

Sidnei Oliveira

MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA

ELEVANDO A MATURIDADE
E DESEMPENHO DOS JOVENS

INTEGRARE
business

Sidnei Oliveira

MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA
MENTORIA

ELEVANDO A MATURIDADE
E DESEMPENHO DOS JOVENS

INTEGRARE
business

Copyright @ 2015 Sidnei Oliveira
Copyright @ 2015 Integrare Editora e Livraria Ltda.

Publisher
Luciana M. Tiba

Editor
André Luiz M. Tiba

Coordenação e produção editorial
Nilcéia Esposito

Projeto gráfico e diagramação
ERJ Composição Editorial

Capa
Qpix – estúdio de criação – Renato Sievers

Revisão
Renata Truys

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

Oliveira, Sidnei

Mentoria : elevando a maturidade e o desempenho dos jovens / Sidnei Oliveira. -- São Paulo : Integrare Editora, 2015.

Bibliografia.

ISBN 978-85-8211-070-6

1. Carreira 2. Conflito de gerações 3. Jovens - Comportamento 4. Jovens - Trabalho 5. Relações entre gerações 6. Relações interpessoais
I. Título.

15-06738

CDD-305.23

Índices para catálogo sistemático:

1. Jovens : Desenvolvimento da maturidade 305.23

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.

Rua Tabapuã, 1.123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 – São Paulo – SP – Brasil

Tel. (55) (11) 3562-8590

Conheça o nosso site: www.integrareeditora.com.br

Apresentação

“A sociedade deveria tentar oferecer a cada jovem um mentor de fora do sistema educacional, alguém que tivesse grande interesse no desenvolvimento e progresso daquela pessoa na vida”.

Charles Handy – *The Hungry Spirit*

Geração Cristal – Os seis minutos que paralisaram os jovens

Aconteceu o que todos imaginavam. A frase *#quero-vernacopa*, que assombrava a realização do maior evento do planeta, finalmente surgiu no lugar mais inesperado – a jovem seleção brasileira de 2014, com Felipe Scolari exercendo a função de técnico “professor”.

Até o início da partida, era evidente a euforia com os recém-eleitos heróis, que agora tinham um motivo especial para vencer, afinal eles não estariam lutando apenas

por uma taça de ouro, mas, sim, por um colega abatido no último jogo. Justamente o jogador de talento incomum (Neymar), que nas partidas anteriores era a estrela do time. Vencendo o jogo seriam elevados a “semideuses”, caminhariam para o Olimpo da final da Copa e, nessa condição, teriam apenas que concluir o torneio vencendo outro oponente, que talvez estivesse ali somente para completar o espetáculo de transformar os jovens jogadores em “deuses”.

Os sinais estavam evidentes nos choros emocionados e no desespero do capitão do time no momento mais difícil em um jogo anterior, mas poucos entenderam o que estava acontecendo e disseram apenas que a equipe era muito mais sensível e menos “animal”, era a nova cara, a nova realidade do futebol. O momento contagiou de tal forma, que os poucos que perceberam a fragilidade naquele time foram considerados pessimistas, “inimigos do Brasil”, ignorantes sobre o “novo jogador do milênio”. Contudo, aqueles seis minutos inacreditáveis surgiram na frente de milhões de pessoas e o resultado foi “o pior jogo de toda história do futebol”.

Ninguém conseguia acreditar no que estava acontecendo, nem mesmo o time adversário. Enquanto o desastre acontecia, surgiam os primeiros comentários em favor dos jovens jogadores, considerados “guerreiros” diante de uma batalha desigual, lutando contra uma seleção que se preparou mais de oito anos para esse momento. (Oi?)

O fato é que os jovens jogadores simplesmente paralisaram, pois se prepararam para ser os “heróis”, mas não para suportar as frustrações das batalhas que esse caminho exigiria.

Um fato que passou despercebido foi a total dependência dos jogadores em relação ao seu treinador. A sutileza do gesto de indignação do técnico com “seus meninos” foi capaz de paralisar todo o time, pois quando demonstrou sua decepção e recolheu-se para o assento, foi como se estivesse anunciando que estava desistindo da batalha.

Esse cenário, que deixou o Brasil com uma cicatriz enorme, reflete como estamos lidando com os jovens nos últimos 25 anos. Preparamos uma “geração de cristal”, capaz de ser brilhante diante de condições favoráveis, mas frágil diante das adversidades.

Assim como os jogadores se perderam naqueles minutos assombrosos, vemos os jovens de hoje paralisados diante das frustrações por não alcançarem o sucesso que consideram “merecedores”. Usando de estratégias erráticas, observamos jovens que trocam de empregos e de relacionamentos ao menor sinal de insatisfação, tentando “escapar” do desconforto, como se não percebessem que o resultado de longo prazo será muito mais difícil de suportar.

Toda cicatriz tem sua importância diretamente ligada ao aprendizado que extraímos de uma experiência, portanto, quando a situação “nos paralisa”, devemos absorver o impacto e usar a frustração como alavanca para alcançar nossos mais extraordinários talentos, mesmo diante de um jogo em que, eventualmente, sejamos derrotados.

O grande desafio da atualidade é justamente criar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento da maturidade dos jovens, que foram sistematicamente criados em um cenário social que favorece o desenvolvimento acadêmico, mas

que os protege da realidade sempre que possível, minimizando ou socializado as consequências de cada escolha.

Essa realidade, de certo modo, provoca avaliações distorcidas que “infantilizam” e subestimam as capacidades dos jovens e isso intensifica ainda mais os efeitos de retardamento da maturidade, paralisando perigosamente toda manifestação dos talentos dessa geração.

Estamos prolongando a infância dos mais novos na esperança de também prolongar a juventude dos mais veteranos, esquecendo que o aumento real da expectativa de vida – bastante documentado em publicações científicas e também em meu livro *Jovens para sempre* (Integrare Editora) – já resolve essa questão. De fato, deveríamos nos preocupar com novos papéis para exercer com o tempo extra que recebemos e acredito que a melhor contribuição seja desenvolvermos nossas atividades não mais como grandes executores, mas, sim, como mentores com foco no desenvolvimento da maturidade dos mais jovens. Afinal, a condição da vida ainda é:



**KEEP CALM
WORK HARD
AND
STOP MIMIMI**

Mantenha a calma, trabalhe duro e pare de mimimi

Sumário

Prefácio	15
1. Jovens & veteranos – Um encontro possível	21
Choque de gerações ou chocados com as novas gerações?	23
Uma geração paradoxal	24
Cadê o meu mentor?	26
2. É importante esclarecer	31
Afinal, o que é mentoria?	33
Professor	34
Coach	34
Mentor	35
A nova era da gestão	38
Trabalho coletivo	38
Trabalho cooperativo	39
Trabalho colaborativo	40
3. O desafio de desenvolver a maturidade	45
Que tipo de jovens estamos preparando para o futuro?	47

Não basta parecer sério, tem que ser!	48
Não falta competência ao jovem – falta maturidade. . .	51
Maturidade não é ensinada, mas, sim, aprendida.	52
4. Sem repertório, sem conhecimento.	61
Só sei que nada sei	63
Repertório – Amplitude ou profundidade?	65
Conexões – ligando os pontos.	67
O perfil do conhecedor.	69
5. A regra é clara	73
Disciplina ajuda no desempenho?	75
Normas – cumprir ou não cumprir?	77
6. Você sempre será uma referência	83
#tamujunto?	85
Olhando o truque, e não o mágico	87
7. O poder das cicatrizes	91
Tomando choques	93
Planejar ou improvisar?	96
8. Um modelo para mentoria	101
A estratégia de mentoria	103
Maduro.	103

Questionador	105
Arrogante	107
Colaborativo	109
A incoerência desmotivada o jovem	112
O mentor você conhece de olhos fechados!.	113
9. Ser exemplo, ser mentor.	117
Quem quer ser uma referência?	119
Frustrações – foco nas vitórias ou nas derrotas?	121
Omissão – se dá para não se envolver, por que fazer algo?	123
Apego – quando se perde o que nunca se teve.	125
A ansiedade ainda vai te matar!.	128
Procrastinação – a arte de adiar.	130
Superficialidade – como saber muito pouco de muita coisa.	131
Popularidade – quantas curtidas você vale?.	133
10. Ser potencial é uma aposta.	137
Conflitos – Quando interesses pessoais se desalinham	139
Chega de atalhos! É hora de agir com estratégia!.	140
O jovem precisa de desafios para mostrar seu talento!	142
Sonhe sempre, sonhe grande, mas realize muito!	145
Cicatriz dói, mas ajuda!.	146
Saiba mais sobre o autor	149

Prefácio

Quero reservar este espaço para os pensamentos de uma pessoa muito especial. Sua trajetória, energia e vida são exemplos para mim e para muitos. Um verdadeiro mentor que impactou minha vida de uma forma absolutamente única, fazendo com que me torne-se um escritor de verdade. Sou muito grato por seus impactos e por sua influência sempre, meu amigo e mentor, Içami Tiba.

Sobre as frustrações

“Em uma brincadeira, deixar que o filho vença sempre é também uma forma de evitar a frustração. Os pais podem ter dificuldade em ver o filho frustrado, sofrer com isso, ou podem não saber lidar com a reação que o filho costuma ter diante das frustrações. Além de distorcer a realidade, os pais estão perdendo uma importante oportunidade de trabalhar com os filhos uma questão fundamental para seu desenvolvimento: a **resiliência**, que é a capacidade de lidar com as frustrações sem se desestruturar psicologicamente”.

Sobre a realidade

“Alguns pais preferem distorcer a realidade para manter a inadequação do filho. Para poupá-lo, jogam a culpa

nos outros. Se o filho caiu, deveria ter tomado mais cuidado. Mas não, para esse tipo de pai o chão é que estava escorregadio (o que pode até ser verdade, mas é o filho que deve ser cuidadoso, e não o chão)”.

Sobre a família

“A família deveria ser o exemplo maior de relacionamentos integrais entre seus componentes. Daí a importância de os pais se prepararem para exercer melhor suas funções de pais, capacitando-se para educar os filhos por meio de conhecimentos educativos. Do contrário, continuaremos às voltas com essa situação familiar caótica que observamos hoje”.

Sobre a felicidade

“A felicidade não se conquista com birras. Ela não pode vir acompanhada de sofrimentos e sacrifícios de outras pessoas”.

Sobre a atenção

“Vendo o olhar atencioso do pai, a criança tem a certeza de que, se precisar, será atendida. Essa é a base da segurança. Se você, pai ou mãe, pode interromper seu trabalho em casa para atender a um telefonema que não escolhe hora, também terá disponibilidade para fazer pequenas pausas e, assim, dar a atenção necessária a seu filho. O atendimento diário da criança custa muito pouco. O não

atendimento acumulado causa uma falência na estrutura da personalidade que, futuramente, pode custar muito caro”.

Sobre as crianças

“As crianças precisam ser protegidas e cobradas de acordo com suas necessidades e capacidades. Protegidas nas situações das quais não conseguem se defender; cobradas naquilo que estão aptas a fazer”.

Sobre as consequências

“Educar é assumir consequências! Os pais têm que ensinar o filho a assumir as consequências dos seus atos. Se um filho não sabia que não podia fazer, os pais têm que ensiná-lo e já combinar as consequências. Se o filho já sabia, e mesmo assim errou, está na hora de cobrar as consequências”.

Sobre as mães

“Cada vez que algumas mães arrumam a bagunça dos filhos – se eles já têm condições de fazê-lo –, estão postergando o amadurecimento deles. Se crescerem com tais hábitos poderão achar que é função de mulher arrumar a casa, perpetuando o machismo. Essa gentil poupança aos filhos em vez de ajudá-los, prejudica-os já em casa e futuramente na sociedade”.

Sobre o ser humano

“O homem é um ser humano integral, superior. Entretanto, se fizer apenas o mínimo que se espera dele, sem ter uma visão mais abrangente do mundo, ele empobrecerá”.

“ *A conclusão que as pessoas têm é que se você fizer o que ama, você vai ser bem sucedido. E isso pode ser verdade, mas também pode ser que, caso você seja bem sucedido, você amará o que você faz. Afinal, você apenas ama ser bem sucedido.* ”

Ben Horowitz

1

Jovens & veteranos –
Um encontro possível

Choque de gerações ou chocados com as novas gerações?

A primeira impressão que se tem é de que as gerações estão vivendo um tempo de ruptura total, em que os mais velhos não entendem os jovens, que, por sua vez, consideram os mais velhos absolutamente lentos e desconectados da realidade atual.

Evidentemente, essas divergências sempre aconteceram entre as gerações. O fato novo é que os conflitos atuais estão mais potencializados principalmente pelo ritmo de vida que surgiu com as novas tecnologias.

Como resultado, todos desejam ser jovens pelo maior tempo possível. Até o aumento da expectativa de vida, provocado também por avanços da ciência, contribui para a intensidade nos conflitos, pois existem mais gerações lutando por um lugar no mundo. Os mais velhos sentem-se produtivos em seus postos atuais, por isso não abrem espaço para os mais jovens ocuparem estas posições. Claro que essa situação não se sustentará por muito tempo.

O que é necessário é um novo modelo de relacionamento entre as gerações, em que os mais velhos substituam o papel de “executivos/operadores”, guardiães dos processos e zeladores dos resultados, para assumir uma nova carreira – a de líder educador – conhecido como mentor. Deixando todo esforço executivo para a geração mais jovem, que tem mais energia e mais habilidades para o atual contexto tecnológico.

Essa conscientização também deve acontecer com os jovens, que mesmo tendo mais habilidades, precisam reconhecer que isto é apenas fruto de um cenário de superestimulação a que foram submetidos desde a primeira infância. E isso não os torna “especiais”.

Eles precisam entender que são e precisam ser mais preparados para o novo ambiente hipercompetitivo e que, além de todo conhecimento técnico e toda informação que conseguem absorver, precisam acessar um tipo muito especial de conhecimento – o tácito –, que apenas os mais velhos possuem, fruto de todas as experiências acumuladas em suas vidas.

O caminho é a negociação de interesse entre as gerações. E essa negociação precisa acontecer com maior rapidez.

Uma geração paradoxal

Nos últimos meses, a crescente rotatividade de pessoal, principalmente na faixa de jovens entre 20 e 30 anos, tornou-se uma das grandes preocupações para as empresas. Tem sido comum encontrar gestores perplexos com os novos comportamentos e expectativas profissionais que os jovens apresentam. Ansiedade por crescimento rápido, superficialidade, falta de comprometimento e de foco, desprezo pela hierarquia e infidelidade corporativa são as características mais comuns. Surgiram até mitos de que os jovens não querem trabalhar em funções técnicas e rotineiras, querem crescer e se tornar gerentes e diretores em menos de dois

anos e somente aceitam trabalhar em ambientes divertidos e descolados.

Todos esses fatores já seriam suficientes para justificar a desconfiança que os gestores têm dos jovens em suas equipes, mas a realidade tem mostrado que é necessário um olhar menos passional e mais isento sobre esses fatos. Se focarmos somente na questão da rotatividade no emprego, observaremos uma contradição comportamental.

Em minhas palestras para universitários e *trainees*, há um momento em que observo um grande incômodo nos jovens, sempre aliado a uma postura crítica, principalmente quando apresento casos de profissionais que trocaram de emprego diversas vezes. Normalmente esse tipo de comportamento é avaliado como negativo pelos jovens profissionais.

Será então que estamos diante de um paradoxo provocado pelas atitudes dos jovens? Estariam esses jovens absolutamente perdidos em suas aspirações? A resposta é “talvez” para ambas as questões.

O que acontece é que as empresas não estão sendo rápidas em atualizar suas diretrizes e processos corporativos. Além disso, os gestores se afastaram de um dos pilares fundamentais do exercício da liderança, que é o desenvolvimento de pessoas e a formação de líderes e sucessores. Avaliam que a única forma de dar “novos desafios” é por meio de promoções a cargos superiores – que ainda estão ocupados por eles próprios – ou ainda por meio de aumentos salariais.

Uma avaliação mais profunda permite concluir que as expectativas mais valorizadas pelos jovens estão depositadas na possibilidade de receber mentoria genuína de seu líder imediato, aliada a uma autonomia e flexibilidade em projetos que ajudem no desenvolvimento. Entretanto, no lugar de os gestores promoverem desafios que permitiriam o amadurecimento de suas jovens equipes, eles preferem ampliar os bloqueios e controles. Os resultados que alcançam com isso é a desmotivação dos jovens com a carreira corporativa e a redução na capacidade de promover inovações – este é o verdadeiro paradoxo!

Certamente teremos que aprender a gerenciar índices maiores na rotatividade de pessoal, pois é a nova realidade no mercado hipercompetitivo que estamos experimentando nestes novos tempos. Se há uma real vontade de gerenciar esta realidade com melhores resultados, o caminho passa pela reavaliação no papel dos gestores, que promovem com mais intensidade as competências que permitam o desenvolvimento de pessoas e principalmente a formação de sucessores.

Cadê o meu mentor?

Um dos exercícios que mais utilizo em minhas palestras e *workshops*, no sentido de despertar reflexões mais profundas, é pedir aos participantes para fecharem os seus olhos e pensarem em alguma pessoa que, de alguma forma, tenha interferido de modo significativo em seus destinos.

Procuo guiá-los no resgate de lembranças de seus mentores, aquelas pessoas que dedicaram tempo e energia para ajudá-los a se desenvolver.

Quando os participantes começam abrir seus olhos, é muito comum eu observar aquele olhar agradecido por fazê-los lembrar de alguém que realmente fez diferença na vida de outra pessoa. Os depoimentos espontâneos que surgem em seguida referem-se a pais, professores ou antigos chefes – todos com reconhecida experiência e que encontraram motivos para passar adiante seus conhecimentos, agindo como uma referência, um modelo, um instrutor disposto a ensinar tudo que sabia dando orientações e apontando direções.

Contudo, um fato novo tem despertado minha atenção, principalmente quando realizo este exercício em plateias formadas por jovens da Geração Y e Z...

Muitas vezes esses jovens não conseguem identificar ninguém. Quando abrem seus olhos, percebo a reação de dúvida e estranheza diante do exercício. Alguns chegam a manifestar o fato de não entender o que se esperava com o exercício. Depois que dou as explicações, ou seja, peço para identificarem seus mentores, novamente as reações são de perplexidade, diante do insucesso em encontrar alguém a quem pudessem atribuir a classificação de mentor.

O mais comum é pensarem em personalidades que admiram como grandes empresários ou líderes políticos. Ou seja, pessoas distantes do convívio e sem nenhum relacionamento com o jovem. Que podem, na melhor das hipóteses, ser considerados referências muito mais pela

relevância pública de seu trabalho, do que pelo conhecimento de seu caráter.

Em uma dessas ocasiões fui interrompido por um jovem que gritou:

“Cadê o meu mentor?”

Foi uma ótima pergunta, pois muitos estavam com a mesma dúvida na cabeça e a questão serviu para que eu fizesse um alerta: Não se encontram mentores no Google, nem é possível dispensá-los quando se pretende um desenvolvimento. Todo conhecimento tácito, que também é conhecido como experiência, está nas mãos dos mais veteranos. Para ter acesso a esse conhecimento é indispensável conquistar um mentor. Para isso só há um caminho: ser aprendiz, ou, criando uma corruptela em nosso idioma, ser “mentorado”.

Nos dias atuais, em que os jovens querem ser vistos e reconhecidos como vencedores, não é muito comum identificar a postura de aprendiz, isto é, de estar aberto para o aprendizado. Nesse caso, não se trata de conhecimento acadêmico, mas, sim, do velho e bom “pulo do gato”.

Pode-se compreender essa postura diante da evidente superioridade dos jovens em relação ao ritmo frenético das mudanças, principalmente as tecnológicas. Contudo, também está claro que falta algo para alcançarem seus sonhos, principalmente os novos desafios.

Os desafios estão com os veteranos, que ainda se esforçam para manter o ritmo das coisas – eles têm talento, energia e experiência para “não deixar a peteca cair”.

Se você, jovem, está se perguntando “cadê o meu mentor?”, lembre-se de que, mais próximo do que você imagina, há um veterano perguntando “cadê o meu aprendiz?”.

Apesar de providenciarmos aos jovens uma estrutura de formação acadêmica mais acessível e mais dinâmica do que as que existiam há vinte anos, essa estrutura não está formando bons profissionais. A falha acontece pelo fato dos veteranos não proporcionarem um ambiente que exponha o jovem a desafios, nos quais ele tenha a oportunidade de ganhar suas próprias cicatrizes com as falhas que eventualmente cometa.

O que de fato falta não é competência, mas uma atitude madura dos profissionais novatos, que somente poderá ser desenvolvida mediante uma postura educadora por parte dos gestores veteranos. Então, pergunto: Que tipo de jovens estamos preparando para o futuro?

Em *MENTORIA – Elevando a maturidade e desempenho dos jovens* Sidnei Oliveira nos mostra que há um fator decisivo para que um talento se manifeste: um mentor apostar no jovem e auxiliá-lo no desenvolvimento de seu potencial. E você, está preparado para percorrer esse caminho?

“A mentoria é uma ferramenta poderosa em que mentor e mentorado crescem enquanto pessoas e profissionais. Mas é preciso entender como funciona o processo e seguir uma metodologia efetiva. Sidnei trata neste livro não somente dos conceitos, mas também das fases a serem seguidas por mentor e mentorado, para obter resultados positivos e sucesso. Leitura indispensável!”

Paulo Amorim
Presidente da ADPO - Amorim
Desenvolvimento de Pessoas e Organizações