

SIDNEI OLIVEIRA

GERAÇÃO Y

Do mesmo
autor do *best-seller*

GERAÇÃO Y
O NASCIMENTO DE
UMA NOVA VERSÃO
DE LÍDERES

SER POTENCIAL OU SER TALENTO?

FAÇA POR MERECEER

INTEGRARE
EDITORA

SIDNEI OLIVEIRA

GERAÇÃO Y

SER POTENCIAL OU SER

TALENTO? FAÇA POR MERECECER

INTEGRARE
EDITORA

Copyright © 2011 Sidnei Oliveira
Copyright © 2011 Integre Editora e Livraria Ltda.

Publisher
Maurício Machado

Supervisora editorial
Luciana M. Tiba

Assistente editorial
Deborah Mattos

Coordenação, arte e produção editorial
Crayon Editorial

Preparação de texto
Fernanda Marão

Revisão
Bárbara Borges
Marisa Rosa Teixeira

Capa
Alberto Mateus

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Oliveira, Sidnei

Geração Y : ser potencial ou ser talento? faça por merecer/
Sidnei Oliveira. -- São Paulo : Integre Editora, 2011.

Bibliografia.

ISBN 978-85-99362-66-2

1. Administração de conflitos 2. Carreira profissional -
Desenvolvimento 3. Competências 4. Comportamento organizacional
5. Conflito de gerações 6. Jovens - Comportamento 7. Jovens
- Trabalho 8. Recursos humanos 9. Relações entre gerações 10.
Relações interpessoais I. Título.

11-03862

CDD-650.13

Índices para catálogo sistemático:

1. Jovens : Competências : Carreira profissional :
Desenvolvimento : Administração 650.13

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.

Rua Tabapuá, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 - São Paulo - SP - Brasil

Tel. (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: www.integrareeditora.com.br

SUMÁRIO

Agradecimentos	7
Apresentação	9
Prefácio	13
1 • Mudanças – O desafio das prioridades	
O ninho da águia.....	19
Jovem para sempre	22
Qual é o sonho?	27
2 • A carreira ainda existe...	
A busca de uma carreira de vida.....	35
Escolhas estratégicas.....	38
Ser potencial ou ser talento?	44
3 • É hora de trabalhar	
O profissional nas redes sociais	55
O estagiário e o <i>trainee</i>	63
Manual de sobrevivência do novato	68
Cadê o meu mentor?	71
4 • As novas competências	
FOCO: Resultados e inovação	75
ESTILO: Colaboração e individualidade	79
EXPECTATIVAS: Reconhecimento e informalidade	81

5 • Virei chefe, e agora?

Meu amigo, meu subordinado	93
Tem veterano na minha equipe	97
Não quero trabalhar no inferno!	101

6 • Foco, Geração Y, foco!

Onde tá pegando?.....	107
Escolhas, sempre as escolhas!	115
Quando 4 vale 10	124

Bibliografia	135
---------------------------	-----

APRESENTAÇÃO

*Todo o mundo tem um talento.
O que é raro é a coragem
de seguir o talento para o
lugar escuro onde ele leva.*

ERICA JONG

Faça por merecer!

CERTA VEZ, UM IMPERADOR assumiu o trono de seu reino disposto a fazer um grande governo. Com esse objetivo, convocou todos os sábios da região, para que eles apresentassem conselhos sobre como ele deveria agir para cumprir a difícil tarefa.

Os sábios reuniram-se durante vários dias e depois de muitas reflexões concluíram que a melhor forma de ajudar o novo rei era dar-lhe dois envelopes, cada um com um conselho.

Retornaram ao rei e lhe entregaram os envelopes explicando que cada um continha um conselho precioso e somente

deveriam ser abertos em momentos determinados. O primeiro envelope era azul. Explicaram ao rei que ele deveria ser aberto *quando o reino estivesse caminhando muito bem*. O outro era verde e deveria ser aberto *somente quando o reino estivesse passando por problemas terríveis*.

Depois de alguns anos, o país prosperava, não havia guerras e o povo estava muito feliz com tudo o que tinha conquistado. O rei estava tão satisfeito com seu reinado que decidiu abrir o envelope azul. Nele encontrou um dos conselhos dos sábios:

*O que está acontecendo não é para sempre!
Isso vai passar, esteja preparado!*

O rei ficou um pouco perplexo, pois esperava algum conselho mais grandioso e positivo, e não um alerta sombrio. De qualquer forma, continuou seu reinado e alguns anos depois houve uma série de acontecimentos terríveis. Uma grande seca atingiu a região e, pela primeira vez, seu povo sentiu fome. Também surgiram algumas pragas que acabaram com as plantações e trouxeram muitas doenças. Os eventos climáticos afetaram outros países próximos, e a disputa por alimento provocou conflitos com os reinos vizinhos.

O rei estava muito triste. Sentia-se impotente, derrotado e sem alternativas. Lembrou-se do envelope azul e do conselho que havia recebido e, mesmo relutante, decidiu abrir o envelope verde. Lá encontrou a seguinte frase:

*O que está acontecendo não é para sempre!
Isso vai passar, esteja preparado!*

Contaram-me essa história há algum tempo, quando vivia momentos turbulentos e tinha de fazer escolhas difíceis.

Hoje vejo muitos jovens ansiosos e até frustrados por estarem diante de momentos importantes em suas vidas – o tempo das primeiras escolhas – e avaliarem seu futuro como difícil e sem solução. Temem ter vidas incompletas e medíocres. Claro que esse não é um cenário generalizado, pois os jovens da *Geração Y* são paradoxais; há sempre um misto de otimismo e expectativa que os faz considerar o futuro como os melhores tempos que virão.

De fato, há motivos reais para uma perspectiva mais positiva. Os jovens da *Geração Y* são os primeiros a se beneficiar do futuro, pois chegam à vida adulta contando com uma série de facilidades que não eram possíveis ou não estavam disponíveis no passado. Além disso, podem contar com todos os avanços tecnológicos e com as possibilidades de interação imediata e sem custo com qualquer pessoa no planeta, criando assim mais condições para ser profissionais competitivos.

Esse cenário positivo não é absurdo, pois ele é o resultado de muitos esforços conjugados e de escolhas dos últimos anos – escolhas certas e erradas. Evidentemente é um cenário que traz desafios enormes para a *Geração Y*, pois ela deve *fazer por merecer* esses privilégios, usando todos

os talentos que possuem para proporcionar às gerações futuras os avanços que ainda não foram alcançados, principalmente aqueles que promovam um melhor padrão de vida para a sociedade e a correta gestão do meio ambiente.

A *Geração Y* está em seu melhor momento, basta ter paciência, principalmente com os veteranos que ainda ocupam o lugar que ela deseja. **O jovem precisa saber que a fila vai andar, mas somente para quem estiver na fila.**

PREFÁCIO

Desenvolver, potencializar e conectar são os verbos que vão determinar a boa acolhida e as condições adequadas de crescimento aos jovens da Geração Y no ambiente empresarial.

Três conceitos básicos da “linguagem Y”

MAIS UMA VEZ SIDNEI OLIVEIRA nos premia com uma excelente visão dessa geração interessante e intrigante denominada “Y”. No momento em que essa geração, formada por jovens nascidos entre 1983 e 1994, começa a dominar a paisagem em escritórios de empresas de todos os portes, perfis e setores, é natural que as organizações comecem a rever sua maneira de pensar e principalmente seus mecanismos de relacionamento. Tudo por conta de jovens inteligentes que,

quando a internet surgiu, ainda eram bebês, crianças ou, no máximo, pré-adolescentes. Hoje eles são adultos prematuros, rapidamente amadurecidos, que, uma vez finalizado seu ciclo de graduação, chegam ao mercado em busca de espaço – muito espaço, aliás.

É natural que, como muitos de suas antecessoras, a *Geração Y* pense que sabe tudo. E talvez seja, de fato, a mais bem preparada entre todas as que já chegaram ao mercado. Esses jovens são altamente bem informados. Familiarizados desde cedo com a internet, dominam com facilidade todas as tecnologias disponíveis. São curiosos, hiperativos, geralmente pouco preconceituosos, comunicativos e quase sempre ambiciosos.

Para os jovens Y, o mundo – como a internet – não tem limites. E assim são no trabalho. Precisam sempre de novos desafios. Essa vontade, por vezes, traz à tona também outras características típicas desses profissionais: tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso, correndo o risco de se tornar superficiais e um tanto arrogantes. Estão sempre ansiosos demais para crescer rápido e – talvez o maior risco para as organizações – são desapegados da empresa. Esse distanciamento assusta os gestores de recursos humanos, e talvez aí esteja a primeira grande mudança pela qual as organizações devem passar.

É certo que as empresas não devem temer esse profissional. É surpreendente ter de admitir que eles foram criados em nossas próprias casas, aprendendo com liberdade de escolha

e criatividade. Agora que são livres e criativos, devemos ensiná-los a usar essas características no trabalho.

Dentre as ações práticas que as empresas podem tomar para receber bem e fazer a integração entre as gerações, três conceitos devem ser respeitados: desenvolver, potencializar e conectar. O primeiro deles implica principalmente conhecer e identificar o déficit de conhecimento que esse jovem profissional traz ao vir da universidade. É preciso descobrir quais competências estão faltando e gerenciar suas expectativas. A partir disso, é possível criar meios para estimular os recém-chegados. Algumas ferramentas podem ajudar nessa hora, como o *e-learning* e a própria prática diária.

Uma vez identificado o *gap* de conhecimento dessa geração e desenvolvido o seu potencial com novas informações, chega o momento de potencializar esse conhecimento. Para isso, o jovem Y deve ser auxiliado a descobrir como pode ajudar a organização dentro de sua estrutura. É preciso que haja espaço na empresa, na cultura da corporação. A partir desse espaço, o jovem profissional que não obteve tanto sucesso na área comercial, por exemplo, pode ir muito bem no desenvolvimento de produtos.

O terceiro conceito a ser valorizado na relação com esse novo profissional – a conexão – aplica-se não apenas do ponto de vista tecnológico, mas, principalmente, na interação com outros seres humanos, profissionais mais experientes ou não, pessoas que estejam desenvolvendo

ideias e soluções. Para isso, o segredo é permitir que esse jovem se comunique com gerentes, líderes e outros funcionários como ele por meio de ferramentas tecnológicas e possa, sobretudo, trocar ideias.

Fazer o prefácio deste livro foi um prazer para mim, e gostaria de finalizar dizendo que é fundamental, enfim, abrir portas. Se, no passado, quem tinha informação a monopolizava e com ela tinha o poder, hoje poderoso é aquele que sabe compartilhar seu conhecimento e, mediante esse intercâmbio, criar mais conhecimento. E o jovem da *Geração Y* sabe disso. Vamos aprender com ele!

VICENTE PICARELLI FILHO

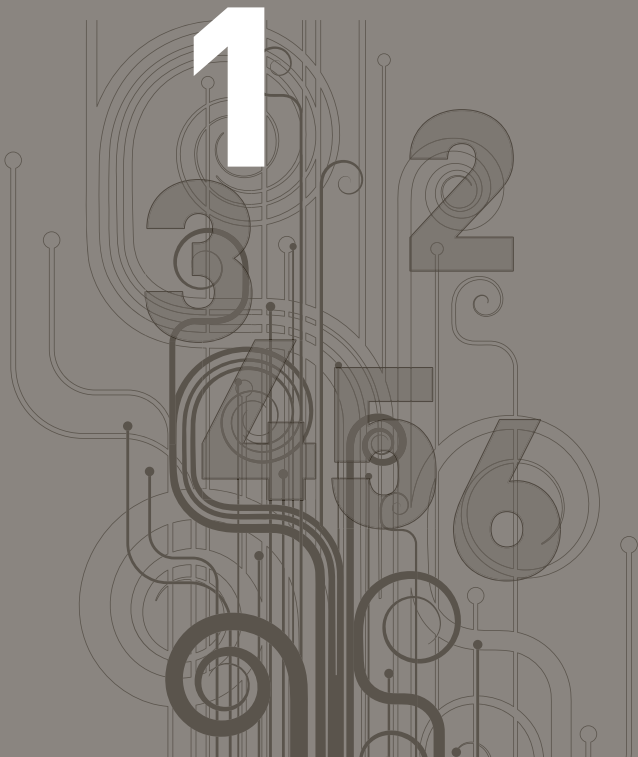
Sócio-líder da Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte

O NINHO DA ÁGUIA

JOVEM PARA SEMPRE

QUAL É O SONHO?

1



MUDANÇAS – O DESAFIO DAS PRIORIDADES

Primeiro, diga a si mesmo o que você quer ser; e então faça o que tem a fazer.

EPICETUS

O ninho da águia

MAIS UMA VEZ A ÁGUIA chega com uma presa para alimentar seus filhotes. São tempos difíceis, o clima inconstante está afastando a caça, os pequenos animais agora permanecem mais tempo em seus abrigos, fugindo não apenas dos predadores, mas também do calor sufocante que destrói boa parte dos alimentos. Dessa vez, a águia teve dificuldades para encontrar um bom lugar para montar seu ninho. Os penhascos mais altos e próximos dos alimentos foram ocupados rapidamente, obrigando-a a ser ainda mais

estratégica e persistente para criar um abrigo que acomodasse seus três filhotes.

No começo, o ninho estava bastante seguro e confortável, e até mesmo a águia encontrava ali um bom lugar para repousar. Contudo, com o crescimento dos filhotes, o ninho começou a ficar pequeno e tornou-se comum a águia encontrá-los brigando entre si, muitas vezes com feridas provocadas pelas bicadas mútuas. O tempo já estava dando seus sinais, e a águia sabia que estava chegando o momento de submeter seus filhotes ao ritual que significaria a continuidade de sua família. Seria o momento do primeiro grande voo.

Num dia ensolarado a águia novamente se prepara para caçar seu alimento, mas antes olha diretamente para cada um de seus filhotes e, em um rápido movimento, expulsa-os do ninho atirando-os pelo penhasco. Os instantes seguintes são tomados por uma tempestade de sentimentos contraditórios e confusos. Os filhotes, que até aquele momento conheceram apenas a proteção e os cuidados da mãe, estão em uma queda vertiginosa, com o vento forte espancando seu corpo.

Nada, até aquele momento, demonstrava que a águia tomaria uma atitude tão radical. Para os filhotes, a sensação de rejeição e perplexidade se confundia com o medo e a angústia. Era a primeira vez que cada um deles experimentava uma realidade diferente e, julgando pela violência do que estavam sentindo, a vida fora do ninho era absurdamente desconfortável e agressiva.

Qualquer um dos filhotes, naquele momento, teria o direito de questionar por qual razão a águia os havia trazido ao mundo – afinal, não deixa de parecer sádico dar a vida a um ser e depois atirá-lo para a morte certa na queda de um penhasco.

Durante a queda cada um procura em si mesmo algum recurso que possa eliminar o desconforto absurdo por que está passando. Gritar chamando pela águia é a primeira alternativa, mas demonstra não ter efeito algum. Agitar as pequenas garras, que muitas vezes foram fundamentais na disputa do alimento com os irmãos, não parece ser eficaz contra o vento. Além disso, enquanto cada filhote rodopia sem controle, um breve pensamento de acusação culpava a águia pela atitude insana.

Após infinitos segundos, uma força instintiva faz que cada filhote abra suas asas – descobrindo, assim, que podem controlar aquela situação sustentando seu corpo com a ajuda da velocidade que alcançaram durante a queda. O momento é único, eles ainda estão um pouco assustados com a súbita parada no ar. Enquanto voam, procuram entender o que está acontecendo e logo percebem que sempre puderam voar, apenas não sabiam disto.

Depois de alguns momentos de voo, percebem a águia voando atrás deles. Ela estava totalmente vigilante, cuidando para que a experiência fosse boa e sem acidentes irreparáveis. Ela se mostrou exatamente no momento em que os filhotes já estavam dominando a técnica de voo e,

sem perder tempo, fez uma manobra no ar, mergulhando em direção a um pequeno roedor. Com as garras prendeu o pequeno animal e em seguida, diferentemente do que sempre fazia, comeu a presa.

Tudo ficou claro. A partir de agora, cada filhote deveria caçar o próprio alimento.

E não foi só isso que mudou...

Quando os filhotes começam a voar de volta ao ninho, percebem o enorme esforço necessário para chegar até ele, como nunca antes tinham feito. Ao chegar ao alto do penhasco, notam que estão diferentes – com a abertura das asas, os músculos ficaram maiores e mais fortes – e já não cabem no ninho, por isso terão também de procurar um novo abrigo.

Aquela queda foi a primeira, a única verdadeira e sem dúvida a mais importante na vida dos filhotes. Nada mais seria igual depois dessa experiência. As lembranças do ninho da águia estarão sempre presentes e serão uma referência constante para a construção de seus próprios ninhos.

Jovem para sempre

A NATUREZA DESENVOLVEU SUA SABEDORIA pelo método mais objetivo e simples que existe – os erros e acertos – e levou muito tempo para chegar às fórmulas que protegem e preservam sua existência. Independentemente disso, sempre ficamos surpresos e impressionados com as analogias que podemos fazer usando essa sabedoria e a existência humana.

Tomando como exemplo a experiência da águia e de seus filhotes, rapidamente concluímos que é sábio e desejado que sejamos autossuficientes e independentes, tomando nossas próprias decisões e assumindo as consequências de cada uma delas. Para isso, não precisamos saltar de um penhasco – afinal, não temos asas –, mas aprecio a analogia que podemos extrair dessa história.

Atualmente muitos jovens relutam em “saltar” para sua independência, pois estão acostumados com o padrão de vida que seus pais proporcionam. O ninho está sempre confortável – cada vez maior e mais adequado às suas expectativas –, e os pais desenvolveram um comportamento mais próximo, mais parecido com o de um amigo, e essa atitude é um obstáculo para impulsionar o movimento que simboliza o salto do penhasco. É muito comum encontrar pais que nem querem considerar essa possibilidade.

Para as gerações veteranas (*X* e *baby-boomers*), é um desafio enorme acreditar no potencial de “voo” dos mais jovens. As motivações são variadas e paradoxais, mesclando argumentos que remetem a sentimentos de amor e cuidado com a vida do jovem e críticas pela falta de foco e compromisso com as próprias expectativas, levando ao julgamento de imaturidade para se aproximar do penhasco e ousar fazer o “voo”.

Esses argumentos são válidos em algumas circunstâncias. Muitos jovens estão focados em manter o estilo de vida que possuem no convívio com seus pais, centrando suas preocupações nas dificuldades que enfrentam para se colocar

profissionalmente de maneira aceitável, isto é, de forma que possam sustentar um padrão de vida no mínimo equivalente ao que possuem atualmente. Essa aspiração não é errada, na realidade é ótima, pois demonstra o desejo de se autodesenvolver. Contudo, ocorrem distorções importantes na forma como os jovens estão buscando essa realização pessoal.

A impressão mais forte é que se tem instalado na *Geração Y* um sentimento de que os pais, os professores, os líderes, enfim, os veteranos, têm obrigação de criar as condições ideais para que eles possam alcançar o desenvolvimento e o padrão que desejam. É muito comum vermos jovens dizendo que não possuem algo como um carro ou não fazem faculdade porque os pais não podem pagar. Esse tipo de atitude apenas reforça o ceticismo dos veteranos quanto ao potencial dos jovens.

Evidentemente que o jovem, quando é confrontado com esses argumentos, reage com energia, negando totalmente esse tipo de comportamento. A alegação mais comum é de que, por ser o mundo atual mais complexo e competitivo do que no tempo de seus pais, eles têm de enfrentar mais dificuldades que em outras épocas.

O jovem da *Geração Y* não aceita a chancela de “acomodado”. Ele sempre argumenta que quer ser responsável pelo próprio sustento e ter espaço para morar e viver da forma que acha mais adequada; contudo, ainda reluta em abrir mão das facilidades que possui para batalhar pela própria independência. Na verdade, esse jovem estabelece

um padrão extremamente elevado para se posicionar profissionalmente. Começar “por baixo” é uma possibilidade difícil de sustentar por mais que alguns meses.

Entretanto, os desafios não estão apenas do lado dos jovens. De fato eles têm certa razão, pois realmente precisam lidar com um cenário novo, composto por pessoas que buscam estender sua própria juventude por mais tempo.

Os veteranos dos dias atuais estão descobrindo que o aumento da expectativa de vida lhes permite (e até os pressiona a) estabelecer novas expectativas, principalmente as profissionais. Uma pessoa que iniciou suas atividades com 20 anos de idade e trabalhou nos últimos trinta anos percebe agora, aos 50 anos, que ainda possui vigor físico e mental para continuar trabalhando e certamente tem muito interesse em permanecer dessa forma, afinal tem o desafio de manter o próprio padrão de vida.

Na busca pela juventude estendida, encontramos veteranos se requalificando em programas de pós-graduação ou até com uma nova graduação, tentando manter-se competitivos ou mesmo se preparando para uma segunda carreira profissional. De qualquer forma, nas duas opções, os veteranos têm como objetivo continuar no mercado de trabalho, principalmente quando estão concorrendo com jovens cada vez mais qualificados academicamente.

Eis a raiz do atual conflito geracional: as pessoas estão competindo por um espaço cada vez mais restrito por causa do crescimento populacional e da busca constante por

aumento de produtividade com redução de custo. O ambiente corporativo tornou-se extremamente complexo e os modelos de gestão de pessoal que permitiam o desenvolvimento de jovens profissionais sofreram profunda alteração.

Não existe mais o vínculo entre o exercício da liderança e a formação de sucessores. Os veteranos passaram a se omitir do papel de “águia”, deixando de se responsabilizar pelo desenvolvimento dos jovens profissionais. Além disso, assim como os pais atuais ampliam suas residências para manter o conforto de seus filhos, gestores deixam de expor os jovens profissionais aos desafios mais complexos que podem colocar os resultados em risco.

A primeira consequência direta dessa atitude é que as empresas se tornam cada vez mais veteranas, com suas lideranças compostas basicamente por profissionais acima de 30 anos – idade que parece ter sido eleita para qualificar alguém para receber desafios de gestão. O fato mais intrigante é que justamente os líderes atuais, com mais de 40 anos, foram desafiados a controlar cargos de gestão em idade inferior aos 25 anos. Certamente as circunstâncias anteriores, que não exigiam formação universitária para cargos de chefia, associadas ao fato de um jovem ingressar no ambiente corporativo ainda na adolescência, contribuíram muito para essa realidade.

A segunda consequência tem vínculo com o comportamento dos jovens profissionais: aumento da rotatividade no emprego e dificuldade de engajamento principalmente na

missão e nos valores corporativos, provocando efeitos diretos na produtividade e nos resultados das empresas.