

GUTEMBERG B. DE MACEDO

# JOVENS PROMISSORES

*hoje,*



# PROFISSIONAIS DE SUCESSO

UM GUIA PRÁTICO PARA  
QUEM DESEJA CONSTRUIR  
UMA CARREIRA VITORIOSA

*amanhã*



ALTA BOOKS  
EDITORA

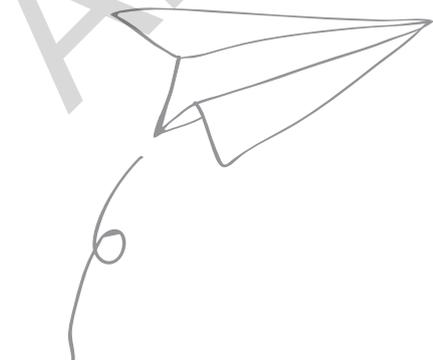
Rio de Janeiro, 2021

# Sumário



Introdução	♦ ♦ ♦ 1
<i>Capítulo 1</i>	
Conheça a sua geração	♦ ♦ ♦ 5
<i>Capítulo 2</i>	
Descubra quem é você!	♦ ♦ ♦ 11
<i>Capítulo 3</i>	
Fique atento aos erros que podem destruir a sua carreira	♦ ♦ ♦ 17
<i>Capítulo 4</i>	
Cuide de sua apresentação pessoal	♦ ♦ ♦ 23
<i>Capítulo 5</i>	
Torne-se um ser político dentro da empresa	♦ ♦ ♦ 31
<i>Capítulo 6</i>	
Seja íntegro e pratique a civilidade	♦ ♦ ♦ 41
<i>Capítulo 7</i>	
Cultive e valorize as boas amizades	♦ ♦ ♦ 49
<i>Capítulo 8</i>	
Blinde sua carreira	♦ ♦ ♦ 57
<i>Capítulo 9</i>	
Construa seu sucesso de forma consistente	♦ ♦ ♦ 65
<i>Capítulo 10</i>	
Administre o seu ego	♦ ♦ ♦ 77
<i>Capítulo 11</i>	
Não entre em rota de colisão com o seu chefe	♦ ♦ ♦ 93

<i>Capítulo 12</i>	
Identifique os seus inimigos	◆◆◆ 101
<i>Capítulo 13</i>	
Busque um mentor para auxiliá-lo no seu desenvolvimento	◆◆◆ 107
<i>Capítulo 14</i>	
Fuja da ganância	◆◆◆ 119
<i>Capítulo 15</i>	
Leia cada dia mais	◆◆◆ 129
<i>Capítulo 16</i>	
Conheça os riscos e as oportunidades de uma carreira global	◆◆◆ 139
<i>Apêndice A</i>	
De pai para filho	◆◆◆ 143
<i>Apêndice B</i>	
Vamos à lista, composta por cem livros	◆◆◆ 149
Bibliografia	◆◆◆ 153
Notas	◆◆◆ 157
Índice	◆◆◆ 163





# Conheça a sua geração

*“A Geração Y exige mais dos empregados do que as gerações anteriores. Apesar de poder ajudar, mais dinheiro não é a resposta para motivar seus empregados da Geração Y. Acima de tudo, é a paixão do líder que fará a diferença e essa paixão precisa ser incorporada em uma causa na qual as pessoas possam se envolver — algo pelo qual elas possam ser conhecidas.”*

*Bruce Alexander Morton (1930–2014)*

*Correspondente de Televisão para a CBS News e CNN — EUA*

**U**ma nova geração nunca surge do nada. Ela é fruto de um somatório de mudanças no sistema político, econômico, social e tecnológico de uma sociedade. Em qualquer mutação da história, tudo é transitório. Novos modelos de juventude virão depois da Geração Y, pois as mudanças são parte natural dos sistemas. No caso específico de sua geração, caro leitor, contribuíram para sua formação a tecnologia da informação e da comunicação sem fronteiras com todos os seus braços — satélite, TV, computador, telefone móvel, internet, etc. Os reflexos dessa mudança e seus desajustes mais críticos residem na velocidade, na pouca capacidade de ajuste e na acomodação. E isso tudo está apenas começando. Ao observarmos a Geração Y, nós compreendemos o presente — e não o futuro — como têm apreendido vários escritores. O futuro dependerá,

obviamente, da acomodação dessa geração às anteriores e às futuras interferências globais.

A Geração Y não estimula apenas novos comportamentos, mas também novos valores, traduzidos em novos anseios profissionais: autonomia, independência, desburocratização, novas estruturas de poder ou descentralização do mesmo, e espaço irrestrito à inovação. Essa geração forma, portanto, uma nova cultura de trabalho que ultrapassa os conflitos de âmbito puramente humano e pessoal. O maior choque reside particularmente entre duas percepções ou “culturas” de trabalho. De um lado, as gerações atuais que têm visão hierarquizada, valores de lealdade e de estabilidade e que ainda navegam em uma infraestrutura tecnológica ultrapassada. Elas são adeptas a procedimentos e metodologias testadas. Do outro lado estão os jovens da Geração Y, que buscam novos métodos de trabalho. O valor mais importante para essa geração é a inovação. Parece até que seus representantes vieram ao mundo com essa característica estampada na testa, mesmo que não tenham ainda a menor ideia de custo, aplicação ou da necessidade de inovação.

Alguns escritores ensandecidos, e não são poucos, exageram em relação à revolução dessa nova geração: é como se o mundo devesse ser reinventado para abrigá-la. Eles a descrevem como se nada viesse depois dela, nem de bom ou de ruim. Sabemos que isso não é verdade, mas, apesar de transitória, como todas as gerações, ela deixará um legado e exigirá um esforço expressivo de todos aqueles que irão comandá-la ou influenciá-la sob a luz e os objetivos das empresas. A velocidade impressa nessa “nova cultura”, já presente no mercado de trabalho, exige um novo posicionamento em frente ao seu impacto exponencial no mundo dos negócios, no consumo, na geração de novas tecnologias e na solução de problemas globais, entre eles: meio ambiente e sustentabilidade.

Na China, a Geração Y é maior do que a geração pós-guerra (Boomers). Na Índia, ela representa quase 50% da população e forma um dos mais importantes impulsos da economia mundial. No Brasil, é importante que você saiba, essa relatividade numérica é também muito expressiva, mas infelizmente não é fruto da boa educação (familiar e acadêmica), em sua

grande maioria. O acesso ao estudo em nosso país tem suas bases na proliferação de escolas de segunda linha, diferentemente dos demais países emergentes que investem pesadamente na educação. Para nós, brasileiros, o problema é grave e endêmico. Grande parte dos nossos estudantes não conquista um lugar no mercado de trabalho e permanece no subemprego devido às políticas pobres de educação.

Você, como legítimo filho da era digital, traz pensamentos, expectativas e necessidades distintas daquelas que eram necessárias há alguns anos. As empresas, nacionais e multinacionais, em especial o escalão de gestores em todos os níveis, estão enfrentando dificuldades para conciliar sua cultura da era industrial com a atual, notadamente digital. As empresas, após a globalização e a luta pela competitividade, avançaram no conhecimento do mercado e das necessidades do consumidor. Evoluíram em novos modelos de negócios. Porém, em detrimento desses esforços, elas não conseguiram alinhar satisfatoriamente os seus recursos internos e a gestão. Percebemos hoje uma crise de liderança generalizada e a falta de profissionais preparados ou de potencial expressivo para ocupar posições de comando no futuro. Poucas são as empresas que estão sincronizadas com as exigências dessa e de futuras gerações.

Os jovens da sua geração aderiram a uma inusitada percepção horizontal sobre tudo. Para vocês, o mundo é plano. Vocês não foram modelados para pensar em sistemas e subsistemas. As pessoas que ocupam posições mais estratégicas dentro das hierarquias das empresas, ao contrário, são verticalizadas: têm noção de seus papéis e responsabilidades com limites bem definidos e consideram a colaboração interligada ao poder. Já os Nets buscam a colaboração “dentro do grupo”, por afiliação, sem necessariamente respeitar a alçada e a subordinação. Eles são oriundos, em sua grande maioria, de famílias multiparentais (composição de vários relacionamentos e casamentos), onde não há o conceito estático em relação à autoridade. Por vezes responde para mais de um pai ou mãe. Têm irmãos agregados e não exclusivamente consanguíneos. E muitos de vocês, que já são pais, percebem isso em família. Nesse universo, os jovens atuais se tornaram mais maleáveis, com pouca tolerância ao autoritarismo e adeptos da negociação. O poder está presente na criatividade e na interação com

os demais. Isso também alimenta ainda mais sua percepção horizontal. As suas fragilidades surgem quando essa percepção horizontal se esfacela diante de situações de dimensões maiores como nos momentos de crise e desestabilização. Ficam, literalmente, perdidos ou confusos por não terem ou não aceitarem um comando firme e uma liderança que os assegure.

Os jovens da Geração Y são orgulhosos de sua interatividade eletrônica e da capacidade que têm de lidar com diversas tarefas ao mesmo tempo. Isso, no entanto, não significa que tenham facilidade para lidar com problemas. Eles basicamente desconhecem problemas reais e adversos e buscam somente aqueles que escolhem. No ambiente empresarial, são contratados para lidar com as escolhas dos outros e, em especial, para resolver problemas que surgem arbitrariamente.

Os jovens dessa nova geração, como você, buscam diversão. Gostam de experimentar e sentir prazer naquilo que fazem. A sua energia é lúdica e, por vezes, os distanciam daquilo que é verdadeiramente importante e necessário para a organização, especialmente em termos econômicos, de mercado e de retorno financeiro. Os gestores, por outro lado, pertencem a uma geração orientada para resultados e abraçam as responsabilidades para atingirem as metas estabelecidas pela empresa, mesmo que tenham de enfrentar momentos tediosos. Portanto, para vocês é um enorme desafio integrar essas diferenças.

Sua geração adora customizar tudo, dos seus iPods aos mais diversos produtos de consumo. Esse hábito extrapola para a vida pessoal: eles sentem uma necessidade permanente de customizar seu tempo, seus rendimentos e os espaços nos quais trabalha e estuda. Faz parte da tendência de realizar o trabalho e o estudo em sua própria casa. Literalmente derruba as paredes das empresas e das escolas, como se repetisse o sentido político da derrubada do muro de Berlim. A liberdade pessoal para fazer escolhas parece já ter se incorporado nessa geração. Esses jovens não sonham com uma “identidade corporativa”, grupo religioso, etnia ou status social. As empresas que empregam centenas ou milhares de funcionários não têm políticas customizadas e personalizadas (restaurante, equipamentos, móveis e salários, entre outros) para contemporizar essas exigências — e boa

parte delas não faz sentido. O que os gestores têm diretamente a ver com isso? Tudo. Cabe a eles administrar as insatisfações e, especialmente, impedi-las do impacto direto na produção. Terão que participar da formatação de novas políticas juntamente com alta administração e a área de recursos humanos para, em conjunto, acharem soluções interessantes tanto para a empresa quanto para os empregados.

As mudanças que sua geração deseja implementar desafiam as fronteiras antes estabelecidas. Por um lado, a geração dos gestores é adepta à hierarquização do poder e tem clara distinção entre prazer pessoal e responsabilidades no trabalho, mesmo que angustiada com o pouco tempo dedicado à família em prol das expectativas de reconhecimento da empresa no médio e longo prazo, crescimento, estabilidade e futuro garantido. Esses são os valores que formaram a geração que antecedeu a sua. Em contrapartida, os Nets, com sua percepção mais egocêntrica de prazer, liberdade e velocidade, definem o que desejam — e de preferência agora e já!

Uma nova geração como a sua necessita de um ambiente ajustado às suas necessidades detectadas como prementes a ela, como também necessita ser educada para acatar outras advindas das circunstâncias particulares de cada organização e prioritárias ao desenvolvimento e sucesso dos seus negócios. Isso é inevitável e inadiável. Cabe aos gestores rever o seu modelo de gestão, o ambiente, os interesses recíprocos e o ajuste da velocidade requerida a fim de possibilitar que o encontro das diferenças promova a colaboração. As contribuições valorosas não emergem dos momentos de calma e muito menos dos meios igualitários ou excessivamente padronizados. O mesmo acontece com o aprendizado: quanto mais diverso o ambiente, mais rico o conhecimento e a experiência. Não é necessário reinventar a roda, mas é importante continuamente reorganizar todo o conjunto de habilidades necessárias para incorporar os diversos estilos sem perder de vista a produtividade e a competitividade de mercado. O bom retorno está sempre associado aos grandes saltos tecnológicos, humanos e sociais. Estamos nessa encruzilhada. Quanto maior o desafio, maior o potencial para o avanço em todas as suas dimensões: econômica e humana.

O avanço deve ser esperado pelos dois lados: empresa (modelo de gestão, ambiente, e políticas de desenvolvimento humano) e indivíduos, independentemente de sua geração. Porque todos nós, profissionais de qualquer geração, somos exímios em certos assuntos e ao mesmo tempo e principiantes em outros. A relação no trabalho entre empregadores e empregados necessita ajustar expectativas para assegurar compromissos e melhorar a comunicação, a fim de garantir a negociação e interagir para construir continuamente novos modelos de colaboração, produção e eficiência.

Como em nossas vidas, e também como ocorre em toda a natureza, há momentos de desordem que se alternam. Esse é o ganho genial entre o convencional e o inusitado, entre uma geração e outra, enfim, entre as mutações. Escreveu Humberto Eco em sua obra *História do Tempo*: “O futuro deve ser o lugar para onde vamos, e não algo que virá até nós, onde estamos agora.”

Jovens e não tão jovens são todos agentes da transformação. Qualquer geração deve aspirar uma vida que faça sentido. E o “sentido de vida” não é encontrado nos outros, nem nas circunstâncias. Ele não pode ser “achado” porque reside no nosso íntimo: e como tal você não o acha, você o coloca naquilo que escolhe.



# Descubra quem é você!

*“Quanto mais uma pessoa analisa seu ser interior, mais insignificante ela parecerá a si mesma. Esta é a primeira lição da sabedoria. Sejamos humildes e nos tornaremos sábios. Conheçamos nossas fraquezas, pois isso nos dará força.”<sup>1</sup>*

**A** Geração Y (ou Geração Net ou, ainda, Geração Millenium) conquistou a sua maioria e se apresenta ao mercado de trabalho com credenciais, formação acadêmica, cultura, valores e filosofia de vida diferenciados. E não é nada que se assemelhe aos valores da Geração Baby Boom (1946–1964) e da Geração X (1965–1997). Você, que faz parte dela, deve saber que se trata de uma geração totalmente diferente da dos seus pais. Pela primeira vez em nossa civilização, segundo Austin Locke, comediante, escritor e produtor de cinema norte-americano: “Essa mesma geração está educando as gerações mais velhas.<sup>2</sup> É também a primeira vez que lidamos com uma geração sujeita aos costumes globais, fruto do avanço da tecnologia da informação e da comunicação sem fronteiras.” A Microsoft, segundo Nicholas Carr, ex-editor da revista Harvard Business Review, pretende ser a pioneira na criação de interfaces “ser humano-computador”<sup>3</sup> com finalidades lucrativas. De acordo com suas informações, a empresa recebeu a patente de um “método e aparato para transmitir energia e dados usando o corpo humano”. No formulário de pedido de patente, a Microsoft descreve a maneira pela qual está desenvolvendo a tecnologia que transformará a pele em um novo tipo de

condutor elétrico ou “ônibus” que pode ser usado para conectar “uma rede de aparelhos plugados a um único corpo humano”.<sup>4</sup>

Don Tapscott (1947), escritor, pesquisador, palestrante e consultor canadense, define os jovens da Geração Y nos seguintes termos:

- Eles ambicionam liberdade em tudo o que empreendem — da liberdade de escolha à liberdade de expressão em todas as suas formas.
- Eles amam customizar e personalizar.
- Eles são os novos escrutinadores de todas as coisas.
- Eles buscam por integridade e transparência corporativa.
- Eles querem “entretenimento” e “prazer” no trabalho, na escola e na vida social.
- Eles constituem a geração da colaboração e do relacionamento.
- Eles sentem necessidade de velocidade — e não apenas em vídeo games.
- Eles são inovadores.<sup>5</sup>

É claro que essas características assustam boa parte daqueles profissionais mais experientes e que sonhavam em enfrentar menos turbulência no trabalho. Eles se sentem ameaçados. Muitos partem para o contra-ataque e procuram espalhar pelas empresas visões preconceituosas sobre os jovens da Geração Y. Na hora do cafezinho com os amigos, eles destilam todo seu veneno com afirmações como essas:

- Eles são mais burros do que nós éramos na idade deles.
- Ficam grudados na tela, são viciados na internet, perderam sua habilidade social e não têm tempo para esportes e atividades saudáveis.
- Eles perderam a vergonha.
- Por serem muito protegidos pelos pais, estão soltos no mundo com medo de escolherem seus caminhos.
- Roubam e violam direitos de propriedade intelectual.

- Perseguem seus amigos online.
- São violentos.
- Não têm ética no trabalho e são maus funcionários.
- Formam uma geração narcisista e egocêntrica.
- Não ligam para nada, só para eles.

Portanto, meu caro jovem, você deve desde já fazer as seguintes perguntas a si mesmo: Quais são as verdadeiras chances dos jovens da minha geração obterem sucesso na busca de trabalho em empresas dominadas pela Geração Baby Boom? Será que encontrarei um ambiente hostil à minha postura mais agressiva? Os gestores estão devidamente preparados para conversar, discutir, avaliar, selecionar, desenvolver, motivar, premiar e promover pessoas como eu que fazem parte dessa nova tribo?

Vamos às respostas: sim, você tem boas chances de ter sucesso em empresas dominadas pela Geração Baby Boom porque elas precisam de jovens inovadores e talentosos ao seu lado. Sim, as chances de encontrar um ambiente hostil são grandes, mas você conseguirá sobreviver se agir com cautela e dentro de determinados princípios que explicarei mais adiante. Por fim, boa parte dos gestores não sabe lidar com os jovens da Geração Y, mas muitos estão se esforçando para compreendê-la e criando as condições para que ela possa contribuir com o sucesso das empresas. Portanto, você encontrará dificuldades, mas elas são superáveis.

Se você está se preparando para entrar no mercado de trabalho ou já conquistou o seu primeiro emprego, deve ter consciência dos seguintes aspectos:

- Faltam boas oportunidades para os jovens entre 17 e 24 anos de idade devido, principalmente, ao descompasso em nosso país em prepará-los para a nova realidade global e transformações constantes.
- Você encontrará um mundo totalmente diferente de seu mundo ideal. A sua liberdade não será geral e irrestrita. O mundo organizacional tem hierarquias, limites, regras, procedimentos e políticas que devem ser respeitadas. E você será avaliado tendo como base padrões antigos, mesmo que sua empresa seja considerada moderna.

- Você provavelmente está plugado em diferentes redes, mas provavelmente não deve ter a mesma desenvoltura no seu convívio social. Boa parte das redes que estão por aí é superficial, efêmera e destituída de conteúdo. Sua geração tem muita informação, mas nem sempre possui sabedoria e bom senso para superar os desafios que surgirão no trabalho. Você precisa amadurecer rapidamente para agir e fazer as escolhas certas.
- A motivação de sua geração é transitória e, por vezes, instável. Para empreender uma carreira é necessário ter paciência, habilidade política, inteligência social e emocional e tolerância à adversidade. Você deve ter torcido o nariz para essas observações, mas peço que prossiga com a leitura do livro e me dê a oportunidade de mostrar como enfrentar tudo isso. Respire fundo. É um aprendizado que fará bem à sua carreira.

As primeiras sugestões que posso lhe dar para ter sucesso na busca do primeiro emprego são essas:

- Procure compreender como as empresas operam. Elimine nesta etapa qualquer julgamento de valor ou preconceito. Apenas avalie profundamente os valores da organização, o objetivo, a missão, as fontes de onde emana o poder e qual o perfil de seus funcionários.
- Procure entender também as gerações anteriores, seus motivos, crenças, valores e comportamentos. Você terá de conviver com elas e precisa saber com quem está lidando.
- Estude e aprenda o mais que puder sobre a natureza humana, especialmente a comunicação. Como ainda não tem muita experiência profissional, terá que negociar cada passo que der e a cada instante.
- Não despreze o passado da organização e de seus funcionários.
- Embora você tenha extrema intimidade com as ferramentas mais modernas de comunicação — e-mails, torpedos e MSN, entre tantas outras — procure privilegiar o contato face a face. Ele é mais caloroso e permite construir relacionamentos mais consistentes do que

o contato virtual. Habilidades sociais exigem o conhecimento das regras de boa conduta e etiqueta. Menosprezá-las pode ser interpretado como um ato de pura rebeldia ou mesmo ignorância.

- Fuja dos guetos. Homens de sucesso não andam em bando ou em manada. Daí porque são reconhecidos no mundo inteiro pela sua distinção e visão acima da média dos homens comuns. Eles procuram se distinguir na multidão. Os fundadores do site de buscas Google, Larry Page e Sergey Brin, disseram certa vez, durante uma entrevista, que eles não estavam “interessados só em aperfeiçoar nosso mecanismo de busca. O que nós queremos realmente é fundir nossa tecnologia com o próprio cérebro humano”.<sup>6</sup>
- Coloque em prática no trabalho os pontos fortes de sua geração: o acesso às informações, a facilidade de formar redes de relacionamentos, a curiosidade, a criatividade e o desprendimento. As empresas estão carentes de profissionais com esse perfil e irão valorizá-lo.
- Procure entender que o mundo não é apenas feito do presente e que sua geração logo estará diante de outra nova geração com características próprias e distintas da sua. Lembre-se sempre que a velocidade dos acontecimentos só tende a aumentar, assim como o surgimento de novas tecnologias. Se você não tomar conhecimento dessa realidade, ficará ultrapassado antes do tempo.

O mundo está em evolução constante e permanente. Portanto, se você observar algumas dessas regras, poderá entender melhor o curso de sua história e de sua carreira e fazer algo que, além de produtivo, seja pretere para o seu sucesso.