

“ Quanto aos conselhos para a gestão das suas equipas, eu diria apenas: sigam o vosso instinto humano

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

Presidente, Iscte Executive Education

O Presidente do Iscte Executive Education aborda o tema das lideranças perante as diferentes gerações e sublinha a importância da comunicação em todo o contexto organizacional. Sem esquecer a capacidade de decidir.

Quais são as principais diferenças nas abordagens de liderança das gerações X, Y e Z que tem observado nas suas experiências e que competências de liderança são necessárias para lidar com cada uma delas?

Em “binómios”, as características da geração X assentam na estabilidade e na experiência, as da geração Y (Millennials) na

inovação e flexibilidade e as da geração Z na autenticidade e na responsabilidade social. Ora, são características bem diversas e até por vezes contraditórias, no essencial. Procurar agregá-las e/ou integrá-las é um cavalinho de Troia. Ou um cavaleão. Se a isto somarmos que o mais difícil e mais desafiante - e também o maior ativo - são as pessoas, temos argumentos para estar muito expectantes sobre o que o futuro nos reserva.



Porém, há uma questão que é inexorável. O tempo. E o tempo favorece quem vem depois e não quem lá está. Porque o futuro é com quem vem e não com quem está. O futuro no trabalho, o futuro dos clientes, o futuro dos fornecedores e por aí fora, passa sempre por quem vem e virá.

Isto dito, há um argumento fundamental: respeito. Respeito por quem vem e respeito por quem está. Tolerância por quem está e por quem vem. E diálogo. Comunicação. Se me perguntarem quais os maiores problemas e de onde vêm os atritos maiores entre gerações eu não teria dúvida em apontar três causas: 1. comunicação; 2. comunicação e 3. comunicação.

E um dos grandes problemas das organizações é que não comunicam. É fundamental comunicar mais e melhor. No fim do dia, todos temos em comum sermos humanos, termos

SE ME PERGUNTAREM QUAIS OS MAIORES PROBLEMAS E DE ONDE VÊM OS ATRITOS MAIORES ENTRE GERAÇÕES EU NÃO TERIA DÚVIDA EM APONTAR TRÊS CAUSAS: 1. COMUNICAÇÃO; 2. COMUNICAÇÃO E 3. COMUNICAÇÃO



É FUNDAMENTAL, QUAISQUER QUE SEJAM OS VALORES QUE SE APREGOAM, PRATICÁ-LOS. SEM PRÁTICA DOS VALORES É TUDO BULLSHIT

mais fundamental, quaisquer que sejam os valores que se apregoam, praticá-los. Sem prática dos valores é tudo “bullshit”.

Quais são as tendências emergentes no campo da liderança multigeracional e como antevê o futuro nesta área?

Volto à tecla, mesmo correndo o risco de ser chato, da comunicação. Quem não comunica, não lidera. Quem não comunica, não integra gerações. Quem não comunica, não percebeu o significado da palavra pessoa. Podemos chamar-lhe várias coisas (trabalhador, colaborador, empregado e por aí fora) mas, no essencial, estamos a falar de pessoas.

Que conselhos práticos daria aos líderes que estão a começar a enfrentar os desafios de gerir equipas multigeracionais?

Sou muito mais permeável a receber conselhos do que a dar conselhos. Se mos quisessem dar, sou “todo ouvidos”. Quanto aos conselhos para os outros e para a gestão das suas equipas, eu diria apenas: sigam o vosso instinto humano. Humano. Oíçam mais do que todos os argumentos que têm a apresentar. E depois decidam. Sem decisão a ação continuará por existir. 

José Crespo de Carvalho,
Presidente do
Iscte Executive
Education

falhas, sermos orientados à sobrevivência e à preservação. Portanto, desculpem, temos de comunicar se nos quisermos entender minimamente. Outra questão, é como se deve comunicar, mas isso faria parte de um livro inteiro e ainda haveria espaço em falta.

Que estratégias recomenda para que as organizações consigam gerir eficazmente as dinâmicas multigeracionais no local de trabalho?

Primeiro, comunicação. Segundo, comunicação. Terceiro, comunicação. E como diria Drucker, o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito. Por isso, é fundamental que se leiam as pessoas inteiras. Sem ecrãs e sem subterfúgios.

Qual é o impacto da cultura organizacional na liderança de uma força de trabalho

multigeracional e como pode ser moldada para apoiar esta diversidade?

A cultura é construída por valores, normativos, crenças e pressupostos, heróis, ritos, cerimónias, histórias, mitos, tabus e práticas. Muitas práticas. E falta um, entre outros: comunicação. Talvez o mais importante atualmente. Qual o impacto? Leia-se o que aí vai como pilares da cultura e teremos certamente a resposta. Não é direta e far-nos-á pensar muito sobre o assunto.

Dê-nos exemplos de práticas culturais bem-sucedidas que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo?

Práticas culturais seria algo em que não gostaria que se fizesse “copy-paste”. Porque a cultura é única em cada empresa ou organização. Não tenho receitas. É necessário estudar o contexto. Mas é ainda