

BOOMERS E MILLENNIALS: ADAPTANDO-SE À MUDANÇA GERACIONAL

John A. Davis, Cambridge Institute for Family Enterprise
Jennifer Silva, Fellow de pós-doutorado, Kennedy School, Harvard

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

Toda geração tem uma abordagem própria sobre a vida e o trabalho. Correndo o risco de afirmar o óbvio, as interações entre gerações têm profundos efeitos sobre as famílias e suas empresas. Ao refletir sobre as décadas em que John esteve pesquisando e assessorando empresas familiares, ficamos impressionados como as atitudes sobre trabalho, carreira, vida familiar e empresas familiares mudaram de forma consistente desde 1978, quando os “Baby Boomers” – nascidos entre 1946 e 1964 – acabavam de se incorporar à força de trabalho. Os Baby Boomers interagem então com seus pais, membros da geração “Silent” ou “Builder”, nascidos entre 1925 e 1945. Atualmente, os Boomers estão (em geral) no comando e sentem o impacto da nova onda de mudanças, trazida pela geração Millennial – nascida entre 1982 e 2004 e também conhecida como Geração Y. Até 2016, essa geração Millennial será 80% da força de trabalho global. Nunca se viu mudanças geracionais desse porte anteriormente e a maioria dos líderes da geração Boomer não está preparada para as mudanças generalizadas que os Millennials trarão para suas empresas.

Situada entre essas duas gerações está a geração X, com habilidades técnicas e insights sobre novas tendências, que a estão levando a posições de liderança mais rapidamente do que ocorreu com as duas gerações anteriores. Ao mesmo tempo, a geração ‘Silent’ não está se aposentando aos 60 ou mesmo 70 anos, como fizeram as gerações anteriores. Ela ainda exerce influência significativa sobre famílias, grupos de propriedade, fundações e empresas.

A equipe do Cambridge Institute for Family Enterprise está observando como as quatro gerações atuais abordam vida e trabalho e qual o impacto disso sobre as empresas familiares. Estamos especialmente focados sobre a confusão e o conflito que podem surgir quando várias gerações – especialmente da mesma família – encontram-se frente a frente na mesa de conferências. Com essa pesquisa, procuramos entender melhor como as diferenças geracionais podem ser transformadas em vantagens e oportunidades. Neste artigo, porém, vamos manter o foco sobre Boomers e Millennials.

Em todo o mundo, os Baby Boomers exibem uma forte ética de trabalho e empregaram-se principalmente para seguir suas carreiras. Durante seus anos de formação, foram beneficiados e moldados por três fatores principais: educação moderna, expansão dos mercados em uma economia mundial pacífica e crença no progresso científico. . Nos Estados Unidos, os Boomers cresceram em um mundo de turbulência social, provocada pelo assassinato de um presidente, Watergate, a guerra do Vietnã, o movimento de libertação

feminina e movimentos de direitos civis – marcados por dois outros assassinatos: RFK e Martin Luther King, Jr. Confiam menos na autoridade que seus pais, com um olhar cético quanto ao poder concentrado no governo e nas empresas, e acreditam que é sua tarefa tornar o mundo um lugar melhor. Defendem ainda mudanças através de conhecimento, racionalidade e comunicação.

Os Millennials são netos dessas pessoas na família e os recém-chegados ao mercado de trabalho. Os primeiros dessa geração formaram-se na universidade praticamente no momento em que começou a recessão global. Se hoje não estão incorporados à força de trabalho, são vítimas do índice de desemprego de dois dígitos que caracteriza sua faixa etária em muitos países. Grande parte da segunda onda de Millennials, nascida até 2004, estava ainda no ensino fundamental em 11 de setembro de 2001, quando um evento terrorista nos EUA marcou o início de uma nova era global. Esses Millennials tardios são hoje adolescentes ou jovens adultos.

Os Millennials só veem incerteza econômica ao seu redor. Alguns experts creem que a aparente falta de interesse dessa geração em trabalhar para empresas resulta da falta de oportunidade que tais empresas oferecem atualmente, além da falta de lealdade que elas expressam. É compreensível então que os Millennials sintam ser mais seguro investir em si mesmos do que nas empresas.

Os Millennials constituem a primeira geração a crescer totalmente rodeada por computadores em casa e a estar imersa em mídias sociais. Talvez isto ajude a explicar o reduzido leque de atenção que observadores atribuem aos Millennials. Os esforços dos pais e de outras pessoas para reduzir seu envolvimento em mídias sociais enfrentam enormes desafios. Um estudo mostrou que abandonar as mídias sociais causa os mesmos sintomas que ser privado de uma droga viciante. Enquanto os Boomers aceitam novas tecnologias como ferramentas necessárias para o trabalho e a vida, os Millennials encaram a tecnologia como promessa de uma vida melhor. Na América Latina, de acordo com uma pesquisa de 2013, realizada pela Telefônica e pelo The Financial Times, os Millennials estão confiantes de que a tecnologia irá permitir e produzir mudanças globais.

Quase ironicamente, Millennials “desconectados” são os mais conectados com suas famílias. Um estudo realizado pela empresa Junco e Mastriodica, com mais de 7.000 estudantes universitários dos EUA, constatou que 94% deles possui um celular, um computador ou ambos, e que conversam com os pais 1,5 vez ao dia, em média. Se antes era pouco usual que jovens adultos americanos morassem em casa após a faculdade, hoje está se tornando a norma. Alguns experts dizem que esse apego ao lar e aos pais está por trás de um estágio inteiramente novo de desenvolvimento pessoal, que eles denominam “idade adulta emergente”, focada em auto-realização e caracterizada pela auto-exploração, na qual diferentes caminhos são experimentados, para proporcionar uma vida plena.

Até 2016, a geração Millennial será 80% da força de trabalho global.

Os jovens adultos de hoje (incluindo recém-graduados em MBA) não veem problemas em mudar de emprego a cada ano ou dois, a fim de beneficiar seu próprio desenvolvimento profissional. Em todo o mundo, os Millennials da primeira onda (entre 22 e 30 anos) dizem que não estão interessados em trabalhar para empresas estabelecidas ou ter carreiras convencionais. Nas famílias empresárias, houve-se também muitas discussões mais sérias sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal – um tópico levantado pelas gerações X e Millennial, que concordam com o fato de que o trabalho não deve ser o foco principal da vida.

Há um ponto no qual Boomers e Millennials concordam: ambas as gerações creem que as empresas têm um objetivo social e costumam pressionar por responsabilidade social e ambiental em suas empresas familiares.

Mas mesmo nos pontos em que Boomers e Millennials têm interesses em comum, as interações entre eles podem ser problemáticas. Uma pesquisa da Universidade de Georgetown sugere que Millennials e Boomers abordam o envolvimento com a comunidade de modo diferente. Os Boomers acreditam em uma interação pessoal e pensam que é importante participar e fazer com que suas vozes sejam ouvidas em suas comunidades e seus fóruns de governo.

Os Boomers acusam os Millennials de “cliquetivismo” (ou ativismo preguiçoso), por se concentrarem nas mídias sociais, ao invés de participar de reuniões físicas – a fim de transmitir ideias, estabelecer pontos de vista e agir concretamente. Os Millennials, por sua vez, perguntam-se porque devem sair de casa para se envolver com a comunidade, pois consideram que a tecnologia gera mais impacto.

Por fim, deve-se considerar que há agora mais Millennials de famílias empresárias que desejam ser empreendedores (de acordo com a mesma pesquisa do Financial Times, mais da metade dos Millennials latino-americanos (52%) considera ser empreendedor uma conquista muito importante da vida. Muitos deles ainda querem que suas famílias deem apoio financeiro para seus empreendimentos; assim sendo, nem tudo está mudando). Acreditamos que seu interesse no empreendedorismo é um reflexo das atitudes de sua geração sobre o que é importante no trabalho e na vida – independência, flexibilidade e auto-expressão. A iniciativa empreendedora dos Millennials pode ser algo útil para aquelas famílias que desejam diversificar, passando a atuar em outros setores. É preciso pensar nas oportunidades que se pode oferecer aos Millennials, dentro e fora da atividade principal da família. Mas se os Millennials trabalharem nessa atividade principal, deverão se adaptar às normas da empresa.

Talvez o maior desafio de trabalhar com Millennials seja ajustar-se aos seus hábitos de trabalho e gerir tais hábitos. “A maioria dos Millennials afirma que as gerações anteriores têm uma melhor ética de trabalho”, escreve T. Scott Gross em seu livro *Invisible: How Millennials are Changing the Way We Sell*. Muitos Millennials esperam que o trabalho seja pontuado por humor e diversão – e que, portanto, sua própria produtividade pode depender de que isto seja proporcionado. A ética de trabalho dos Millennials é realmente mais pobre? Ou simplesmente parece diferente da exibida pelos Boomers, mas ainda assim é eficaz – talvez até de maneiras mais inovadoras ou eficientes?

Ainda temos muito a aprender. Os Millennials realmente terão 25 empregos e cinco carreiras durante a vida? E se as condições econômicas melhorarem significativamente para os Millennials tardios? Estarão eles mais abertos a se empregar e permanecer nas empresas estabelecidas? A geração X irá conduzir os Millennials de um modo diferente do adotado por Boomers ou Builders – que admitem o conhecimento dos Millennials em tecnologia, mas recusam suas exigências por bons salários, avanços contínuos e relacionamentos de coaching (não apenas orientações) de seus gerentes? Antes de pensar que tudo isso está acontecendo apenas em sua empresa familiar, dê uma olhada em volta.

Sobre os Autores

Professor John A. Davis
Fundador e presidente, Cambridge Family
Enterprise Group
Conferencista sênior, Family Enterprise
Programs, MIT Sloan School of Management

John A. Davis é globalmente reconhecido como pioneiro e autoridade em empresas familiares, em riqueza familiar e em family office. Ele é pesquisador, instrutor, autor e arquiteto das estruturas conceituais de maior impacto nesses campos, assim como consultor de importantes famílias ao redor do mundo. Ele também lidera os programas de empresas familiares da MIT Sloan School of Management. Para se informar sobre seus textos e palestras, acesso o site johndavis.com; ou siga-o pelo twitter, em [@ProfJohnDavis](https://twitter.com/ProfJohnDavis).

Jennifer M. Silva
Professora assistente de Sociologia,
Universidade Bucknell

Como socióloga especializada em cultura e desigualdade, Jennifer Silva investiga a relação entre sistemas de desigualdade – raça, classe social e gênero – e sistemas de significado. É autora do livro *Coming Up Short: Working-Class Adulthood in an Age of Uncertainty*.

Sobre o Cambridge Institute for Family Enterprise

O Cambridge Institute for Family Enterprise é um instituto global de pesquisa e educação, dedicado a questões reais enfrentadas por empresas familiares. É um local em que membros de empresas familiares vêm para aprender, trocar ideias, cuidar de seu próprio desenvolvimento e posicionar suas empresas para serem não apenas bem-sucedidas, mas também sustentáveis ao longo de várias gerações.