


Ajuste a imagem

O preconceito com a idade é um problema que afeta líderes de 25 a 60 anos. Identifique os estereótipos e diminua seu índice de rejeição → **RENATA AVEDIANI**

O conflito de gerações faz parte do dia-a-dia das empresas. Chefes jovens são vistos como despreparados por subordinados mais velhos. Líderes experientes parecem ditadores aos olhos dos mais novos. O problema é que, muitas vezes, as atitudes do chefe não correspondem à percepção que se tem dele. Um gestor pode ser altamente colaborativo e ainda assim ser visto como individualista. Ou seja, a imagem que se faz de um líder é influenciada por uma série de preconceitos, grande parte deles ligada à idade. “Os estereótipos existem, mesmo que não se admita. O segredo é estar alerta para não adotá-los como verdade absoluta”, diz Leyla Galetto, diretora executiva da Stanton Chase International, empresa de seleção de executivos de São Paulo. A companhia realizou um levantamento com mais de 4 500 profissionais de oito países da América Latina e avaliou a percepção que os subordinados têm de seus líderes de acordo com as gerações.

Segundo a pesquisa, 62% dos entrevistados

dizem que o chefe, de qualquer geração, nunca admite os próprios erros e 54% têm superiores que os humilham. Diante desse quadro, é melhor encarar o conflito de gerações e procurar formas de atenuá-lo. “Empurrar as diferenças para baixo do tapete é um erro. O importante é conhecê-las e entender o que motiva cada profissional”, diz Malena Martelli, presidente do Comitê de Gestão de Pessoas da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham-SP). Uma das saídas é tirar proveito da diversidade, conciliando as qualidades de cada geração. “Unir a bagagem de um profissional mais velho com a inquietude dos mais jovens pode trazer mais produtividade”, afirma Leyla.

Para o líder, mais importante é aprender a identificar os preconceitos que chefes de sua faixa etária costumam sofrer. E trabalhar para eliminá-los. Veja como o líder de cada geração costuma ser visto, de acordo com a pesquisa e a opinião de especialistas. Em seguida, conheça os caminhos para mudar as percepções com pares, equipe e até com seus superiores. 



**A → LÍDER SÊNIOR
(MAIS DE 50 ANOS)**

É um profissional que, em geral, já está no topo das organizações e tem um perfil mais estratégico. Faz parte da geração que sobreviveu aos processos de globalização e *downsizing*.

IMAGEM 1
É ditatorial, segundo 64% dos entrevistados.

SOLUÇÃO → Um bom conselho, segundo o *coach* Silvio Celestino, diretor da consultoria Enlevo, é mostrar à equipe que está aberto ao que ela tem a dizer. “Demonstrar um interesse maior pela vida pessoal dos funcionários faz com que eles se sintam mais próximos e à vontade para compartilhar as informações”, diz.

IMAGEM 2
Não se preocupa com a comunicação, de acordo com 53% dos que responderam à pesquisa da Stanton Chase International.

SOLUÇÃO → O segredo é manter a equipe bem informada sobre seus propósitos e os objetivos esperados em cada tarefa. Assim, as pessoas podem compartilhar as responsabilidades e os resultados. “O chefe visto como um não-comunicador deixa a equipe sem rumo, porque não abre espaço para o diálogo”, diz Silvio, da Enlevo.

+ Diferença regional

Segundo pesquisa da Stanton Chase International com 4 500 profissionais de oito países da América Latina:
60% dos chefes no Brasil transmitem desprezo ou humilham seus funcionários.
54% dos chefes no México não dão *feedback*.
53% dos líderes argentinos não se preocupam com a comunicação.

© Para continuar essa discussão, acesse vocesa.com.br e participe do fórum sobre conflito de gerações. Confira o bate-papo com uma das coordenadoras da pesquisa, Leyla Galetto, da Stanton Chase International.



**B → LÍDER BABY BOOMER
(DE 40 A 49 ANOS)**

Nessa faixa etária, o executivo com cargo de liderança costuma desenvolver uma relação de lealdade com a empresa em troca de estabilidade. Nas companhias, em geral, ocupa cargos de diretoria e gosta de compartilhar sua vivência. O analista de sistemas Oscar de Melo Gaia Neto, de 47 anos, tem a troca de experiência como uma premissa. Ele é diretor comercial da TGT Consult, empresa da área de TI, e procura sempre passar um pouco da sua bagagem ao time, apesar de sentir a relutância de alguns. “Nem todos encaram como produtivo. Tento me manter atualizado, para falarmos a mesma língua”, diz Oscar.

IMAGEM 1
Às vezes, é visto como tirano, por querer expor sua bagagem.

SOLUÇÃO → A melhor forma de fazer isso sem ficar com a fama de arrogante é instigar as pessoas a pensar. Segundo Silvio Celestino, uma boa estratégia é observar a que tipo de perguntas o seu conhecimento responde e jogar esses questionamentos à equipe. “As respostas serão pensadas por todos e o líder pode ir acrescentando aos poucos suas histórias”, diz Silvio.

IMAGEM 2
Muito preocupado com reconhecimento e status.

SOLUÇÃO → Ser reconhecido passa pelo marketing pessoal, que é muito diferente de falar sobre as próprias qualidades e feitos. Compartilhar propósitos de carreira e de vida diz muito sobre o profissional. Isso mostra que ele está ali por algo que o motiva. “O marketing pessoal é feito pelo boca-a-boca e com ele vem o reconhecimento”, diz Silvio.



C → LÍDER DA GERAÇÃO X OU CÉTICO (DE 30 A 39 ANOS)

Observou o estilo estressante dos boomers e, por isso, privilegia a qualidade de vida. Se preocupa em sobreviver na empresa e pode ser mais reservado. Segundo a pesquisa, 53% dos chefes dessa geração não dão *feedback*. José Carlos Moraes Rocha, de 30 anos, diretor de TI e infra-estrutura do *call center* Atento, teve dificuldades para se adaptar à forma de trabalho do time que gerenciava, de 22 anos cada um, em média. Ficou surpreso de ver que problemas da área eram resolvidos por programas de mensagem instantânea. “Para mim o certo era o contato visual. Depois de muito nervoso, vi que funcionava para eles. Hoje faço compras pela internet graças à essa experiência”, diz.

IMAGEM 1

De acordo com 46% dos entrevistados, o cético toma para si o mérito e a ideia dos outros.

SOLUÇÃO → Ele deve sempre ressaltar, tanto nas reuniões de apresentação de ideias ao chefe quanto no dia-a-dia com o time, os autores dos bons projetos. Além disso, comemorar com todos os resultados, em especial os de curto prazo, deixando claro o empenho dos envolvidos na conquista. “Isso dá segurança e mostra aos demais o comprometimento do chefe”, diz Silvio.

IMAGEM 2

Valoriza em excesso a qualidade de vida.

SOLUÇÃO → Não há nada de mal em levar um estilo de vida equilibrado, desde que o trabalho não fique em segundo plano. Para quem não abre mão do tênis ou da *happy hour* depois do expediente, mais do que nunca os resultados e prazos devem estar em dia. Outra dica é ser mais discreto sobre a programação pós-escritório. “É muito saudável ter hobbies e praticar esportes, mas um pouco de privacidade ajuda a evitar comentários”, diz Silvio Celestino.



D → LÍDER DA GERAÇÃO Y OU INTERNET (DE 25 A 29 ANOS)

Quem é desse grupo quer aprender a todo custo. Por isso está aberto a mudanças e assume mais riscos — já que se permite errar. O engenheiro químico Guilherme de Sousa Melo, de 26 anos, está formado há três anos e já passou por três companhias diferentes. Seis meses atrás recebeu o convite para ser coordenador de projetos da Industrial Process Engineering, empresa de engenharia com sede em Cotia, a 30 quilômetros de São Paulo. Sua primeira missão foi reestruturar o departamento comercial. A área tinha dez pessoas, todas mais velhas do que ele, na faixa de 35 a 40 anos. “O começo foi difícil. Levei um mês para quebrar as barreiras e colocar os projetos pra andar”, afirma Guilherme.

IMAGEM 1

Para 51% dos entrevistados, um líder dessa idade só está preocupado com a própria carreira.

SOLUÇÃO → Não há nada de errado em cuidar da carreira, ainda mais quando ela está no início. Para evitar que isso seja visto como algo negativo, a saída é assumir mais responsabilidades e deixar claro que está disposto a trocar informações e colaborar com a empresa e com as pessoas ao seu redor. Com isso, vai ficar claro que, mais do que crescer, você quer construir uma carreira consistente.

IMAGEM 2

Se julga dono da verdade e não respeita hierarquia.

SOLUÇÃO → Mais uma vez vale assumir novas tarefas, deixando claro que o intuito é aprender e sempre que possível demonstrar interesse pela opinião dos outros. “Mais do que discurso é fundamental provar suas intenções por atitudes no dia-a-dia”, alerta Leyla, da Stanton Chase. ●