

Em 2011 inicia-se uma década de mudanças intensas na organização das empresas. Neste ano, os primeiros "baby boomers" --nascidos no pós-guerra, entre 1956 e 1964-- completam 65 anos e começam a se aposentar.

Os representantes dessa geração cresceram e ingressaram no mercado no período em que o Brasil vivia uma ditadura militar. Não apenas aqui, mas em boa parte do mundo, esses trabalhadores se acostumaram a seguir estruturas hierárquicas rígidas.

"São pessoas que têm como princípio 'vestir a camisa' da empresa", explica Irene Azevedo, professora da Brazilian Business School.

As gerações seguintes, denominadas X, de nascidos de 1965 a 1977, e Y, de nascidos de 1978 a 2000, se preocupam mais com o ambiente de trabalho e com o crescimento imediato na carreira.

A saída dos "baby boomers" promove agora uma alteração mais intensa na estrutura das empresas --que passam, entre outros fatores, a ser menos austeras.

Ao perceber reestruturações na multinacional em que trabalhou por 21 anos, Osmar Bergamaschi, 62, largou o emprego como diretor. Passou a se dedicar a consultorias e à propriedade rural.

"Quando entrei na empresa, havia sensação e perspectiva de crescer e terminar a carreira nela. Quando saí, não havia preocupação em reter o empregado por muito tempo, mas, sim, em ter executivos com mais energia e menos profundidade."



O consultor Osmar Bergamacchia, em seu escritório, nos Jardins; o profissional é considerado um "babyboomer"

SUCESORES

Passar o bastão tem sido um grande desafio para companhias em fase de renovação de diretoria.

O profissional da geração "baby boomer" preparou-se para ter aquele posto por toda a carreira e apresenta dificuldades em fazer um sucessor na empresa, por ver nele diferenças significativas tanto de atitude quanto de personalidade.

"Surge um desafio organizacional: como preparar esses executivos [da geração X], que vêm de trajetórias mais curtas nas companhias, para assumir uma posição estratégica?", questiona o diretor-executivo da consultoria Produtive, Rafael Souto.

A franquia multinacional Sunbelt, especializada em compra e venda de empresas, registra que o principal motivo para que um negócio seja vendido é a dificuldade em encontrar alguém de dentro da companhia que possa assumi-la após a saída do presidente ou diretor.

Batista Gigliotti, máster-franqueado da Sunbelt no Brasil, diz que, nas empresas menos dependentes da figura do presidente ou do diretor e mais bem organizadas em relação à sucessão, a transição é menos "dolorosa".

Para ele, a preparação do substituto deve ser compatível com a estratégia de médio e longo prazos da empresa.

O tempo para essa transição varia. "Menos de um ano é muito pouco, e mais do que três é demais", considera.

Deixar de preparar um sucessor tem como explicação também a insegurança do superior, que teme perder importância e status.

APEGO

A CEO da consultoria Lens e Minarelli, Mariá Giuliese, diz que a geração "baby boomer", por ser mais apegada à posição na empresa, muitas vezes não ajuda no desenvolvimento de sucessores, trazendo-os de fora da empresa.

Ela teve um exemplo disso na própria família. Seu filho, André Giuliese, 36, engenheiro de tecnologia da informação, era gerente em uma empresa na qual havia a possibilidade de ser diretor assim que seu chefe alcançasse uma nova posição.

Ele, no entanto, afirma que não recebia preparação para assumir o cargo de direção. "Recebi uma proposta para ser diretor em outra empresa e aceitei", conta André.