

Millenials x Comportamento: o Futuro das Relações

Rachel Jordan ⁽¹⁾

Resumo: Aclamada como a geração que vem revolucionando padrões de comportamento em torno do mundo, a Geração Y –também denominada Millenials– será o alvo de análise no presente artigo. A explanação visa mostrar como são, o que pensam e como se relacionam os jovens que dão corpo e voz à geração que cresceu e se formou na chamada Era Digital participando de forma ativa da maior transformação que a humanidade já experimentou: a revolução tecnológica. A análise comportamental ora proposta baseia-se na consultoria de imagem e seus pilares: aparência, comunicação e comportamento. Serão observados os principais desafios impostos aos gestores corporativos para entender, aprender e compartilhar conhecimentos com esses futuros líderes.

Palavras chave: adequação - comunicação - imagem - comportamento - empatia - *dress code* - liderança - Geração Y - Millenials.

[Resumos em espanhol e inglês na página 120]

⁽¹⁾ Rachel Jordan é membro da Association of Image Consultants International (AICI) e Presidente da AICI Chapter Brasil. Consultora de Imagem especializada em imagem, comportamento e protocolos internacionais. Instrutora e palestrante, ministra cursos, oficinas e *workshops* por todo o Brasil. À frente da RMJ Treinamento e Desenvolvimento Empresarial Ltda., atua no treinamento de consultores de imagem, profissionais de grandes empresas do país e do mercado de luxo. Professora de Imagem Profissional da CEG, primeiro curso de empreendedorismo e gestão para médicos, e do Centro Europeu, maior escola de profissões da América Latina. Formada em Protocolos Internacionais e Etiqueta Corporativa na The Protocol School of Washington e Europrotocol. É colunista de moda, colaboradora de *sites* de comportamento e tem um canal no YouTube, o Falando de Estilo.

Introdução

Para contextualizarmos a importância da Geração Y –os também chamados Millenials– no cenário atual e o papel que desempenharão para as futuras gerações, é fundamental compreendermos o conceito de geração como é encontrado na literatura. Um estudo mi-

nucioso sobre o tema nos apresenta diversas abordagens sobre essa palavra que expressa diferentes visões e pensamentos. Entretanto, para a análise que faremos neste artigo sobre a Geração Y, e seu comportamento à luz da consultoria de imagem, escolhemos o conceito de geração defendido pelo sociólogo húngaro Karl Mannheim (1893-1947). Segundo Mannheim, uma geração é formada por pessoas que vivenciaram fatos históricos e sociais marcantes em um mesmo período e compartilham da mesma visão sobre esses acontecimentos (Weller, 2010). Importante observar que essa é apenas uma maneira objetiva de exemplificar o pensamento do sociólogo húngaro para este artigo.

Seguindo essa linha de pensamento, o entendimento de Mannheim se adequa ao tom que pretendemos imprimir ao artigo. Nossa proposta é mostrar quem são e como se comportam esses jovens nascidos entre meados dos anos 1980 e fim dos anos 1990. Os Millenials participaram ativamente do surgimento da internet –um marco que mudou definitivamente a vida de milhões de pessoas ao redor do mundo– e compartilham do mesmo pensamento sobre os resultados positivos desse marco. Importante esclarecer que existem discordâncias sobre as datas exatas em que a Geração Y está inserida. Nestas páginas, trabalharemos com o período acima mencionado para embasar o artigo.

Os Millenials nasceram e se desenvolveram em meio à transição do mundo analógico para o digital. Experimentaram todas as transformações, positivas e negativas, que a chamada revolução tecnológica provocou até nossos dias. Esses jovens e adultos que hoje têm entre 25 e quase 40 anos foram os últimos a conhecer o mundo sem a internet. A Geração Y acompanhou o desenvolvimento das novas tecnologias e da globalização e se utiliza desses fenômenos de mudanças para imprimir sua marca. Entre suas aspirações está a de contribuir de alguma forma para uma transformação ainda maior do mundo. Vista como uma geração privilegiada por ser a primeira a desfrutar de todas essas inovações, os Millenials viram o mundo ganhar uma velocidade até então inimaginável e a informação chegar aos quatro cantos do planeta em questão de segundos.

Um breve recorte econômico e social do Brasil na era dos Millenials nos mostra que eles nasceram e/ou cresceram no clima de euforia trazido pelos ares da redemocratização do país depois dos chamados anos de chumbo impostos pela ditadura militar. Foi nesse cenário de instabilidade política e econômica que a Geração Y acompanhou os rumos do Brasil até a estabilidade que o Plano Real proporcionou no primeiro momento em que foi instaurado.

Ao examinar esse momento da história, marcado por tamanhas inovações, entendemos por que é quase impossível para os Y imaginar a vida sem internet. Para esses jovens é difícil pensar como as pessoas viviam sem as praticidades proporcionadas pelo mundo digital. Os Millenials desconhecem a separação entre o virtual e o real. No entendimento dessa geração, os dois ambientes se complementam. Afinal, eles passam a maior parte do tempo navegando entre o virtual e o real. Algumas experiências comuns às gerações anteriores são, praticamente, alvo de pesquisa para esses jovens adultos. Numa era de *e-mails*, *Whatsapp*, redes sociais e *streaming*, imaginar o tempo em que escrevíamos cartas e recorriamos aos Correios para termos notícias de alguém distante parece um exercício de ficção para a Geração Y.

Ao mesmo tempo que desfrutaram dos benefícios que a tecnologia pode oferecer, os Millenials são reféns de toda essa conectividade. Foram os primeiros a sentir na própria pele

os males causados pela revolução tecnológica. A temida ansiedade crônica, gerada por expectativas constantes sobre os mais diferentes anseios, é apenas a ponta do *iceberg* que encobre todos os problemas que atingem esses indivíduos. Elogiados por sua capacidade de realizar múltiplas tarefas –são capazes de atender a inúmeras demandas sem tirar os olhos das telas de seus *smartphones* ou de seus computadores– em contrapartida se revelam extremamente ansiosos e impacientes. Como fizeram parte do desenvolvimento do mundo globalizado, acreditam que não existem fronteiras para conquistar aquilo que desejam no aqui e agora. Esse comportamento gera frustrações que se traduzem em distúrbios de comportamento.

Alvo de pesquisa por parte de educadores, sociólogos e médicos, os Millenials têm sido avaliados com regularidade por seus hábitos de consumo, linguagem, pensamento e comportamento. É para os indivíduos dessa geração que o mercado trabalha no momento de propor novas tendências e de criar produtos. Por enquanto, são eles que estão ditando as regras do jogo na área de consumo.

Se conquistaram um poder até então desconhecido por outras gerações, os Millenials apresentam características que demonstram o alto preço que estão pagando por tantas facilidades. Apesar de serem ultraconectados e adotarem o mundo virtual como seu ambiente natural, eles têm dificuldades de transitar no mundo real com a mesma desenvoltura com que criam memes ou encabeçam movimentos em nível mundial. Donos de numerosos contatos nas redes sociais e de perfis que provocam inveja nos internautas mais tradicionais, têm dificuldades de manter relações pessoais mais duradouras quando precisam estar cara a cara com seu interlocutor. Sentem-se acuados e muitas vezes não sabem como dar continuidade a uma conversa. São totalmente avessos às convenções e rejeitam as regras cultuadas pelos Baby Boomers e pela Geração X, especialmente no mundo corporativo. Os Millenials estão trazendo um novo frescor ao cenário trabalhista, com sua forma surpreendente de lidar com valores e regras antes inquestionáveis.

É com a proposta de mostrar como os Millenials agem e o que esperam de seus líderes no ambiente de trabalho que pretendemos desenvolver este artigo. Embasados por estudos de alguns autores sobre o comportamento das gerações, mundo corporativo e liderança, veremos como esses jovens adultos estão quebrando os protocolos das convenções trabalhistas impostas até então pelo mundo empresarial. Considerada uma geração plural e eclética, esses jovens ignoram as escalas hierárquicas verticalizadas. Ao contrário dos Baby Boomers –a geração nascida entre 1946 e 1964– que sonhavam com a estabilidade do emprego e lutavam para se aposentar na empresa onde construíam uma sólida carreira, os Millenials não se prendem a esses valores, pois os consideram ultrapassados. Para a Geração Y, nada é mais importante do que a equação que une trabalho e prazer. Não há exagero em afirmar que os Millenials são hedonistas por princípio. Estão trocando conceitos sólidos por causas de outra natureza, como questões socioambientais, voluntariado e apoio irrestrito a causas de diversidade racial, social e de gênero. Mais importante do que ostentar altos salários e estarem atrelados a uma grande organização com marca consolidada no mercado, os jovens da Geração Y almejam empregos com horários flexíveis, espaços de trabalho confortáveis e lutam por uma postura mais despojada diante da vida. A pergunta que fazemos é: como montar esse quebra-cabeças de forma satisfatória em um mundo corporativo que mescla ao menos quatro gerações com visões diferentes em um único espaço?

Uma das respostas para esse questionamento pode ser encontrada em um importante pilar do mundo moderno: a inteligência emocional. E dentro do contexto de aspirações trabalhistas e sociais dos Millenials, entendemos que a consultoria de imagem exerce um importante papel. Por meio de algumas de suas práticas e ensinamentos, veremos que não é impossível uma transição sem traumas entre diferentes gerações no ambiente de trabalho. Goleman *et al.* (2019) afirma que um líder com inteligência emocional é capaz de encontrar soluções para problemas que à primeira vista parecem incontornáveis. Em seus estudos, o autor afirma ter concluído que os líderes mais eficazes geralmente têm um ponto em comum: todos demonstram elevado grau de inteligência emocional. Ele acredita que a inteligência emocional é condição *sine qua non* para uma liderança bem-sucedida. Goleman *et al.* (2019) apresenta as cinco habilidades necessárias a um líder para contornar situações de conflito no ambiente profissional. Neste artigo também estamos falando sobre ruídos que podem surgir entre Millenials e gerações pautadas por outros padrões de comportamento. Então, voltemos às cinco habilidades da inteligência emocional apontadas por Goleman *et al.* (2019) para entender como ela se tornou essencial no mundo corporativo atual. São elas: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. No decorrer deste artigo, exploraremos a inteligência emocional e suas habilidades para uma liderança de sucesso. Veremos que ela tem relação direta com a boa *performance* de funcionários e, conseqüentemente, das empresas.

Para conhecermos melhor o comportamento e as aspirações da Geração Y e sua importância para as outras gerações, elaboramos nossa linha de pensamento dividindo o artigo em cinco seções: Os Millenials e as Outras Gerações; Os Principais Pilares da Consultoria de Imagem; Inteligência Emocional; Os Líderes na Era dos Millenials; e Considerações Finais: a Liderança do Futuro.

Os Millenials e as Outras Gerações

A chegada dos Millenials ao mercado de trabalho tem sido recebida com entusiasmo e reserva por gestores de empresas. A explicação é simples: muitos líderes ainda não estão preparados para lidar com os possíveis conflitos de ideias entre as gerações. Para entender melhor essa oscilação de comportamento dos gestores, propomos uma balança imaginária que ora pesa favoravelmente para o entusiasmo, ora pende para o descontentamento. O fato é que a renovação de pessoas atende a uma ordem natural em qualquer instância de nossas vidas. No entanto, a entrada desses jovens adultos no mercado do trabalho é vista em muitos casos como uma incógnita para o futuro. De acordo com algumas projeções de estudos realizados recentemente, até 2025 a Geração Y representará a maior parte da força de trabalho mundial. E isso, naturalmente, tem causado estranhamento nos líderes de outras gerações que ainda apresentam pensamentos e hábitos bem distintos dos Millenials. Atualmente, muitas empresas unem no mesmo espaço pessoas de quatro ou até cinco gerações diferentes. E nessa pirâmide geracional é comum que as diferenças venham à tona em maior ou menor grau de acordo com o ambiente que encontram. Ali é o espaço em que todos querem chamar a atenção para seus propósitos de ascensão e reconhecimento.

Dessa forma, os conflitos e ruídos na comunicação se tornam frequentes e comuns. Encontrar o equilíbrio para essa equação tem sido o maior desafio dos gestores que estão no comando das grandes corporações e que precisam pensar no desempenho positivo de suas empresas.

É importante ressaltar que esse encontro de gerações no ambiente de trabalho atual não está acontecendo como imaginado em algumas projeções. As novas práticas trabalhistas e a oscilação econômica mundial estão retendo os Baby Boomers nas empresas além do esperado. O anunciado e temido êxodo em massa destes não se concretizou por diferentes razões, e as aposentadorias estão sendo adiadas. Grubb (2018) mostra dados de uma pesquisa do Instituto Gallup que evidencia a questão. O estudo revelou que 24% dos Boomers estão esperando até os 65 anos para se aposentar, e que 49% pretendem aguardar até os 66 anos para deixar o mercado de trabalho.

Diante desse cenário, gerentes de Recursos Humanos e gestores precisam se desdobrar para atender a diferentes comportamentos e interesses. Se gerenciar pessoas de uma mesma faixa etária já é uma tarefa árdua, não é difícil imaginar o quanto os líderes estão precisando aprender para administrar, num mesmo espaço, trabalhadores de até quatro gerações com valores e objetivos completamente diferenciados. Neste momento, muitas organizações estão assistindo ao descontentamento de liderados de todas as gerações. É que eles não se veem contemplados em suas reivindicações. É um momento em que a cultura da empresa precisa ser assertiva. Sabemos que a cultura implantada por uma empresa dá a direção de como os relacionamentos acontecem no ambiente de trabalho, de como os liderados são tratados por seus gestores e por seus colegas. Os profissionais que se sentem maltratados, principalmente por líderes seniores, se consideram peças fora do jogo e reagem de forma negativa comprometendo sua *performance* e a do grupo. Numa empresa que abriga diferentes gerações, é importante valorizar igualmente profissionais de todas as faixas etárias. Resultados de pesquisas recentes indicam que essa será a melhor estratégia para os líderes conquistarem o engajamento de todos em prol de resultados positivos.

Grubb (2018) afirma que gerenciar pessoas é um empreendimento desafiador sob quaisquer circunstâncias – e é ainda mais difícil em meio a um choque cultural geracional. A autora explica que ao longo de mais de 20 anos de sua trajetória liderando e entrevistando pessoas de diferentes faixas etárias, descobriu estratégias de eficácia comprovada que foram adotadas por gestores e líderes seniores e que podem contribuir para engajar colaboradores de diferentes idades.

Ainda de acordo com a autora, fundadora da empresa de consultoria Val Grubb & Associates Ltda., é importante reconhecer que cada geração tem expectativas diferentes. Ela acrescenta que é essencial não cair na armadilha de estereotipá-las por suas particularidades. Os Millenials, assim como os Boomers e a Geração X – nascidos entre 1965 e 1980 – e futuramente a Geração Z, gerada de 1998 até o momento presente, têm objetivos distintos em função de seu tempo. Saber reconhecê-los lançando mão da inteligência emocional é um grande passo para um ambiente profissional harmonioso e de sucesso. Enquanto os Boomers desejam ter sua experiência reconhecida por seus gestores, a Geração X aspira a autonomia e dinheiro e os Millenials sonham com a colaboração do trabalho entre equipes, mas sentem necessidade de reconhecimento regularmente. Trata-se da geração com a faixa de escolaridade mais elevada da história. Mais de 23% dos Millenials têm

diploma superior e falam mais de uma língua. É uma geração voltada para o bem-estar e esse comportamento se reflete no trabalho. Uma pesquisa realizada com Millenials em 2015 pelo Pew Research Center constatou que eles são muito mais preocupados com sua melhoria pessoal do que qualquer outra geração. Gastam duas vezes mais que os Boomers com autocuidado, prática de exercícios, planos de alimentação saudável, terapia e adoram aplicativos que ajudam a melhorar seu bem-estar pessoal.

Os Millenials formam uma geração que foi estimulada pelos pais a estar sempre um passo à frente, por isso sentem-se empoderados. Tamanha desenvoltura lhes garante uma força excepcional, apesar da pouca experiência e alguma insegurança diante de determinadas situações. Entretanto, não temem o erro e muito menos as críticas. Ao contrário. Precisam de *feedbacks* e elogios constantes para se sentir encorajados a seguir adiante. Os Millenials gostam de estar ao lado de líderes que correspondam a seus anseios de crescimento. Eles não almejam carreira duradoura em uma empresa. Esse modelo de vida, tão típico em gerações anteriores, especialmente entre os Boomers, não faz o menor sentido para esses jovens.

É importante esclarecer que os Millenials se subdividem em dois tipos: os Old Millenials e os Young Millenials. Cada um desses dois grupos apresenta personalidades bem distintas. Os Old Millenials viveram a adolescência nos anos 1990 e passaram uma parte da vida sem internet. São colaborativos, otimistas e demonstram um ponta de nostalgia em seu comportamento. Prezam a conquista do emprego e valorizam a compra da casa própria. Gostam de pausas para relaxar e buscar novas energias. Já os Young Millenials chegaram ao mundo na era da internet, viveram a adolescência e infância nos anos 2000. Os Young são altamente impacientes e odeiam perder tempo com questões que eram relevantes para outras gerações e que para eles não fazem nenhum sentido. São adeptos da filosofia YOLO (You Only Live Once/Só se Vive Uma Vez) e veem o diploma universitário como uma realização em suas vidas.

No próximo tópico vamos mostrar como a consultoria de imagem pode ser positiva e somar novos valores à trajetória dos Millenials. Afinal, numa geração em que o autocuidado tem um peso significativo, como será que lidam com a imagem profissional e pessoal?

Os Três Pilares da Consultoria de Imagem

De acordo com perfil apresentado na introdução deste artigo, os Millenials têm total domínio das novas tecnologias e são reconhecidos como indivíduos que pertencem à geração mais conectada que conhecemos. Conforme já demonstrado, eles tiveram o privilégio de crescer e/ou nascer em um mundo globalizado. Não à toa dominam as mídias digitais e a utilizam a seu favor na vida pessoal e profissional. É no ambiente digital que eles transitam com desenvoltura invejável diante do olhar boquiaberto de pessoas de outras gerações. Numa era em que a imagem é cultuada em todos os níveis, sabemos que as redes sociais podem construir ou destruir num piscar de olhos a reputação de uma pessoa ou de uma marca. Conhecedores dos cuidados que devemos ter com a nossa imagem e dos riscos que corremos, o questionamento que propomos para reflexão é: será que esses jovens tão

conectados sabem o valor da imagem e o quanto ela pode definir a trajetória de cada um no campo profissional e até mesmo na vida pessoal?

Primeiramente, é necessário explicar o conceito de imagem dentro do contexto que estamos analisando. Imagem nada mais é do que pura percepção, é a forma como somos vistos pelas outras pessoas, como elas nos percebem. A maneira como nos apresentamos para o mundo transmite mensagens que resultam em uma imagem. É essa percepção que influencia diretamente as pessoas e que define como elas irão interagir com cada indivíduo. Todos gostam de se sentir apreciados e aprovados, mas será que contribuímos para atender a essas expectativas construindo uma imagem positiva de quem realmente somos? Vamos entender as diferentes formas de percepção sobre imagem. Temos a autoimagem real, ou seja, a maneira como realmente nos enxergamos; a autoimagem ideal, como nós gostaríamos de ser; e a autoimagem social, aquela que supomos como as pessoas nos veem a partir de como nós nos mostramos diante do mundo. E ainda temos a autoimagem social ideal, que nada mais é do que a maneira como gostaríamos de ser vistos pelas pessoas que nos cercam socialmente. Todos desejam ser queridos, admirados e respeitados. Então é preciso ter conhecimento do passo a passo para conquistar as pessoas com uma imagem positiva. Quando uma pessoa nos vê pela primeira vez, ela forma uma primeira impressão a nosso respeito. Nesse momento, nosso interlocutor consegue captar apenas uma pequena parte daquilo que realmente somos. No entanto, esse breve conhecimento que teve sobre nós representa para ele 100% do que considera saber sobre quem somos de fato. Nos transformamos na pessoa que somos ao longo de anos, temos diferentes características que, somadas, formam nossa personalidade, nosso caráter. Mas, no primeiro encontro, esse conjunto de qualidades e defeitos não será levado em conta. É a primeira impressão que a pessoa teve sobre nós que ficará gravada para sempre na mente do nosso interlocutor.

No livro *A primeira impressão é a que fica – descubra como os outros vêem você e aprenda os sete princípios fundamentais para criar uma imagem positiva*, Ann Demarais e Valerie White ressaltam que, em muitos casos, a impressão inicial que demonstramos é nossa única oportunidade de transmitir aquilo que realmente somos em nossa essência (Demarais & White, 2005). Por todos esses motivos, devemos ter cuidado com a imagem que desejamos passar, principalmente num encontro de trabalho, quando nosso futuro profissional pode estar em jogo. O mesmo acontece nos encontros pessoais, quando podemos ou não despertar interesse, de acordo com nossas atitudes, e travar um relacionamento duradouro com nosso interlocutor.

A primeira impressão funciona como uma espécie de filtro em que tudo está sendo observado, seus gestos, seu corpo, o que você diz e como reage. Será baseado neste conjunto de informações sobre nós que as pessoas irão projetar seu comportamento no futuro. A psicóloga social americana Amy Cuddy, reconhecida como uma especialista em estudos sobre primeira impressão, afirma no livro *Presence* que, ao conhecermos uma pessoa, idealizamos duas coisas sobre ela: se poderemos confiar (cordialidade) e se podemos respeitar (competência) (Cuddy, 2015). Talvez isso explique o fato de as pessoas se esforçarem para parecer competentes, inteligentes e demonstrar conhecimento. No entanto, se esquecem de que é fundamental ter empatia e aproveitar positivamente esse primeiro contato porque, como já explicamos, ele será definitivo para a imagem que queremos transmitir ao mundo.

Baseados nos ensinamentos vistos anteriormente, vamos discorrer sobre os três principais pilares da consultoria de imagem como um processo de autoconhecimento: aparência, comunicação e comportamento.

Aparência – Este é o primeiro ponto a chamar a atenção do interlocutor. Partindo desse princípio, é importante ressaltar que seu visual transmite as primeiras informações sobre você. Se não transmitirmos a mensagem correta, será muito difícil mudar essa primeira impressão negativa e chamar a atenção mais adiante para as verdadeiras qualidades. Quando apresentamos uma boa aparência demonstramos que temos autocuidado e nos respeitamos. O descuido com a aparência pode transmitir que também somos desleixados em nosso convívio social e profissional. Nossa presença física precisa estar alinhada com nosso contexto. Sua aparência revela seu estilo e é um canal de comunicação não verbal que se apresenta por meio das roupas e acessórios que escolhemos para nos representar, para transmitir a mensagem que desejamos passar. Estampas, cores, tecidos e modelagens adequadas ajudam a formar uma aparência positiva. Assim como os cabelos, as unhas e outros cuidados de higiene pessoal. Importante ressaltar que ter boa aparência não tem a ver com beleza, como já observamos em nossa proposta de reflexão sobre o tema. Saber respeitar o *dress code* do ambiente ao qual você está atrelado é um ponto importante para estar adequado para todas as situações.

Comunicação – Saber como se colocar em todas as situações e transmitir seu pensamento, ou seja, sua mensagem, de maneira clara e objetiva, é essencial. É preciso entender a importância de saber o que falar, como falar e em que momento se expressar. Certamente, todas essas informações serão definitivas para a conquista do emprego dos sonhos ou para a manutenção dele. No entanto, é preciso se preocupar também com a chamada comunicação não verbal, aquela em que nosso corpo fala por nós, revelando aquilo que estamos pensando ou como reagimos diante de determinada situação. Os gestos, o olhar e a postura do corpo podem nos ajudar a passar segurança para nosso interlocutor ou, ao contrário, revelar o quanto estamos desconfortáveis e inseguros diante de uma determinada situação. Um simples aperto de mão, por exemplo, pode revelar se estamos tranquilos ou inseguros num encontro profissional ou pessoal. A consultoria de imagem nos ensina, nas regras de etiqueta, que a firmeza e a até a temperatura das mãos podem indicar como estamos nos sentindo. A comunicação não verbal pode ser usada a nosso favor, mas é preciso saber tirar proveito dessa arma poderosa. Um grande trunfo para uma comunicação bem-sucedida é que ela seja clara e direta. É preciso adotar postura e gestos que transmitam segurança e autoconfiança ao interlocutor.

Comportamento – A forma como nos comportamos em nossas relações interpessoais revela muito daquilo que somos em nossa essência. Tanto em nossa vida social como em nosso convívio profissional, ser educado, gentil, atencioso e colaborativo são qualidades que devem fazer parte de nosso cotidiano e pautar nossa trajetória. Adotar um tom cordial e profissional para as pessoas com quem nos relacionamos ajuda nossos interlocutores a terem uma boa impressão sobre nós e facilita nossas relações em todos os níveis. Manter

um padrão de comportamento equilibrado é um ponto positivo para garantir uma boa imagem.

Inteligência Emocional na Era dos Millenials

Como são formados os grandes líderes e como reconhecê-los? Essas são perguntas que as corporações têm feito para entender melhor como ter entre suas equipes grandes líderes. No mundo corporativo, são inúmeros os exemplos de profissionais que se mostraram extremamente competentes em suas atribuições cotidianas, mas se revelaram desastrosos quando alçados a postos de comando.

É certo que existem perfis de líderes com os mais variados estilos. Então, como antever aquele que será um líder excepcional e capaz de vencer o desafio de trabalhar com pessoas de diferentes gerações em um único espaço? Sabemos que em determinadas situações um líder mais contido, que analisa todo o cenário antes de tomar uma decisão, é o ideal. Em outras, ter gestores com perfil mais aberto e colaborativo, que não têm medo de expor suas ideias e de receber críticas e sugestões, se encaixa perfeitamente ao conceito moderno de gestão. Mas sabemos que muitas vezes, em ambos os exemplos, eles não conseguem debelar uma situação de crise apesar de terem qualidades inquestionáveis. No livro *Inteligência emocional – as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos*, Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee mostram um dado interessante sobre quanto o humor e o comportamento do líder são importantes e refletem o comportamento daqueles que estão ao seu redor. Os autores defendem a ideia de que um líder inclusivo e inspirador deflagra respeito e admiração, trazendo para junto de si seus liderados. No entanto, um chefe grosseiro e mal-humorado pode criar um ambiente desagradável, tóxico, com trabalhadores negativos, que não conseguem enxergar novas oportunidades. Em outras palavras, a inteligência emocional dos executivos interfere na *performance* financeira e também global da empresa.

Na mesma obra, Goleman também explica a relevância da inteligência emocional em nossos dias para os gestores de empresa. Ele não desconsidera que uma excelente formação, inteligência e capacidade técnica sejam essenciais, mas argumenta que um profissional não se tornará um grande líder se não tiver inteligência emocional (Goleman *et al.*, 2019). As empresas modernas já identificaram que profissionais com inteligência emocional são fundamentais para o desempenho positivo das corporações. Por isso, têm em seu quadro funcionários que ajudam a identificar profissionais que tenham potencial para inteligência emocional. Goleman acredita que todos nós nascemos com habilidades de inteligência emocional, mas precisamos desenvolvê-las com treinamento, persistência e *feedback* de colegas e profissionais capacitados. Entre as habilidades listadas pelo autor estão: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. Vamos esmiuçá-las um pouco mais nas próximas linhas.

Autoconhecimento – Saber identificar seus pontos fracos e fortes, entender seus valores e reconhecer o impacto causado por eles. Discernimento para entender e dominar suas

emoções. Pessoas que têm domínio de quem são, ou seja, que têm um elevado grau de autoconhecimento sabem como suas atitudes podem afetar positiva ou negativamente a si mesmo e a outras pessoas. Partindo desse conhecimento, esses profissionais têm mais facilidade de controlar seu desempenho profissional. Sabem como reagem melhor ou pior em situações de estresse como curtos prazos para entregas de tarefas ou em momentos de conflito. Pessoas que têm um profundo autoconhecimento também demonstram autoconfiança maior. Apresentam domínio maior sobre suas ações e, conseqüentemente, estão propensas a errar menos.

Autocontrole – Saber controlar impulsos e emoções diante de situações adversas não é simples para ninguém. Afinal, estamos tratando de impulsos biológicos. Mas podemos aprender a mantê-los sobre controle. Conseguir ter domínio sobre si mesmo é, sem dúvida, um importante componente da inteligência emocional. É essencial aos líderes ter autocontrole. Um profissional que sabe controlar suas emoções e manter-se equilibrado cria uma atmosfera de confiança e de tranquilidade no ambiente profissional. Que empresa não quer confiar a um profissional com esse perfil um cargo de alta confiança? É a certeza de que ele terá capacidade de manter o equilíbrio e, conseqüentemente, aumentar a produtividade da empresa com resultados positivos. Seus liderados também se sentirão seguros ao lado de um profissional com essas aptidões. Em tempos de inovações tecnológicas constantes, que exigem calma e discernimento para encarar as mudanças, ter um profissional com autocontrole é um ponto positivo, uma escolha acertada. As pessoas que apresentam o autocontrole emocional entre suas características são mais ponderadas, reflexivas e sabem encarar com tranquilidade as mudanças.

Motivação – É a busca de resultados positivos pelo prazer de fazer o melhor, de se superar. É ter paixão pelo que faz, acima do *status* ou faixa salarial em questão. É fato que muitos líderes se tornam mais motivados quando o que está em jogo é um salário espetacular ou um cargo de prestígio. No entanto, aqueles que apresentam um perfil nato para a liderança são estimulados pelo simples prazer da conquista. O profissional que tem motivação como característica natural é incansável na realização de tarefas e sempre procura entregar o melhor, desafiando a si mesmo. À medida que vamos analisando as cinco habilidades mencionadas por Goleman, percebemos o quanto elas estão entrelaçadas. No caso de profissionais que aliam motivação e autoconhecimento, por exemplo, esse líder sabe até onde pode chegar, mas não cai na armadilha de tarefas fáceis porque tem um profundo autoconhecimento. Pessoas motivadas não se abatem diante das dificuldades. Como tem autocontrole, um líder sabe que um possível fracasso deve ser encarado como motivação para conquistar a meta que pretende alcançar. Pessoas que estabelecem altos padrões de cobrança para si mesmas certamente entregarão o melhor para suas empresas.

Empatia – Entre todas as habilidades citadas por Goleman, a empatia é a que parece mais difícil de ser compreendida no mundo corporativo. Afinal, quando se observa que, atualmente, um bom líder é aquele que consegue se colocar no lugar do outro e entender suas angústias, isso pode parecer que a pessoa é vulnerável à emoção alheia e que tenta agradar a todos para ser visto como um bom gestor. Não é bem assim. Ter empatia significa saber

como lidar com as emoções do outro e contribuir para mudar um quadro negativo com uma solução inteligente. No mercado atual, a empatia é vista com um importante componente de liderança por três motivos: (i) a tendência cada vez maior de valorização de trabalho em equipe; (ii) a globalização; e (iii) a necessidade de retenção de talentos em virtude de tantas mudanças e novas oportunidades, principalmente entre os Millenials, que não se prendem a uma empresa se não se sentirem motivados ou valorizados. Conflitos fazem parte de qualquer ambiente que reúna mais de uma pessoa, cabe ao líder de sucesso saber entender e solucionar esses conflitos com empatia e autocontrole a partir de um profundo autoconhecimento.

Destreza social – Nas três primeiras habilidades mencionadas como parte da inteligência emocional, qualquer pessoa pode se autoadministrar controlando emoções, pensamentos e atitudes. No caso da empatia e da destreza social, a situação se torna mais complexa porque é preciso administrar relacionamentos interpessoais. No caso específico da destreza social, não se trata simplesmente de ser cordial. Trata-se de ser cordial com um propósito: o de conquistar a confiança das pessoas e guiá-las pelo caminho que você aponta como saída para uma determinada questão. É saber estabelecer uma relação de confiança entre seus comandados. Uma pessoa que tem destreza social encontra facilidade para propor acordos em situações de discordância. É aquele líder que tem consciência de que precisa da colaboração da equipe e consegue mantê-la motivada a entrar em ação quando precisa. Para Goleman, profissionais com esse perfil administram melhor os relacionamentos porque controlam e compreendem suas emoções e têm empatia pelo outro. Para muitos gestores modernos, a destreza social é uma característica importantíssima no perfil de um líder. Alguns estudos demonstram que atualmente o QI e as habilidades técnicas sozinhas não são o bastante para uma liderança forte. Hoje a inteligência emocional e suas habilidades são indispensáveis a um líder de sucesso.

Com o conhecimento dessas habilidades fica mais claro entender como alguns líderes que apresentam esses atributos estão mais propensos ao sucesso no mundo do trabalho moderno do que aqueles que apresentam somente alta competência técnica. Para saber lidar com diferentes gerações e pensamentos é preciso ter autoconhecimento, entender seus limites, potências e fraquezas. Os pesquisadores apontam esse como o melhor caminho para a resolução dos conflitos geracionais nas empresas. Grubb (2018) ressalta que ao longo dos últimos 50 anos ocorreu uma profunda mudança no perfil dos líderes. Os ditatoriais estão desaparecendo para dar lugar àqueles que buscam parcerias, apresentando um novo estilo de gestão, sabedores de que todas as vozes precisam e devem ser ouvidas. Mesmo com todas essas mudanças em curso e com a entrada dos Millenials há mais de uma década no mercado de trabalho, muitas empresas não aprenderam a lidar com essa nova geração. Alguns líderes ainda não compreenderam que estereotipar pessoas por sua faixa geracional é um risco enorme para o sucesso das corporações. O desafio ao gerenciar jovens Millenials, ou pessoas de qualquer geração, não é criar barreiras intransponíveis que os distanciem de seus líderes. É entender que seja qual for a faixa geracional em questão, as pessoas que a ela pertencem terão sempre necessidades únicas de acordo com suas experiências de vida e com seus objetivos. Não cabe vê-las como parte de uma geração, e

sim como indivíduos que precisam ser ouvidos em seus anseios e angústias mais profundas. Entender como pensam e o que desejam é um ponto importante nessa difícil relação entre líder e liderados. O mundo mudou e o que esses jovens desejam é uma estrutura organizacional diferente, com práticas que os vejam como voz ativa na tomada de decisões. Os Millenials desejam sentir prazer no que fazem, para essa turma o bem-estar é muito mais importante do que um contracheque polpudo. Querem ser desafiados para novas missões e investem sua força de trabalho em empresas que apostam em seu crescimento pessoal. Como já observamos ao longo deste artigo, os Millenials não se prendem a um emprego. Vão embora se não encontram aquilo que buscam, ou seja, um ambiente agradável, criativo e aberto onde possam desenvolver as causas em que acreditam e defendem. Partem para novos desafios sem olhar para trás. Entre suas principais reivindicações de reconhecimentos está uma mentoria que atenda a seus anseios de crescimento e de meritocracia. Diante de tantos dados que ajudam a formar o mosaico de comportamento dessa geração, cabe aos líderes atuais e do futuro colocar em prática todos os aprendizados. Estar atualizado para promover uma gestão que saiba atender às expectativas desses indivíduos é o grande desafio. Não podemos nos esquecer de que em pouco tempo eles responderão pela maior parte da força de trabalho mundial.

Considerações Finais: a Liderança do Futuro

Não podemos falar sobre liderança do futuro se não fizermos uma breve passagem pelos líderes do passado. Os Babies Boomers e a Geração X conviveram com a hierarquia verticalizada, a dos patrões e chefes. Um sistema de liderança em que apenas um falava e todos ouviam sem questionar ou apresentar suas ideias. Embora seja um sistema de liderança totalmente arcaico em nossos dias, o fato é que ainda encontramos empresas que não se modernizaram e mantêm líderes com esse perfil. A liderança atual cultiva um ambiente profissional em que todos têm voz, aprendem e trocam experiências.

Estar na liderança hoje significa ser um profissional inspirador, motivador e empático. O líder moderno estimula a troca de aprendizado para que todos possam crescer juntos e atingir objetivos comuns em um time de sucesso. Os profissionais mais velhos ainda são maioria em muitas empresas, mas é cada vez maior o número de jovens em postos de comando. As empresas apostam nesses profissionais como fonte de inovação e inspiração para serem avaliadas como empresas modernas. Em *Reinventando as organizações – um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*, Frederic Laloux defende que as organizações também têm consciência (Laloux, 2017). Em outras palavras, isso significa que, quanto mais conscientes as organizações estiverem, mais capacidade elas terão de entender e resolver os problemas de cada um de seus funcionários. A liderança do futuro precisará conhecer os sonhos, os medos e as aspirações de cada um de seus liderados. O líder do futuro deverá ter um olhar capaz de enxergar habilidades, descobrir novos talentos e lançar mão da inteligência emocional para ajudar a equipe a desempenhar-se melhor. A ideia é mostrar que todo trabalho tem um propósito, e que esse propósito é o que os levará a atingir metas e conquistar seus objetivos. Para desenvolver

uma liderança empática e à frente de seu tempo, um líder terá como missão acompanhar as mudanças e estar conectado com as novas tendências. Mais uma vez vale ressaltar a importância da inteligência e do equilíbrio emocional para liderar. Voltando a Grubb (2018), gerenciar pessoas não é tarefa fácil, principalmente no mundo corporativo atual com empresas cada vez mais enxutas e com sobrecarga de trabalho. O mundo se transformou e os líderes de hoje viverão experiências que funcionarão como um tubo de ensaio para as lideranças futuras. Cabe a esses líderes aprender novas formas de gestão, ouvindo, assimilando novos conhecimentos e sendo empáticos sem o velho temor de serem substituídos. Para Grubb (2018), os gestores precisarão, mais do que em qualquer outra época, vestir não apenas uma camisa, mas uma variedade delas para serem profissionais conectados com seu tempo. As mudanças, como sabemos, estão acontecendo numa velocidade assustadora. Tanto é que poucos se arriscam a fazer projeções definitivas sobre o mercado de trabalho daqui a 10 anos. Porém, um ponto é certo para todos: o líder do futuro precisará ser desprovido de vaidades, saber dialogar e entender que as relações de trabalho serão cada vez mais pautadas pela troca de conhecimentos. Será necessário acompanhar as movimentações do mercado assim como quem é um *expert* nas oscilações das bolsas de valores. Antever mudanças de comportamento, tendências inovadoras e se preparar para estar *up to date* com todas as transformações.

De maneira sucinta, podemos dizer que os líderes do futuro precisarão exercer a humildade, estarem abertos ao diálogo, a ouvir e aprender com seus liderados, que, no futuro, serão vistos como parceiros. Mais do que nunca precisará ser um exemplo para seus parceiros de trabalho, demonstrar seu lado humano. Esses profissionais serão testados a pensar o tempo todo fora da caixa e a inovar. As abordagens feitas a seus liderados deverão ser cada vez mais empáticas e com profundo conhecimento de cada membro de sua equipe. Numa era em que se privilegiarão relações mais humanizadas, seus líderes deverão ver em seus parceiros de trabalho pessoas que também têm sonhos, inseguranças e angústias como qualquer um de nós. É uma era em que o clima de acolhimento e bem-estar defendido hoje pelos Millenials se torne uma realidade em todas as empresas.

Referências

- Cuddy, A. (2015). *Presence*. (Unabridged edition). Little, Brown & Company.
- Demarais, A. & White, V. (2005). *A primeira impressão é a que fica*. (Claudio Figueiredo, Trad.). Rio de Janeiro, Sextante. (Trabalho original publicado em 2004).
- Goleman, D. et al. (2019). *Inteligência emocional – as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos*. (Coleção Harvard: 10 leituras essenciais). (Paulo Geiger, Trad.). Rio de Janeiro: Sextante. (Trabalho original publicado em 2015)
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2019). A liderança primordial: o propulsor oculto de um grande desempenho. In Goleman, D. et al. *Inteligência emocional – as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em*

- seus relacionamentos*. (Coleção Harvard: 10 leituras essenciais). (Paulo Geiger, Trad.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). São Paulo: Autêntica Business. (Trabalho original publicado em 2017).
- Laloux, F. (2017). *Reinventando as organizações – um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. (Isabella Bertelli, Trad.). Curitiba: Voo. (Trabalho original publicado em 2014).
- Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, 25(2), 205-224. DOI: 10.1590/S0102-69922010000200004.

Resumen: Aclamado como la generación que ha revolucionado los patrones de comportamiento en todo el mundo, la Generación Y, también llamada Millennials, será el objetivo del análisis en este artículo. La explicación tiene como objetivo mostrar cómo los jóvenes que dan cuerpo y voz a la generación que creció y se formó en la llamada Era Digital están involucrados activamente en la mayor transformación que la humanidad haya experimentado: la revolución tecnológica. El análisis de comportamiento ahora propuesto se basa en la consulta de imágenes y sus pilares: apariencia, comunicación y comportamiento. Se observarán los principales desafíos impuestos a los gerentes corporativos para comprender, aprender y compartir conocimiento con estos futuros líderes.

Palabra clave: adecuación - comunicación - imagen - comportamiento - empatía - código de vestimenta - liderazgo - Generación Y - Millennials.

Abstract: Acclaimed as the generation that has been revolutionizing patterns of behavior around the world, Generation Y –also called Millennials– will be the target of analysis in this article. The explanation aims to show how the young people who give body and voice to the generation that grew up and formed in the so-called Digital Era are actively involved in the greatest transformation that humanity has ever experienced: the technological revolution. The behavioral analysis now proposed is based on image consulting and its pillars: appearance, communication and behavior. The main challenges imposed on corporate managers to understand, learn and share knowledge with these future leaders will be observed.

Keywords: adequacy - communication - image - behavior - empathy - dress code - leadership - Generation Y - Millennials.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]
