

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL PARA AUMENTAR A LUCRATIVIDADE: FELICIDADE COLETIVA

Diana Bustani e Lissett Bastidas

Os resultados do nosso estudo sobre *Generations at Work* lançam luz sobre as necessidades e preferências das quatro gerações mais relevantes no contexto latino-americano do trabalho.

Atualmente, quatro gerações coexistem no espaço de trabalho de praticamente qualquer organização. Existem quatro grupos cujo contexto, aspirações e necessidades são tão diferentes que fazem do desenho de uma estratégia organizacional um dos principais desafios para a equipe de gestão das empresas. Esse desafio é crucial, pois há uma correlação inquestionável entre a correta gestão de talentos e a lucratividade nas empresas.

Por volta de 2020, por exemplo, os *millennials* constituirão 53% da força de trabalho e, cinco anos depois, continuarão uma força dominante nas organizações, mas os *centennials* já representarão 15% dos funcionários.

Essas duas gerações, que também não têm tanto em comum quanto se poderia pensar, já coexistem no ambiente de trabalho com seus dois predecessores: a *geração X* e os *baby boomers*, com os quais compartilham muito poucos gostos e expectativas.

Para dimensionar o desafio dessa heterogeneidade geracional para as organizações, na Sintec Consulting, realizamos o estudo **Generations at Work**. Nele, respondemos às preocupações que detectamos em nossos clientes em relação às características e preferências das quatro gerações mais relevantes no contexto do trabalho na América Latina, à luz da transformação digital. **Generations at Work** inclui uma amostra feita no México, Colômbia, Brasil, Equador, Venezuela e Peru, incluindo 6 indústrias e coletando mais de 6.000 respostas. As conclusões do estudo lançam *insights* sobre o indivíduo, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e o papel desempenhado pelo desenvolvimento.

Vamos começar definindo as quatro gerações que hoje coexistem nas empresas: temos *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; *geração X*, de 1965 a 1979; os *millennials*, de 1980 a 1996, e os *centennials*, que nasceram a partir de 1997, ou seja, recém-formados que atualmente são estagiários ou iniciam sua carreira profissional.



Baby Boomers
(1946-1964)



Geração X
(1965-1979)



Millennials
(1980-1996)



Centennials
(1997...)

Uma de nossas principais descobertas no **Generations at Work** é a forma como os *millennials* e os *centennials* entendem um conceito-chave para o ambiente de trabalho: motivação. Para os primeiros, não há motivador maior do que experiências e seu relacionamento com os outros, ao passo que, para os *centennials*, trata-se de deixar uma marca na sociedade - isso vai além das certificações de uma empresa socialmente responsável ou de programas sociais. - É uma questão de como o propósito da empresa impacta positivamente o mundo.

Os *millennials* são colaborativos e gostam de se sentir empoderados, tanto que quando eles percebem que seus propósitos pessoais se aproximam aos da organização, eles estão motivados a dar um extra; Por outro lado, os *centennials* tendem a ser mais motivados pelos benefícios econômicos e pelo desenvolvimento profissional.

“ **Os centennials mostram maiores habilidades para trabalhar em equipes e atuar em situações de risco, mas são a geração com o menor senso de de pertencimento à empresa.** ”



Outro fator de grande relevância quando se trabalha com a gestão do talento humano é o comprometimento, um valor que tanto para a *geração X* quanto para os *baby boomers* é decisivo na hora de escolher onde trabalhar - é uma decisão tão importante para eles quanto com quem se casar -, o que muda nos *millennials* e nos *centennials*.

O acima não é necessariamente algo negativo ou implica uma falha neles ou na empresa, simplesmente a sua ideia de engajamento é diferente porque tanto nos *millennials* como nos *centennials* há uma fome de aprender e sair constantemente da rotina. Na verdade, os *millennials* atualmente permanecem em uma empresa entre 1,5 a 2 anos.

É relevante considerar que em uma organização aqueles que atualmente tomam as decisões são os diretores funcionais ou gerais e tendem a fazer parte da *geração X* ou dos *baby boomers*. Pense nas implicações desse modelo por um ou cinco anos, quando a maioria da força de trabalho pertencerá aos *millennials* e *centennials*.

Só pode haver uma resposta eficaz a esse cenário complexo: flexibilidade organizacional. E, de fato, faz muito tempo desde que começamos a trabalhar nessa questão, a flexibilidade já não era mais opcional e se tornou uma condição para avançar na guerra de talentos que estamos vivendo.

Hoje é essencial encontrar o ponto de equilíbrio onde, sem aumentar o custo da folha de pagamento, a remuneração e os motivadores podem ser oferecidos sob medida para cada uma das quatro gerações que vivem em sua organização. A conclusão natural que o **Generations at Work** aponta é que as empresas precisam ser muito mais ágeis em torno de como as decisões são tomadas em favor do funcionário. Isso é facilmente dito, mas implica desenvolver uma estratégia inteligente e prescrita para modernizar a função de RH e repensar o modelo de gestão de talentos em favor de uma administração eficiente de uma força de trabalho muito mais complexa.

Sejamos honestos: a idéia de que o talento é a coisa mais valiosa para uma organização tornou-se um clichê, mas se olharmos para iniciativas nesse sentido, perceberemos que normalmente há pouco investimento na cultura e nas estratégias organizacionais. O mais curioso é que isso acontece, quase sempre, devido a preconceitos sobre o controle dos *baby boomers* e da *Geração X*, ou mitos sobre pensar que serão projetos caros ou com pouco retorno.

Um exemplo muito ilustrativo é a compensação. A tendência atual é apostar em “salários emocionais”, ou seja, benefícios flexíveis que não implicam em despesas extras para a empresa, mas consideram a variedade de interesses geracionais. Home office é uma opção já bem conhecida e aplicada, na verdade esta é cada vez mais uma commodity e deixa de ser uma vantagem competitiva para atrair e reter talentos. É por isso que as organizações devem ser criativas e desafiar constantemente suas estratégias organizacionais.

Por exemplo, as definições de esquemas de compensação começaram a migrar para esquemas com maior flexibilidade, onde é atribuído um orçamento base com o qual cada funcionário pode escolher o benefício que faz mais sentido para sua vida e interesses; para alguns, o berçário e a academia, e para outros fundos de poupança e vales de despesa, por exemplo. Falamos sobre um processo de migração para esses tipos de esquemas em que a diferença é que o empregado pode escolher; O objetivo é capacitá-lo para essa decisão sem implicar em perda econômica para a organização. Não é um menu aberto, mas uma lista de três a cinco possibilidades.

“ Na perspectiva do consumidor, as tendências vêm migrando há anos para dar maior poder e flexibilidade ao cliente final, que decide o que quer comprar, quando e onde. Por que não fazê-lo também na esfera interna da organização com nossos colaboradores? ”



No contexto da transformação digital, na perspectiva da gestão de talentos, é hora de assumir o desafio com inteligência para detectar o tipo de estratégias a serem conduzidas para que, junto com a digitalização de processos e capacidades, você consiga que os funcionários aspire ficar na sua organização o maior tempo possível, gerando valor.

Não é uma mudança de 180 graus, mas para começar a definir e redefinir sem medo, através de testes-piloto acompanhados por uma sólida definição de cultura com esquemas robustos para permear.

O **Generations at Work** identifica as particularidades de cada geração. Na Sintec Consulting, verificamos que os *insights* nutrem o projeto de uma estratégia adequada de gerenciamento de talentos. O resultado, então, é tornar a cultura organizacional mais forte do que as diferenças geracionais e, com ela, as necessidades e expectativas de todos podem ser amalgamadas. Em um estudo anterior, intitulado **Talent Matters**, a Sintec Consulting identificou e quantificou a relação direta entre a gestão eficaz de talentos e a lucratividade das empresas, demonstrando a importância de elevar essa conversa aos níveis estratégicos da organização.

É possível alcançar uma felicidade coletiva. Neste processo a Sintec Consulting pode te guiar na definição e realização de estratégias de capital humano bem-sucedidas.



Conheça e baixe
nosso estudo completo:

GENERATIONS
at Work

CLIC AQUI

Acerca de los autores



Diana Bustani,
Socia, Oficina Monterrey
diana.bustani@sintec.com

É Doutor em Ciências Administrativas e Finanças pela EDAGE Business School e pela Stern Business School de Nova York, além de ter diploma duplo, o primeiro em Engenharia Industrial e de Sistemas pelo Instituto de Tecnologia e Ensino Superior de Monterrey, e o segundo, em Engenharia Mecânica na University of Technology em Sydney. Professor do Mestrado em Finanças da UDLAP. Ela atuou como Diretora da prática de Transformação Organizacional na Sintec, com projetos executados nas principais indústrias do México, Brasil e Filipinas. Especializou-se em reestruturação organizacional, gestão de mudanças, cultura organizacional, liderança, governança corporativa, entre outros. Atualmente é sócia-presidente do escritório de Monterrey da Sintec Consulting.



Lisset Bastidas,
Diretora de Transformação Organizacional
lisset.bastidas@sintec.com

Ela tem mais de 9 anos de experiência em consultoria. Lisset é especialista em gestão de mudanças, gestão de talentos e design organizacional, tendo implementado mais de 20 projetos em diferentes setores, incluindo bens de consumo, varejo, produtos bancários e produtos industriais.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_