

Aos 26 anos, o consultor Cezar Zarza, ocupava pela primeira vez um cargo de chefia. A experiência que se mostrava desafiadora - ele estava assumindo a gerência de suporte técnico em uma multinacional -, no entanto, logo se transformaria em uma prova de fogo. Com uma equipe que tinha, em média, 35 anos, o novo executivo sentiu na pele o preconceito por ser um chefe jovem. As pessoas o olhavam de maneira diferente e em muitas situações chegavam a escanteá-lo. E pior. "Eu era testado o tempo todo por ser novo e já estar em uma posição de liderança", lembra Zarza.



Renata Willens Longo, 27, coordenadora do mercado Centro-Sul da Ultragas, diz que no começo sentia um desconforto com os colegas do mercado por sua idade

Ele não esquece o dia em que enfrentou uma grande saia justa no meio de uma reunião com um cliente. Seus colegas de trabalho lhe pediram para fazer uma pequena apresentação, sem que o tivessem avisado com antecedência. "Não havia me preparado, mas minha sorte é que tinha o domínio do assunto", conta. Situações como essas, aliás, acabaram se tornando frequentes em sua rotina. "Sempre me colocavam na berlinda como uma forma de testar minha competência ou capacidade profissional na hora de tomar decisões".

Mas sua experiência não é a única. Isso porque cada vez mais jovens conquistam postos de comando nas organizações. Fenômeno que vem provocando muitos impactos nas relações entre chefes e subordinados. Pesquisa realizada com exclusividade para o Valor, pela consultoria Lens & Minarelli, envolvendo 250 executivos, mostra que mais da metade (51%) tem ou já teve um chefe mais jovem. E desse total, 63,9% revelou ter enfrentado algum tipo de dificuldade de relacionamento.

Entre as características negativas dos chefes mais jovens destacadas pelos entrevistados estão a imaturidade, com 60% das respostas, e a falta de experiência, 55,6%. "A imaturidade, por exemplo, é associada a comportamentos como arrogância, autoritarismo, insegurança, impulsividade, ansiedade, imediatismo, impaciência e competitividade exacerbada", afirma Mariá Giuliese, diretora da Lens & Minarelli. Enquanto a inexperiência, afirma, se traduz na falta de conhecimento da realidade organizacional, de um relacionamento mais político e da percepção dos jogos de poder.



"O chefe jovem não questiona as ordens que recebe. Ele simplesmente as obedece", diz o consultor Cezar Zarza, 43 anos

"O chefe jovem não costuma questionar as ordens que recebe. Ele simplesmente as obedece sem avaliar se terá um impacto negativo ou não", dispara Zarza, hoje com 43 anos e que recentemente viu o outro lado da moeda. Se deparou com um chefe 11 anos mais novo, contratado para ocupar uma posição acima da sua na empresa em que trabalhava. Embora ele enxergue os pontos positivos na gestão de um chefe jovem, como a energia, disposição e visão diferenciada - além de terem menos vícios, como costuma dizer -, o consultor critica a postura que a maioria adota para se manter no cargo.

"Eles fazem qualquer coisa a qualquer preço", diz. "Mesmo que para isso seja preciso sacrificar a equipe". Ser comandado por um profissional mais jovem não só incomoda executivos experientes, como também causa uma enorme frustração para eles. Do total de entrevistados, 35,7% disseram se sentir indignados por não terem chegado lá. Segundo Mariá, é comum ouvir frases como: "Por que não estou no lugar dele?" ou "Ele poderia ser meu filho". Indignação à parte, o fato é que não há muito o que fazer. "Nos últimos quatro anos, observamos que as reestruturações feitas pelas empresas provocaram a 'juniorização' dos cargos", analisa Mariá. "Os altos executivos passam menos tempo no cargo e são substituídos com frequência por profissionais mais jovens, menos experientes, mas com uma boa formação acadêmica e mais conectados com o mundo global".

Renata Willens Longo, 27 anos, é o retrato dessa nova realidade. Ingressou na Ultragas há cerca de oito anos como estagiária do departamento jurídico. Em 2003, foi promovida a coordenadora da área cível e há quatro meses passou a comandar o mercado Centro-Sul da companhia. Fez carreira na empresa e tudo que aprendeu se deve à experiência adquirida no grupo. Graduada na Faculdade de Direito da USP, uma das mais tradicionais do país, Renata já conta no currículo com uma especialização em direito na Pontifícia Católica de São Paulo e planeja este ano cursar um MBA na Fundação Getulio Vargas.

Sua rápida ascensão, no entanto, teve um preço. Enfrentou resistência em vários momentos por ser jovem e mulher - até bem pouco tempo atrás era a única profissional do sexo feminino no departamento. Não raro questionavam: "Você é tão nova e já ocupa essa função?", lembra. Ou então diziam:

"Vamos ouvir outros advogados além dela para ver se a decisão tomada é a mais correta". A sensação de desconforto não acontecia apenas internamente. Renata também era alvo de algumas provocações no mercado. "Na minha profissão se valoriza advogados mais velhos e experientes, acima dos 50 anos", ressalta Renata.

Aos poucos, ela foi ganhando maturidade e aprendendo a passar segurança em seus contatos diários, seja com os funcionários da empresa ou clientes. Superados os conflitos, ao mostrar sua competência e talento acabou conseguindo ocupar a mesma posição de seu superior na época em que era estagiária e agora eles dividem responsabilidades. Ela acredita que a figura do chefe jovem é controversa para os mais velhos em razão de algumas habilidades, como a pressa em obter respostas e resolver questões.

"São características que comumente são confundidas com uma postura de arrogância", observa. "Mas essa imagem não me atrapalha. Sou assertiva e objetiva, o que contribuiu para que meu trabalho funcione e dê o resultado desejado", afirma. Para ela, o grande diferencial do jovem hoje é que ele chega no mercado de trabalho mais preparado. Além de começar mais cedo, ressalta Renata. "Quem está no início da carreira tem mais garra para atingir as metas agressivas que as companhias impõem", diz.

Assim como ela, não é raro profissionais mais jovens entrarem em conflito ao questionar a postura dos mais velhos. E a maior queixa refere-se à resistência que muitos têm em abandonar hábitos antigos, como a falta de alinhamento com as novas estratégias e de interesse para atuarem em um mundo globalizado. Aspectos que vêm sendo amplamente combatidos pelas organizações, que buscam um perfil de líderes multifuncionais, agressivos, ágeis, visionários, com foco em processos e resultados. "Características mais ligadas a profissionais em início de carreira", ressalta Mariá.

Curiosamente, a pesquisa revela que 61,9% dos entrevistados, se pudessem escolher, dariam preferência a chefes mais velhos. Entre as razões destacadas estão aspectos como experiência, maturidade, flexibilidade, melhor compreensão da realidade organizacional, segurança no trato com conflitos e empatia com os funcionários. "Na verdade, o que as pessoas esperam dos mais velhos é sabedoria para lidar com os problemas e com as pessoas, por acreditarem que os mais jovens cometem erros já conhecidos e vivenciados por eles", explica Mariá. "Não é à toa que há uma sensação de que algo está errado quando a relação de idades está invertida".

Mas na visão da diretora da Lens & Minarelli, fica claro que esta inversão é inevitável, sendo preciso preparar o jovem para exercer a chefia e comandar o mais velho. E para o profissional experiente, resta aceitar e saber aproveitar esse movimento crescente de profissionais jovens ocupando cada vez mais postos de comando. "Há pontos positivos de uma liderança jovem que se combinados com a sabedoria de executivos tarimbados resultarão em um modelo de gestão equilibrado", afirma.