em consequência disso a imigração vai se tornar ao mesmo tempo uma solução e um problema. Solução porque os imigrantes são normalmente jovens, são oriundos de países sub-desenvolvidos e durante pelo menos uma geração, mantêm as altas taxas de natalidade de seus países de origem. Problema, porque trazem consigo altíssimas necessidades de Educação, Saúde e, eventualmente graves conflitos religiosos e sociais.

O atendimento das necessidades dos imigrantes trará grandes despesas para os Governos que os recebem, que não tem outra alternativa senão atender suas necessidades, porque segundo o Prof. Bernhard Felderer (Austria), quando Governo não prove os serviços básicos à população, abre oportunidades para organizações criminosas, como Máfias, Yakuza, Máfias Russas, etc.

- Só que os países desenvolvidos estão com seus recursos comprometidos com pensões e aposentadorias. Na Austria, segundo Prof. Bernd Marin, as “pensões custam por dia, o que se gasta no Ensino Superior em um ano”. E o Ensino Superior tem que ser estendido aos imigrantes que não contribuíram com impostos – eles chegaram agora!

Além disso, o mercado ficará claramente dividido, trazendo dificuldades para as empresas de produtos de massa. Teremos os idosos pensionistas; os knowledge workers recém aposentados, mas ainda ativos (part-time, etc); os jovens locais; os jovens imigrantes, etc. Um problema para quem vende (as empresas) e para quem contrata (as empresas, novamente).

F – Uma visão sobre Gerações (contribuição de Denise Sayuri Shizuno, aluna do 4. Ano de BSI / 2010)

1. Baby Boomers

Nascidos entre 1946 e 1964, eles têm hoje entre 47 e 65 anos. Seus integrantes tiveram a influência do rock, de uma época de rebeldia e prosperidade econômica. Tornaram-se mais individualistas e narcisistas, mas são os filhos do pós segunda guerra, que romperam padrões e também lutaram pela paz. Em 2005, 68,8% dos Baby Boomers estavam casados e outros 14,2% divorciados, quase duas vezes maior que o número da geração de seus pais (6,7%). Em 2030 eles terão entre 66 e 84 anos e vão compor 20% da população.

A participação feminina na força de trabalho subiu entre os boomers, e as mulheres jovens começaram a mover-se em profissões antes dominadas por homens devido às baixas rendas familiares. Os Baby Boomers foram a primeira geração de crianças e adolescentes com significativo poder aquisitivo, e que combinados com os respectivos números alimentaram o crescimento do marketing e a introdução de novos produtos no mercado.

Durante a década de 70, quando mais boomers tornaram-se jovens adultos, estavam cercados por incertezas de estabelecer seus próprios valores pessoais, onde questões como auto-descoberta, auto-estima e experimentação de novos estilos de vida se tornaram os temas sociais e comerciais da época.

Outra característica entre os boomers é a desigualdade na renda, sendo quase 15% maior do que entre os seus pais na mesma idade. Em meados dos anos 90 a renda média nas famílias boomers branco era quase o dobro do que nas famílias boomers negras.

2. Geração X

Nascidos entre 1965 e 1977, a Geração X tem hoje entre 34 e 46 anos. No Brasil, estudiosos consideram desta geração os nascidos entre 1965 e 1980, que teriam hoje entre 31 e 46 anos. Esta turma vivenciou mudanças familiares, como mães saindo de casa para trabalhar e conquistando independência financeira. Segundo pesquisas, os valores comuns fundamentais incluem:

- A carreira não é a coisa mais importante em suas vidas
 - Eles cresceram se convencendo de que a obsessão ao trabalho tem mais desvantagens do que vantagens, dedicando assim o tempo para a família, amigos e diversão.
- Eles não conseguem se imaginar trabalhando para a mesma empresa ou na mesma linha de trabalho por toda a vida
 - Muitos acreditam em saltos na carreira, a fim de aproveitar as oportunidades e desenvolver habilidades
- Eles esperam ser respeitados
 - Eles não acreditam que o respeito é algo que é obtido, mas sim que cada ser humano seja capaz de assumir, sendo reconhecidos e recompensados por essas qualidades.
- Eles estão relutantes em comprometer-se a muita coisa
 - Eles são incrédulos de que há uma qualidade duradoura para a maioria dos assuntos profissionais e pessoais, tomando uma postura de “esperar para ver”.
- Eles esperam obter tanto quanto eles estão dispostos a dar
 - Isso se traduz em um razoável salário, onde esperam que os supervisores formulem maneiras de assegurar que seus trabalhadores cresçam profissionalmente avançando em seus empregos

Resumindo, eles querem oportunidades para avançar, compensação e benefícios competitivos, uma posição adequada, e querem trabalhar para uma organização com uma reputação positiva. Porém, pesquisas atuais revelam que, na verdade, a Geração X tem altos níveis de comprometimento. De fato, 85% relataram que realmente se preocupam com as suas organizações e 47% seria feliz em fazer toda sua carreira nas suas atuais organizações, contrastando com a impressão de que esta geração está “pulando de emprego em emprego”.

3. Geração Y

Nascidos entre 1978 e 1995, eles têm hoje entre 16 e 33 anos. No Brasil, estudiosos consideram desta geração os nascidos entre 1981 e 1995, que teriam hoje entre 16 e 30 anos. Esta tribo está escorada na segurança que os pais forneceram, pois foi um período de valorização intensa da

infância, é muito ligada em tecnologia, preocupa-se com o meio ambiente, com os direitos humanos e tem forte consciência social. Seus integrantes sentem-se desafiadores, priorizam a qualidade de vida, o contato com amigos e a família, e o emprego precisa ser atraente e se adaptar a todas essas necessidades. Eles cresceram usando e acompanhando a evolução da internet, do computador e de outras tecnologias e receberam uma educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam auto-estima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido a longo prazo. Sabem trabalhar em rede e não conseguem ver as relações de trabalho em termos hierárquicos.

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores.

Os integrantes da Geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiper-estimulação e ambiente digital”. Por este motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizagem, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da “vida digital”, que segundo Schikmann e Coimbra, permite afirmar que nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico.

Esta é uma geração bem informada e possui um nível de educação mais alto que suas antecessoras. Também possuem outras características, como a permanente conexão com algum tipo de mídia, são habituados a mudanças e dão valor a diversidade, preocupam-se com questões sociais e acreditam nos direitos individuais, são mais criadores do que receptores, são curiosos, alegres, flexíveis e colaboradores, formam redes para alcançar objetivos, priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais, são inovadores e gostam de mobilidade, são imediatistas, impacientes, auto-orientados, decididos e voltados para resultados, não lidam bem com restrições, limitações e frustrações. Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos.

4. Geração Z

Nascidos a partir de 1996, eles têm hoje no máximo 15 anos. São ainda mais ligados à alta tecnologia num mundo globalizado e interconectado e são menos deslumbrados que a Geração Y, pois sentem-se integrados à tecnologia, podendo ser definidos como geração digital. A letra “Z” vem do termo zapear, que ao pé da letra significa mudar freneticamente os canais de TV, hoje digital e interativa. Essa garotada muda de um canal para outro, vai da internet para o telefone, do telefone para outro aparato tecnológico qualquer e retorna novamente à internet – já que estudo, diversão e até relações que constroem virtualmente –, e assim como troca de canal também pode mudar sua visão de mundo. Garotos e garotas da Geração Z, na maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, internet e celular. Mas eles acreditam num mundo de igualdade e crêem que homens e mulheres são, de fato, iguais em direito.

Praticamente “multitarefa”, assim como os nossos PCs atuais, essas crianças e jovens de hoje conseguem processar e realizar muito mais tarefas simultaneamente do que os seus pais, em

decorrência da naturalidade do meio em que cresceram e aprenderam a viver. Jogam vídeo-game, acessam a internet, ouvem rádio, estudam e se alimentam praticamente tudo ao mesmo tempo. E trocam de uma atividade para outra com uma frequência alucinante.

Por meio da internet eles são abastecidos com um volume muito grande de novidades, fatos, notícias e informações em tempo real, guardadas em um banco de dados praticamente infinito espalhado pela nuvem. A facilidade de pesquisa torna essa geração melhor informada que as demais, e com grande capacidade de processar múltiplos fatos e conhecimentos, o que a torna mais ágil e audaz.

5. Diferença entre as Gerações – Baby-Boomers, Gen X, Y, Z

Aspectos como poder, gestão de conflitos, regras e padrões empresariais e as motivações individuais para o trabalho são questões que impactam diretamente na produtividade. Cada geração reage diferente a forma como é atraída, mantida e desenvolvida dentro da empresa, desmandando por sua vez uma gestão totalmente customizada.

	Tradicionais	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Ano de nascimento	Até 1945	1946 - 1964	1965 - 1977	1978 - 1995
Perspectiva	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
Postura diante da autoridade	Respeito	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de...	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Mesmo em diferentes definições de sucesso para cada geração, é possível perceber que todas têm as mesmas macro expectativas: felicidade, trabalho, família e estabilidade financeira.

Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ter uma família com saúde, trabalho e perspectiva de trabalho mais interessante, retorno financeiro compensador e amigos bem próximos	Ser feliz na vida, no amor, ter uma família estruturada e feliz, ter saúde e trabalhar com o que gosta e ganhar dinheiro com isso	Ter prestígio profissional, estabilidade financeira, relacionamento estável e equilíbrio familiar	Ter uma família feliz, estar satisfeito com o emprego, com a família e com você mesmo

Outra diferença é a definição de cada geração quanto ao trabalho.

Baby-Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
O trabalho é uma forma de realização, de cumprimento de uma missão	O trabalho faz parte da vida, é um lugar onde me sinto útil, onde tenho a oportunidade de produzir e me relacionar com as pessoas	O trabalho é a essência do ser humano, do crescimento cultural, intelectual, social e contribui para um mundo melhor	O trabalho é uma forma de adquirir dinheiro e conhecimentos

G – Resumo dos Desafios do Próximo Milênio

1. A Governança das Empresas vai mudar. Não como se imaginava, mas de uma forma a tornar a atividade dos CEO mais complexa.
2. As empresas serão compostas, em sua maioria por pessoas “não-funcionárias” – ou contratadas por empresas terceirizadas, como Adecco e Exult; ou em empresas Outsource / Captive Center. O que trará um novo papel para o CEO – coordenar os objetivos de diferentes organizações.
3. O planejamento estratégico terá que ter seu horizonte reduzido dos atuais 5 a 10 anos para algo como 3 a 4 anos.
4. O Empreendedorismo precisará considerar os quatro pontos levantados por Peter Drucker. Inovação continuará sendo seu foco principal.
5. As mudanças demográficas nos países desenvolvidos, e como vimos nos países em desenvolvimento, como Brasil e China trarão enormes problemas para os sistemas de previdência (pensões e aposentadorias). Ficou claro que os sistemas estão falidos. Imigração será uma solução paliativa e um enorme problema.
6. As empresas não poderão abrir mão do conhecimento acumulado pelos seus knowledge workers aposentados, que deverão reintegrados à força de trabalho, via empresas terceirizadas.
7. As novas gerações Gen X, Y e Z vão agravar o problema dos CEOs, devido ao seu perfil comportamental.
8. A predominância do valor dos knowledge workers ainda não foi perfeitamente entendido pelas empresas, e por muitas vezes pelos próprios trabalhadores do conhecimento que não entenderam a necessidade do life-long learning.

Referências:

- Peter Drucker Forum;. Anotações; 2010, Viena.
- DRUCKER, P;. Managing the Next Society, Elsevier, Burlington, MA; 2002; USA
- FILIPOV, R. V. (Maio/Junho de 2010). A Geração Z e a Internet. p. 1.
- GERKOVIC, P. (Fevereiro de 2055). Generation X and Work/Life Values. p. 5.
- VASCONCELOS, K, C, A;. (Novembro de 2009). A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. p. 16.
- LOMBARDIA, P, G;. (Setembro/Outubro de 2008). Quem é a Geração Y? p. 7.
- OSWALD, R;. (25 de Abril de 2010). Ainda não entendeu a geração “Y”? Não faz mal, a geração "Z" está chegando. p. 2.
- PETERS, S. (2001). Gen X in the Newsroom. p. 60.
- SHINYASHIKI, E.; A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO. p. 2.