



# Liderança no século 21: *o desafio das novas gerações*

*Em todas as pesquisas com altos executivos, o tema liderança emerge como uma questão que exige cada vez mais esforços das organizações. A Comunidade Ampliar, que reúne ex-participantes de programas da Fundação Dom Cabral, dedicou um dia de debates sobre o processo de liderança e implicações da chegada das novas gerações nas empresas. As discussões foram conduzidas por dois especialistas no assunto: o professor e pesquisador Anderson Sant'anna, coordenador do Núcleo Vale de Desenvolvimento de Liderança da FDC, e a psicóloga e pesquisadora Sofia Esteves, presidente da Companhia de Talentos.*

## ANDERSON SANT'ANNA

Há alguns anos, quando ainda não se falava com tanta intensidade sobre gerações X ou Y, a Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa em parceria com a Companhia de Talentos, sobre fatores de atração e retenção de talentos. O objetivo

era identificar perfis e características dos jovens que começavam a se inserir e a ocupar posições de gestão nas empresas. Hoje, essa geração, a Geração Y, ocupa 47% dos postos de trabalho e já se fala da emergência de uma nova geração: a

Geração Z. É com esse público que vamos conviver, cada vez mais, nas organizações. Portanto, é fundamental compreender suas expectativas e valores.

Diante disso, nossa proposta é delinear um panorama, fruto de nossas observações, sobre alguns aspectos: os principais movimentos e desafios organizacionais, incluindo a inserção das novas gerações; a situação atual e tendências no desenvolvimento de lideranças, atuais e futuras; as novas competências organizacionais e individuais requeridas e suas implicações em políticas e práticas de gestão. Além disso, analisar o que esse cenário pode nos propiciar, em termos de novos temas e agendas para a gestão de pessoas.

Vejam alguns resultados de pesquisas, ao longo desta década. Em 2004, a PricewaterhouseCoopers realizou estudo com 1.322 executivos de 41 países, visando identificar suas principais preocupações estratégicas. A variável “desenvolvimento de lideranças” aparece como a principal preocupação, citada por 41% dos respondentes. Logo em seguida, os executivos listaram a “condução e suporte a processos de mudanças organizacional e cultural” (40%), o “aumento de produtividade” (38%) e “programas de treinamento e desenvolvimento” (35%). O estudo registra ainda itens, como “gestão de competências” (33%), “retenção de talentos” (26%), “implantação de sistemas de gestão de RH” (28%) e “comunicação interna” (25%).

No ano seguinte, a Fundação Dom Cabral desenvolveu estudo, envolvendo executivos brasileiros de empresas listadas entre as maiores e melhores, em que procurou analisar as principais questões orientadoras de seus planos e projetos estratégicos, na dimensão pessoas. O tema “desenvolvimento de liderança” aparece novamen-

te e com um percentual bem superior (62%) ao observado pelo estudo da Price no plano internacional (41%). A “gestão de competências” emerge como segunda maior preocupação, ao lado da “atração e retenção de talentos” (51%). A variável “produtividade” é indicada por 31% dos respondentes e o item “condução e suporte a processos de mudança”, que no estudo internacional apareceu em segundo lugar, na pesquisa da FDC emerge em quinto. Outra diferença em relação ao estudo da Price é a importância atribuída pelos executivos brasileiros à “disseminação de valores éticos e da responsabilidade social”, em comparação com os respondentes de outros países. Chama a atenção também, mas em sentido contrário, o reduzido percentual de indicações ao item “gestão do conhecimento”, tema considerado prioridade por apenas 15% dos executivos brasileiros consultados. Muito evidente nos discursos, na prática esse tema ainda não tem recebido o mesmo peso, provavelmente por dificuldades associadas à sua operacionalização. Interessante também é a indicação de “redução de custos de mão de obra”, por apenas 9% dos entrevistados. Talvez pelos ajustes significativos, feitos nos anos 1990 e 2000, a tendência agora é muito mais na direção da preparação das empresas para o futuro do que de redução de custos, com destaque para questões como: Quais competências podem assegurar posições de destaque às organizações? Como atrair e reter seus talentos?

Resultados de outra pesquisa, realizada pela empresa de consultoria Mercer, pouco antes da crise financeira internacional, junto a empresas americanas e europeias, revela significativa preocupação dos respondentes sobre como “desenvolver novas lideranças” e “acelerar o processo de desenvolvimento desses profissionais para assumirem

## UMA PERGUNTA CRUCIAL QUE EMERGE É: AFINAL, NAS MÃOS DE QUEM ESTARÁ A GESTÃO DAS EMPRESAS, QUANDO A ATUAL GERAÇÃO SE APOSENTAR?

papel de destaque nas organizações”. Outro destaque é a indicação, por mais da metade dos entrevistados (52%), do “reduzido número de talentos prontos para assumir posições-chave em caso de crescimento vigoroso da economia”, como principal ameaça ao futuro dos negócios e das empresas.

Estudos posteriores também reforçam aspectos ligados à identificação e retenção de talentos, sobretudo em economias emergentes, como o Brasil. O ponto central, portanto, é como desenvolver pessoas para suportar um ritmo mais intenso de crescimento econômico.

Outro estudo, da SHRM Foundation, evidencia uma questão importante – o “planejamento da sucessão” – destacando ainda “desenvolvimento de novas lideranças”, “recrutamento e seleção de indivíduos de alto potencial” e “engajamento desses novos talentos”, como fatores de atenção. O foco não é apenas atrair, mas maximizar as novas competências apresentadas pelos jovens executivos – buscando sinergia com as já existentes – e retê-los.

É relevante notar, após revisão de pesquisas como essas, que os discursos são bastante homogêneos. Se retroagirmos no tempo, para o período 1920/1930 – quando as empresas começaram a se preocupar e falar de liderança de forma mais sistematizada – alguns diagnósticos já indicavam o tema “desenvolvimento de liderança” como uma das principais preocupações de seus executivos. Em consequência, vem à tona uma nova questão: o que se entende hoje por liderança e seu desenvolvimento?

Em nosso estudo, realizamos um laboratório com executivos e especialistas, para identificar o que de fato está ligado à noção contemporânea de liderança. Um primeiro aspecto revelado foi a questão da aposentadoria dos *Baby bommers* (geração pós-guerra). Entrevistamos também membros de

conselhos de administração, e alguns foram categóricos sobre a preocupação com o desenvolvimento de novas lideranças e a ênfase na questão das novas gerações. Uma pergunta crucial que emerge é: afinal, nas mãos de quem estará a gestão das empresas, quando a atual geração se aposentar?

As gerações apresentam diferenças em termos de valores e expectativas. Portanto, em face das transformações do cenário, é importante entender, rapidamente, as características marcantes das novas gerações e como lidar com elas. Em países da Europa ou nos Estados Unidos, a expectativa é que um número significativo de profissionais deixe suas organizações, nos próximos anos, em função da aposentadoria. Isso não quer dizer que esses executivos deixarão o mercado de trabalho. Em virtude de fatores como os avanços na medicina, e conseqüente elevação da expectativa de vida, a maioria sinaliza que deixará a função executiva para buscar outras atividades – fazer parte de conselhos de administração, atuar como *coaches* de jovens executivos ou abrir seu próprio negócio. Isso deixa uma lacuna e acende luzes amarelas, sobre como ocupar essas posições de comando com profissionais das novas gerações.

Outro aspecto diz respeito à tendência de expansão e crescimento da economia brasileira. Nesse contexto, as empresas se veem pressionadas a acelerar o desenvolvimento de líderes e/ou adoção de políticas e práticas de gestão voltadas para uma liderança mais coletiva – os chamados substitutivos da liderança.

Número significativo dos entrevistados, em nosso estudo, também apontou como desafio o processo de internacionalização das empresas nacionais. Insere-se aí outra questão importante – quando se transferem para trabalhar em outras

## O DESAFIO DO LÍDER É INSPIRAR OS INDIVÍDUOS DE DIFERENTES GERAÇÕES PARA UMA CAUSA COMUM, CRIANDO UMA "AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL" EM QUE POSSAM MANIFESTAR AO MÁXIMO SUAS COMPETÊNCIAS

culturas, os executivos precisam ampliar seu perfil de competências. Exigem-se deles atributos antes restritos a quem ocupava posições mais elevadas nas organizações. As empresas buscam profissionais que empreendam e liderem a construção de novos processos e indicadores, e não apenas gerenciem os processos e indicadores já existentes. Daí a necessidade de entenderem os diferentes contextos e ajustarem as organizações às peculiaridades de cada país ou região. Nesse sentido, a diversidade cultural constitui importante fator a ser considerado nos processos de desenvolvimento de lideranças atuais e futuras. Podemos citar, ainda, os movimentos estratégicos de fusões e aquisições, e o manejo das mudanças inerentes, que demandam também novos atributos de liderança.

A discussão ressaltou ainda a disseminação de novos arranjos organizacionais. Fala-se de inovação e gestão de redes colaborativas, mas não é tarefa simples liderar processos de construção e gestão desses novos arranjos, que muitas vezes têm sistemas de governança complexos, em que se misturam parceiros e concorrentes. Demanda-se, portanto, perfis que saibam lidar com essas novas realidades. Mas, até que ponto estamos preparando ou pelo menos tentando entender melhor as características desse novo profissional, que estará à frente das novas estruturas e configurações organizacionais?

Em linhas gerais, o que se demanda são perfis mais complexos e, aparentemente, mais sofisticados do que se buscava no passado: capacidade de inovar, criar e empreender são características muito mais do “próprio sujeito”, associadas à sua subjetividade. Isso confirma a importância de

novas modalidades de desenvolvimento e gestão desses profissionais.

Outro destaque em relação às novas gerações: uma análise mais profunda mostra que o problema em si não é “geracional”, pois sempre tivemos diferentes gerações convivendo. No entanto, semelhante à redução dos ciclos tecnológicos, também os ciclos geracionais estão encurtando. Por isso, a discussão parece mais próxima da temática da “diversidade geracional”. Nunca vivenciamos um fenômeno semelhante – a possibilidade de termos, no mínimo, quatro gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho. O desafio agora é: como obter sinergia entre as características, valores, expectativas e especificidades de cada grupo geracional?

Esse é o contexto de trabalho com o qual teremos que lidar. Para a geração-guerra, hoje com 60 anos ou mais, que viveu, direta ou indiretamente, um período de guerras e carência, a ética do trabalho adquiriu uma conotação bem específica. Afinal, ou se trabalhava arduamente ou literalmente “morria-se de fome”. A geração pós-guerra, que tem hoje entre 43 e 60 anos, também enfatiza o trabalho, mas já busca ser valorizada e reconhecida por seus esforços. Assim, o trabalho tem uma centralidade marcante, mas sutilmente distinta na vida dessa geração, com impactos significativos no contexto organizacional. A Geração X, com idade entre 30 e 42 anos, está “no meio do terreno”. Busca aspectos enfatizados pela chamada Geração Y, mas foi socializada e educada dentro de preceitos ainda marcantes das gerações anteriores. Para esses profissionais, o trabalho também tem uma centralidade. No entanto, muitos dos valores que perce-

bem com estranheza no comportamento das novas gerações são “objetos de seu desejo”, como a maior iniciativa de ação e decisão e de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Quanto à Geração Y, ela busca, principalmente, sentido para o que faz. Se não percebem significado para suas atividades, seus representantes simplesmente não as fazem. Como, então, integrar as competências que essas diferentes gerações trazem para o ambiente de trabalho?

De início, é preciso considerar que não existe geração melhor nem pior do que outra; elas são apenas diferentes. Na pesquisa que realizamos, entrevistando jovens *trainees*, diagnosticamos que as empresas preparam o jovem profissional, mas não quem vai recebê-lo no local de trabalho. Como resultado, o discurso e as expectativas parecem caminhar em uma direção e as políticas e práticas organizacionais não raro, em outra. Consequências: insatisfação, desmotivação, baixo comprometimento e não retenção. Diante desse quadro, outra questão se coloca: até que ponto as políticas e práticas das empresas não estariam utilizando antigas lentes para enxergar realidades que são mais complexas e diferenciadas das tradicionais?

O desafio do líder é, portanto, inspirar os indivíduos de diferentes gerações para uma causa comum, criando uma “ambiência organizacional” em que possam manifestar ao máximo suas competências. O discurso tem que vir à frente, mas precisa ser trabalhado, articulado e transformado em práticas aderentes. Esses são alguns dos desafios que, segundo nossos entrevistados, teremos de lidar quando o assunto é liderar as novas gerações.

Agrupando todos esses aspectos, observamos também uma mudança no próprio padrão de competitividade, com implicações significativas no perfil das lideranças e na competência dos liderados. Fazendo uma retrospectiva do final da segunda guerra mundial até os anos 1970, o padrão de competitividade que vigorava – e muitos dos manuais de gestão adotados foram escritos nesse contexto –, era o da competitividade baseada na noção de “rigidez”. A tônica era a produção em série, sem tempo para pensar. O paradigma era o da linha de montagem e de uma educação fabril, que formava o indivíduo para ser obediente e produzir sem inovação. A carreira era uma propriedade da organização e não do indivíduo. Tudo começou a mudar com a crise do petróleo e





a entrada de novos *players* no mercado (como os japoneses), levando as organizações a profundas reestruturações. Como tentativas de resposta à crise, a globalização veio enfatizar a busca por novos mercados e a demanda por novos modelos de gestão e liderança, que privilegiem a flexibilidade, inovação, diferenciação competitiva e agregação de valor, termos de ordem do padrão de competitividade que então começa a se delinear. Também é preciso flexibilizar as relações de trabalho e a gestão das pessoas. A carreira não é mais prerrogativa das empresas – a tônica é na empregabilidade, nas pessoas como responsáveis por suas próprias trajetórias profissionais e ações de desenvolvimento. Além disso, é preciso ir além do modelo de qualificação, incorporando a noção de competência.

Mais recentemente, a esse padrão de competitividade se incorporaram também importantes elementos como a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Trata-se, portanto, de um novo padrão de competitividade que demanda novas competências, tanto para as lideranças, quanto para os liderados.

Competência, no entanto, exige solo fértil para se manifestar e desenvolver. Por isso, as organizações que saírem na frente e construirão ambientes mais propícios às demandas desse novo padrão de competitividade deverão liderá-lo. As competências que estamos aplicando agora foram desenvolvidas há 10 ou 20 anos. Precisamos começar a planejar as competências que vão dar sustentação à visão futura dos negócios. A função do líder é capitanear o processo de se pensar essa visão, abrindo novos caminhos, assentados neste e em novos padrões de competitividade.

Neste momento, temos mais questões que respostas. Estamos numa espécie de “ponto de inflexão” em que o modelo anterior não cabe mais e emergem novos desafios. Como desenvolver competências organizacionais e individuais para assegurar a sustentabilidade e o futuro dos negócios? Quais são os perfis de liderança exigidos por esse novo ciclo de competitividade? Quais as orientações quanto à estratégia e o desenvolvimento desses perfis? Como conduzir os processos de sucessão nos diferentes níveis da organização?

Os estudos analisados sinalizam para a importância do papel das lideranças na constituição de

## TRATA-SE DE UM NOVO PADRÃO DE COMPETITIVIDADE QUE DEMANDA NOVAS COMPETÊNCIAS, TANTO PARA AS LIDERANÇAS, QUANTO PARA OS LIDERADOS

ambiências organizacionais (contextos capacitantes), em que seja possível mobilizar as competências disponíveis e novas das diversas gerações (atuais e futuras), transformando-as em resultados mais efetivos e sustentáveis. Eis o desafio da liderança do século 21.

### SOFIA ESTEVES

Estamos de fato ensinando os jovens a trabalhar ou estamos aprendendo com eles? Ou os dois, e por quê?

A reclamação que mais ouço hoje da minha geração, a chamada Geração X (nascidos entre os anos 1960 e 1980), é que não existe mais profundidade, que os jovens profissionais não sabem o que querem e vão despreparados para o mercado. Procuo mostrar sempre que, como uma geração precedente, temos sim que ensinar, mas também precisamos aprender. Os jovens de hoje têm uma série de coisas que as gerações anteriores não tiveram.

Cada geração é marcada por fatores específicos, devido a influências contextuais. A educação, a organização familiar e as motivações são alguns exemplos de características que mudam de geração em geração. Existem comportamentos e atitudes típicos da minha geração que são importantes para as empresas e que essa nova geração desconhece. Por isso, temos que estar próximos deles, e ensiná-los. Como lidar com essa percepção tão rápida do jogo político presente nas empresas, quando o que está escrito na parede não necessariamente é praticado?

Esse questionamento remete a outro ponto: não somos o modelo daquilo que dizemos. É importante falar do contexto maior, como líderes e profissionais, mas vamos também falar do nosso papel de cidadãos, de pais e formadores de indivíduos. O que temos a ver com esse modelo de gestão de uma forma geral, não apenas nas nossas empresas, e o que vamos entregar para o mundo de amanhã?

Vamos refletir sobre como era antes, como é agora e o que está por vir. Antes, era o Atari (quem não brincou num Atari?), o mimeógrafo, a enciclopédia Barsa, o cartão de ponto, o selo colocado com cola na carta. A gente não só brincava na rua ou na grama, como os brinquedos eram fabricados por nós mesmos (carrinhos de rolimã, pipas, saquinhos de Cinco Marias, etc). Então não vamos dividir aqui em geração de veteranos, *Baby Boomers*, X e Y. Vamos dividir entre a nossa geração e a Geração Y.

Nossos pais e avós nos ensinaram que trabalho é dever e obrigação. Aprendemos a trabalhar e não questionar, a ir para as empresas e cumprir ordens. Principalmente as gerações dos Veteranos e *Baby Boomers* foram fortemente marcadas por uma hierarquia muito grande, tanto dentro de casa quanto nas empresas. Um chefe mandava e executávamos. Não fui estimulada pelos meus pais a questionar ou a buscar novos espaços. Muitos de nós sentimos culpa de deixar trabalho sem fazer e ir embora. Afinal, nossos pais nos ensinaram que temos de dar conta daquilo que nos comprometemos a fazer.

Hoje, com toda a tecnologia nos ajudando, nós não percebemos, mas trabalhamos muito mais e



damos conta de muito mais coisas, ao mesmo tempo, dentro das organizações. E a gente ainda sente culpa de deixar nossos filhos muito tempo sem a nossa presença e, conseqüentemente, passamos a mimar e protegê-los mais. Não colocamos empecilhos para eles e não dizemos “não”. Preferimos ser apaziguadores e amigos, e não pais rigorosos como provavelmente todos nós tivemos. Deixamos que, desde pequenos, eles tenham uma agenda definida até a faculdade, com o que achamos que é importante fazerem. Mas não damos espaço para um processo de reflexão sobre o que devem construir e, principalmente, sobre o que de fato eles querem.

Agora vamos ao mundo corporativo. Chefe era aquele que tinha o poder, mandava e a gente obedecia. Nós também não aprendemos a pedir aumento ou promoção. Ficamos magoados, quando não reconhecem nosso trabalho ou não nos dão *feedback* ou a promoção que esperamos. Fomos uma geração passiva, do ponto de vista de aprendizagem, de esperar que os outros fizessem e reconhecessem nossa contribuição. Aprendemos a cumprir ordens, mesmo não concordando com elas. Acostumamos a ver chefes tomando decisões antiéticas, nos mandando fazer algo com o que não concordamos, mas passivamente fazemos. Como se não tivéssemos relação com isso, porque só estávamos cumprindo ordens e, então, não temos culpa.

Atualmente vemos que a relação entre chefe e subordinado mudou: os jovens não veem mais os líderes como detentores do saber; passaram a admirar aqueles que consideram como exemplos. O chefe não está mais no pedestal, ao contrário, ele é uma pessoa igual ao seu liderado. A relação de igualdade é uma relação sem medo, que vem

de dentro das nossas casas e da escola onde colocamos nossos filhos.

Com a chegada da internet, toda a forma de comunicação, relacionamento e troca com o mundo mudou. Além disso, os jovens talentos das nossas empresas e nossos filhos foram acostumados com poucos limites e regras, o que gera pouca frustração. Por isso, não reagem bem quando as coisas tomam rumo diferente do esperado. Hoje em dia, os pais dão muitos passos para os filhos poderem fazer escolhas. Antes, nossos pais quando podiam, pagavam nossa faculdade. Ainda assim, muitos de nós trabalhamos meio período para poder pagar os estudos. A geração dos nossos pais se casava entre os 20 e 24 anos, nós já casamos um pouco mais tarde e os nossos filhos, com 30 anos, não querem sair da nossa casa.

O mundo mudou e a gente teve que mudar. Tudo isso vai fazendo com que o jovem tenha mais escolhas, mas se conheça muito menos. Ele cresceu recebendo tudo pronto, enquanto que nós tínhamos que ter paciência para planejar e esperar uma coisa ficar pronta, para depois poder usufruir dela. Não é melhor nem pior, é apenas diferente. E é isso que precisamos entender – que diferenças são essas e como elas surgem no mundo corporativo.

Se formos fazer uma comparação, os dois lados vão ter prós e contras. Os jovens de hoje fazem parte da primeira geração globalizada. Eles são mesmo mais ágeis, imediatistas e fluidos, o que faz com que quebrem paradigmas e barreiras e nos ensinam a viver num outro mundo, no qual se você não fizer hoje, o seu concorrente fará. E esse concorrente não está ali na esquina, ou na cidade mais próxima – está na Índia, no Japão ou em outro país do qual nunca ouvimos falar. É muito grande

## O MUNDO MUDOU E A GENTE TEVE QUE MUDAR. TUDO ISSO VAI FAZENDO COM QUE O JOVEM TENHA MAIS ESCOLHAS, MAS SE CONHEÇA MUITO MENOS

a rapidez com que temos de trabalhar e dar resultados. Estamos num mundo em que fazemos um monte de coisas ao mesmo tempo e damos conta de tudo. Ouvimos muito que os jovens são mais individualistas, mas eles estão se relacionando mais – têm uma rede enorme de contatos. Graças à existência de redes sociais online, podem sentir-se como cidadãos globais. Toda a informação está apenas a um *click*. No entanto, isso pode também ser uma armadilha: com o fácil acesso a uma quantidade cada vez maior de informações, os jovens acabam sabendo um pouco de tudo, mas nada em grande profundidade. Isso faz com que o conhecimento se torne superficial e nem sempre confiável.

Eles cresceram fazendo, testando, correndo risco no jogo – se não ganhavam, não tinha problema, era só começar tudo de novo. Essa forma de ir fazendo e aprendendo na construção é tranquila para eles. Também se preocupam com o futuro, mas querem ser felizes agora, pois vivem no mundo do imediatismo, são impacientes e agitados. O enorme painel de escolhas que os circunda gera angústia, ansiedade e mais imediatismo.

Na esfera profissional, o que eles querem é atuar e aprender. Qualidade de vida, para eles, é trabalhar com coisas que façam sentido. Não importa se vão ficar horas fazendo um trabalho, desde que conheçam o seu papel, o desafio proposto e o impacto que aquilo vai representar.

A diferença é que não querem trabalhar até tarde todos os dias, mas, se precisar vão fazer. Além disso, eles pedem *feedback* o tempo todo, pois é o instrumento de que dispõem para saber se estão no caminho certo. Querem desafios e explicações sobre o que precisam fazer, mas não gostam de nos ter o tempo todo acompanhando e controlando o que fazem. Está cientificamente

comprovado que usam mais a capacidade cerebral do que as gerações anteriores, mas também são mais imaturos. É através de orientação que vão se organizando.

Nas empresas, os jovens não querem fazer jogo político ou usar máscaras. Eles acreditam que um bom ambiente de trabalho é um lugar com pessoas que admirem, respeitem e gostem, e onde possam ser eles mesmos. Ou seja, eles querem se sentir fazendo parte do time e não sendo mais um. É importante ressaltar que, para esse público, respeito e admiração se conquistam com atitudes coerentes e exemplos, e não com um crachá. Portanto, esse é um fator primordial para a retenção desses jovens – um lugar onde são respeitados pelo que são e podem dizer o que pensam.

Por outro lado, a remuneração é uma moeda de troca, por aquilo que estão entregando para a empresa, e uma forma de perceber se estão sendo valorizados. Por isso, eles são muito mais abertos à remuneração variável, embora salário e benefícios não seja o principal motivo de escolha da empresa onde vão trabalhar.

Outra característica importante dessa geração está relacionada à integridade. Eles não ficam numa organização onde percebiam alguma atitude antiética. Cumprir ordens de “olhos fechados” não faz parte da realidade da Geração Y. Eles querem saber qual a finalidade da tarefa – se concordam, fazem, mas se não concordam, não fazem. E se você exigir é possível que vão embora.

E finalmente, vale lembrar que esses jovens são movidos por pequenos desafios, porque querem mostrar a si mesmos que são bons. Isso os estimula a correr mais riscos e entregar mais, provando que valeu a pena os anos todos de estudo que tiveram. ■