

White Paper

Criando culturas que engajam e retêm a Geração Y (Milênio) e a Geração Z

Criando culturas que engajam e retêm a Geração Y (Milênio) e a Geração Z

Locais de trabalho multigeracionais são padrão, e podem formar a base de equipes produtivas, inovadoras e dinâmicas. Ao mesmo tempo, podem ser desafiadores: corremos riscos de falta de comunicação, mal entendimentos e as consequências de agir sobre generalizações e estereótipos, todos com potencial para consequências negativas sobre o engajamento dos colaboradores e o desempenho da organização.

As lacunas da geração são inevitáveis. Nós sentimos essa “lacuna” quando trabalhamos com outras pessoas que enxergam o mundo de forma diferente de nós, porque seus anos de formação eram diferentes dos nossos. Cada geração cresce com seus principais eventos históricos, avanços tecnológicos e mudanças nas normas sociais que ajudam a moldar suas características, preferências e compreensão do mundo, além de criar expectativas diferentes para o que ela pode oferecer. Embora essas diferenças sejam reais, muitas das generalizações e estereótipos atribuídos às “lacunas de geração” são mais bem explicadas pelo estágio de uma geração em seu ciclo de vida de carreira.

No início de uma carreira, os trabalhadores exploram vários interesses e adquirem capacidades; recompensas externas tendem a ser particularmente importantes. Em seguida, avançando dentro de um campo escolhido geralmente se torna mais central. À medida que os trabalhadores envelhecem, muitas vezes a oportunidade de liderar e atualizar suas habilidades para permanecerem importantes surge como prioridades. Finalmente, no final de uma carreira, deixar um legado no local de trabalho, mentoria e planejamento de aposentadoria frequentemente dominam.

Compreendendo o impacto de cada estágio da carreira, bem como as características e preferências decorrentes de diferenças geracionais reais, será mais fácil evitar confiar em estereótipos que possam envenenar as relações de trabalho entre as gerações.

Para começar, a pesquisa sugere que os colaboradores mais jovens estejam totalmente engajados no mesmo nível que seus colegas de trabalho mais velhos, cerca de 30% no total, mas há distinções importantes a serem consideradas.

Geração Y ou do Milênio (nascida de 1977 a 1995) tendem a:

- Valorizar a eficiência e o poder da tecnologia
- Apreçar a autonomia, mas também a receber ajuda ou suporte quando necessário
- Estar mais predispostos a procurar um novo emprego; a tecnologia e as mídias sociais simplificam a busca constante por melhores oportunidades
- Classificar o pagamento e os benefícios financeiros de forma elevada ao considerar ofertas de emprego
- Valorizar a folga paga e bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Geração do Milênio (Y)

A maior na força de trabalho, a partir de 2015

Geração Z

Começou a entrar no mercado de trabalho (após a graduação universitária) em 2017

A geração do milênio (Y) espera:

- Ter mais empregos em sua carreira do que os trabalhadores mais velhos
- Trabalhar por mais do que um contracheque, e por uma empresa cujos valores e propósito estejam alinhados com os seus
- Ter a oportunidade de interagir com os líderes além do seu próprio supervisor, e rejeitar “sempre foi feito dessa forma” como uma explicação aceitável
- Flexibilidade em normas de trabalho
- Aprender e desenvolver além de sua função atual
- Que lhe seja atribuído um trabalho significativo, interessante e variado
- Tenha o impacto de sua vida pessoal respeitado no trabalho

Novamente, parte disso pode ser explicado pelo fato de a maioria dos trabalhadores da geração Y estar no ciclo de vida da carreira, e nem todas essas características serem específicas da Geração Y. Por exemplo, até mesmo os trabalhadores mais velhos estão esperando cada vez mais normas de trabalho flexíveis, já que a tecnologia está tornando possível que mais tipos de trabalho sejam realizados remotamente e fora dos horários tradicionais de trabalho.

Geração Z (nascida após 1995):

Embora ainda seja prematuro obter dados robustos sobre a Geração Z, os indicadores iniciais sugerem que eles também compartilharão a expectativa de flexibilidade e estão buscando um ambiente de trabalho no qual possam se sentir em casa. De acordo com a *Center Generational Kinetics*, quase a metade da Geração Z classificou um “ambiente de trabalho divertido” como o fator número um que os deixaria animados para se candidatar a um emprego, seguido de perto por “horários de trabalho flexíveis”.ⁱ

Principais motivadores do engajamento:

A discussão sobre os motivadores que impactam o engajamento se expandiu para incluir toda a experiência do colaborador e, embora seja verdade que cada interação tem o potencial de impactar o engajamento de forma positiva ou negativa, nossa pesquisa sugere três principais motivadores do engajamento ao examinar a força de trabalho como um todo.

- **Supervisores imediatos** sempre tiveram um papel importante na determinação de quão engajados são seus colaboradores diretos, e os resultados de nosso estudo mais recente reconfirmam sua importância.
- Com a crescente transparência no local de trabalho, os colaboradores agora podem acessar informações por meio de vários canais, além de seu próprio gerente, e terem mais oportunidades de ouvir diretamente dos **líderes seniores**, que estão surgindo como um fator cada vez mais importante na promoção do engajamento dos colaboradores.
- Por fim, os colaboradores costumam se engajar quando sentem que fazem parte de algo maior do que eles mesmos - quando se sentem conectados à sua organização, inspirados por seu propósito e se **sentem orgulhosos do que fazem**.

Dessa forma, pessoas de todas as idades são mais parecidas do que diferentes. Para o engajamento total, toda geração requer:

- Comunicação honesta
- Ter suas contribuições reconhecidas
- Receber sincero apreço
- Ser tratada com respeito
- Ter confiança em seu supervisor imediato, bem como na liderança sênior

Os comportamentos que os líderes exibem despertam emoções, que são o caminho para o engajamento. Nossa pesquisa sugere que os principais condutores emocionais do engajamento dos colaboradores incluem:

- *Valorização*
- *Confiança*
- *Conexão*
- *Capacitação*

Além desses requisitos essenciais, os líderes dos colaboradores da Geração Y da Geração Z devem, é claro, reconhecer cada colaborador como um indivíduo e definir o tom para um relacionamento profissional produtivo e confiável. Reconhecendo que o que motiva um colaborador mais jovem pode diferir do que motiva os demais ajuda a preparar os gerentes para adequar suas interações, visto que ajudar a Geração Y e a Geração Z a se sentirem *valorizadas*, *confiantes*, *conectadas* e *capacitadas* pode exigir técnicas ligeiramente diferentes em comparação aos colaboradores mais velhos. Tenha em mente:

- Para se tornarem e permanecerem engajados, os trabalhadores mais jovens precisam se sentir *fortalecidos* e autorizados a realizar o trabalho que foram contratados para realizar com um grau razoável de autonomia. A ajuda deve estar disponível e imediata quando eles precisarem. A mentoria entre colegas pode ajudá-los a se sentirem apoiados e *confiantes*, sem se sentirem microgerenciados.
- O treinamento e novas oportunidades podem ajudar os jovens trabalhadores a se sentirem *valorizados*, *confiantes* e *conectados* à sua organização, proporcionando crescimento dentro de suas funções atuais e se preparando para o avanço que esperam alcançar. Nossa pesquisa sugere que a Geração do Milênio (Y) tem um interesse significativamente maior em fazer treinamentos sobre “liderança”, “falar em público”, “ter autoconfiança” e “trabalho e gerenciamento de equipe”. De acordo com o *Center for Generational Kinetics*, a Geração Z acredita que as duas habilidades mais importantes para ter sucesso na força de trabalho são “comunicação” e “resolução de problemas” e, na maioria das vezes, gostariam de ter habilidades mais fortes para “falar em público” e “comunicação”.ⁱⁱ
- A técnica de metas em cascata - em que os executivos definem as metas da empresa e cada colaborador obtém seus objetivos com base nas mesmas - pode ajudar até mesmo os colaboradores iniciantes a se sentirem *conectados* a algo maior do que eles mesmos e promover um sentimento de orgulho em seu trabalho.

Resumo

Para as organizações perceberem todo o potencial de uma força de trabalho de múltiplas gerações, é necessário ter consciência das diferenças geracionais, combinadas com o compromisso de ir além das mesmas por meio do desenvolvimento de relações profissionais confiáveis e produtivas. Líderes, especialmente, estão bem servidos para se manterem alertas aos seus próprios preconceitos e ajudar os demais a ir além dos estereótipos.

Enquanto aquilo que é importante para o engajamento for consistente em todas as gerações, o sucesso continua a exigir conhecer uns aos outros como pessoas, valorizando e reconhecendo as contribuições de cada um e ajudando a orientar os colaboradores a atingir suas metas específicas de carreira. O retorno para uma integração bem sucedida entre trabalhadores de todas as idades é uma combinação do entusiasmo, inovação, perspectivas, abordagens e experiências das quais qualquer organização pode se beneficiar.

^{i, ii} Villa, D., Ph.D., & Dorsey, J. (2017, abril). The State of Gen Z 2017 National Research Study (Rep.). Retirado em 17 de dezembro de 2017, no site do Centro de Cinética Geracional: <http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>