

Prof. José Tejada



A INCOMPETÊNCIA ASSUMINDO O CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES:

**COMO E POR QUE ALGUNS INCOMPETENTES
SE MANTÊM NO PODER**



**A INCOMPETÊNCIA ASSUMINDO O
CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES:**

como e por que alguns incompetentes
se mantêm no poder

Prof. José Tejada

**A INCOMPETÊNCIA ASSUMINDO O
CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES:**

como e por que alguns incompetentes
se mantêm no poder

© de José Tejada
1ª edição 2014

Revisão: Izabete Polidoro Lima

Editoração: Traço Diferencial (54) 3229 7740

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T266i	Tejada José A incompetência assumindo o controle nas organizações : como e por que alguns incompetentes se mantêm no poder / José Tejada. – Caxias do Sul, RS : Educus, 2014. 109 p.: il.; 21 cm. ISBN 978-85-7061-749-1 1. Administração de empresas. 2. Administração de pessoal. I. Título. CDU 2. ed.: 658
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|------------------------------|-----------|
| 1. Administração de empresas | 658 |
| 2. Administração de pessoal | 658.310.8 |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/1974

Direitos reservados à:

José Tejada

Contato: (51) 8199 6397 e (51) 8292 1135

E-mail: jtejada@terra.com.br

Blog: <http://tejada.arteblog.com.br>

Dedico esse livro à minha
querida e amada Sofia,
que me motiva sempre a
ser um profissional cada
vez mais competente

SUMÁRIO

9	Prefácio
13	Capítulo I – O perfil atual do incompetente moderno
19	Capítulo II – O suprassumo da incompetência: o chefe
39	Capítulo III – O trabalho em EUQUIPE
45	Capítulo IV – A “panela” da incompetência
53	Capítulo V – A desmotivação e a acomodação tomando conta do ambiente de trabalho
63	Capítulo VI – O treinamento como fonte de desmotivação progressiva
75	Capítulo VII – Pesquisar a satisfação para quê? Como as pesquisas de satisfação podem efetivamente desmotivar os colaboradores
81	Capítulo VIII – O professor incompetente
89	Capítulo IX – Artigos sobre incompetência
107	Capítulo X – Considerações finais
109	Referências

PREFÁCIO

Desde que comecei a trabalhar em empresas, ainda como estagiário ou *trainee*, eu, particularmente, ficava muito intrigado como determinadas pessoas, mesmo não desenvolvendo com competência suas tarefas na empresa, conseguiam se manter no posto de trabalho, enquanto, paradoxalmente, outras, que eram muito mais talentosas e competentes, ou não tinham chance de progredir ou acabavam sendo, mesmo, demitidas.

É interessante constatar que não é somente o fator competência que conta na maioria das empresas. Infelizmente, ainda somos uma sociedade muito personalista e também paternalista em certo aspecto. Infelizmente, a preferência de ordem exclusivamente pessoal ainda conta muito no mundo corporativo.

Muitas vezes deixamos, o que é muito ruim, de trabalhar com os melhores talentos, pois preferimos trabalhar com gente que conhecemos, pois, ainda hoje, verificamos que as empresas estão cheias de verdadeiras “panelinhas”. É aquela história de manter uma pessoa no cargo simplesmente pelo grau de amizade. É por isso que os puxa-sacos estão se disseminando de forma tão consistente em muitas organizações.

Na realidade, essa espécie de incompetente moderno sabe que a única maneira de manter o seu emprego é mesmo “babando o ovo” do chefe. Que coisa deprimente!

O que as empresas ainda não estão se dando conta é de que, por questões de competitividade ou mesmo até de sobrevivência, nesse mercado atual, precisamos e necessitamos trabalhar com as pessoas mais competentes (talentos), independentemente, do fator pessoal. Até posso não simpatizar com a pessoa, mas se ela é talentosa, eu a quero na minha equipe, fazendo a diferença.

A empresa moderna, mais do que nunca, tem que preservar e cultivar o talento, pois o talento é raríssimo e deve, acima de tudo, ser valorizado por qualquer organização que se preze!

Aliás, o que complica ainda mais a situação é que, geralmente, as pessoas mais talentosas têm um difícil relacionamento; as pessoas geniais, por consequência, não são muito bem-vistas pela equipe.

Então, como o fator pessoal em muitas empresas é preponderante, as empresas acabam trabalhando com pessoas, me perdoem, incompetentes.

Diversas vezes vivenciei pessoas que tinham o poder de mando na organização e eram incapazes de desenvolver um trabalho realmente com qualidade.

Em certas organizações, eu verificava que o colaborador, invariavelmente, tinha maior conhecimento do que seu próprio chefe. Isso mesmo, ele sabia mais do que a sua chefia.

Por isso decidi escrever este livro, que trata da incompetência nas organizações e de como esses incompetentes conseguem se manter no poder por muito tempo e, às vezes, até a sua aposentadoria, o que é pior. O livro, na verdade, é um antimanual, ou seja, descreve padrões de comportamento que, em hipótese alguma, devem ser adotados em qualquer organização. Para contextualizar as ideias do livro, descrevo minhas experiências e meus conflitos com essa “praga” chamada incompetência.

Apesar de, em alguns casos, esses relatos parecerem uma ficção, lhes garanto, meus prezados leitores, que são estritamente verídicos, ou seja, efetivamente aconteceram, por mais incrível que possa parecer.

Na realidade, tento fazer uma crítica bem-humorada sobre como a incompetência de certas pessoas pode transformar a vida dos colegas em um verdadeiro calvário no mundo corporativo, às vezes, também chamado de “inferno” corporativo.

Estou ciente de que todos nós temos, digamos assim, incompetências ou aspectos passíveis de melhoria em nosso perfil profissional.

A ideia do livro é ajudá-los a identificarem esses pontos a melhorar, para que se tornem competentes gestores em sua organização. Essa organização pode ser a sua empresa, a sua família ou mesmo a sua própria vida.

A verdade é que em todos os momentos precisamos de muita competência para fazer de nossa vida algo muito prazeroso, tanto para nós, como para aqueles que nos rodeiam, lembrem-se sempre disso.

Agradeço muito a compra deste livro e espero que o mesmo lhes traga muitas ideias de como melhorar ainda mais a sua competência, pois sempre podemos ser mais competentes em nossa vida; este, na verdade, deve ser o nosso maior desafio: no dia a dia buscar, incansavelmente, a excelência em todos os aspectos de nossa vida pessoal e profissional.

Muito obrigado, mais uma vez, e boa leitura!

José Tejada

Capítulo I

O PERFIL ATUAL DO INCOMPETENTE MODERNO

Quase toda literatura sobre administração fala invariavelmente de um perfil atual que possa garantir a nossa empregabilidade num contexto cada vez mais competitivo, no qual existem muitos candidatos em busca de vagas oferecidas pelas organizações. Aliás, cada vez mais o mercado se torna muito exigente, tanto em termos de atitude (comportamento), como de qualificação (conhecimento), mas, paradoxalmente, acabamos tendo como colegas pessoas que, em última análise, contradizem esse perfil requerido, que chamo de perfil atual do incompetente moderno.

Ouvimos dizer que precisamos primeiramente ter um estudo formal, curso superior já não basta, devemos possuir também uma pós-graduação como alguma especialização, MBA, mestrado ou até mesmo um doutorado, ou seja, o mercado exige uma qualificação cada vez maior.

Além disso, a exigência também tem aumentado em termos de atitude. Precisamos ser motivados, ter iniciativa, precisamos saber trabalhar em equipe, ter perfil de liderança, flexibilidade, adaptabilidade, gostar de desafios, de correr riscos, ou seja, atualmente o mercado está exigindo um perfil empreendedor.

Além de tudo isso, hoje, comenta-se que um profissional que se preze precisa ter uma capacidade de aprendizado constante muito bem-desenvolvida, ou seja, ele precisa gostar de aprender, isto é, esse profissional precisa estudar e se atualizar constantemente; o estudo deve ser contínuo para

ele. É a isso que eu chamo de um profissional-criança; reparem como as crianças gostam sempre de aprender em todos os sentidos. Elas estão sempre procurando aprender coisas novas e questionando tudo, afinal tudo tem que ter um porquê. Em suma, fala-se muito sobre as características que um profissional deve ter para ser considerado competente.

Mas, analisando mais detidamente esse contexto atual em termos organizacionais, tanto em empresas públicas como privadas, notamos que, na verdade, ainda convivemos com, me perdoem a palavra, muita incompetência nos ambientes organizacionais de modo geral. Reparem como este comentário é comum: – Não sei como o fulano pode ser o chefe! ou Não sei como ele ainda está trabalhando nessa empresa!, Não é possível que ninguém nota que ele não tem competência para estar nesse cargo!, Como ele consegue se manter no emprego? etc.

Na maioria das empresas pelas quais passei, esses comentários sempre existiram. Por isso resolvi fazer um apanhado sobre o *perfil do incompetente moderno*. Para começar, o incompetente moderno trabalha única e exclusivamente pelo salário, ou seja, ele sofre com a síndrome do final de semana; em outras palavras, ele, em toda segunda-feira começa uma contagem regressiva para o paraíso ou final de semana. Aliás, por falar em síndrome do final de semana, vocês já repararam a quantidade de *e-mails* que recebemos na sexta-feira sobre o final de semana que está chegando? Penso, inclusive, que o tormento começa quando o incompetente moderno ouve a música de encerramento do programa Fantástico. Aí ele se lembra que TUDO aquilo vai começar de novo.

O incompetente moderno também vive reclamando de tudo, aliás, ele é um eterno insatisfeito. Nada está bom. O incompetente moderno passa a vida reclamando da empresa (do seu chefe, dos colegas, etc.) em que trabalha, mas não é capaz de mandar um currículo sequer para tentar mudar de

emprego, pois ele acredita que o trabalho é uma praga que se abateu sobre a Terra e que todos terão que pagar por sua pena trabalhando, e ele paga pela mesma coisa todo o santo dia.

O incompetente moderno também detesta fazer uma nova tarefa. No serviço público, a coisa que eu mais ouvia era a seguinte: – Ah, isso não é da minha função, ou: – Essa tarefa não está dentro da definição de meu cargo. De outra forma, as pessoas somente fazem aquilo que está escrito na descrição de seu cargo; por isso, algumas vezes, não somos bem atendidos nas organizações públicas que frequentamos, pois ficamos circulando de setor para setor até descobirmos quem poderá solucionar efetivamente o nosso problema.

Uma outra característica marcante do incompetente moderno é a sua desmotivação. Chega a um ponto que até levantar da cadeira é um grande trabalho e exige muito esforço, ou seja, se ninguém precisar dele, melhor ainda.

É como eu ouvi certa vez em uma escola em que lecionei. Estávamos na sala dos professores quando vimos chegando o coordenador do curso. Um colega assim que o viu me comentou: – Bem, como é mesmo que diz aquela famosa lei de marketing Tejada? Eu respondi: – Não será: Quem não é visto não é lembrado? Meu colega respondeu: – É essa aí! Por isso mesmo vou me mandando; tchau Tejada!

Uma outra característica do incompetente moderno é a sua paixão pela televisão, aliás, ele não perde um capítulo sequer da novela das oito ou do *Big Brother*, mas é incapaz de ler um livro ou de fazer algum curso de atualização. Ele sabe de cor toda a programação da televisão (incluindo a TV por assinatura), mas nunca mais leu algo sobre sua área de trabalho. Quando você comenta sobre alguma palestra ou curso, ele, invariavelmente, responde: – Tá louco? Vou perder a novela, o filme, futebol, final de semana; fica para outra vez!

Dessa forma, o incompetente moderno não se atualiza; por consequência, não tem novas ideias, por isso seu campo

de conhecimento é cada vez mais limitado e o que é pior: está sempre se queixando que ganha muito pouco. Mas eu pergunto: O que ele faz para merecer um aumento?

Continuando a descrição desse perfil, notamos que o incompetente moderno também tem o grande dom de desmotivar seus colegas de trabalho, pois, como comentei em meu primeiro livro,¹ a desmotivação, infelizmente, é muito mais contagiante do que a motivação. Às vezes, basta um desmotivado para desestimular toda uma equipe. Por isso, o incompetente moderno também tem o dom de sugar a energia das pessoas que estão ao seu redor, pois encara todos os problemas como intransponíveis, baixando consideravelmente o moral de toda a equipe.

Aliás, meu caro leitor deve saber como é difícil o convívio com pessoas negativas. Aquela pessoa que você convida para uma pescaria num final de semana e ela responde: – Não sei, mas acho que vai chover; quem sabe marcamos para outro final de semana?

O incompetente moderno também detesta correr riscos, ou seja, faz as coisas da mesma forma que sempre fez, ele não se questiona se o processo de trabalho pode ser melhorado, aliás isso nem passa pela sua cabeça, o negócio é fazer como sempre foi feito e pronto! Na realidade, o incompetente moderno jamais usa seu potencial criativo (criatividade), pois, para isso ele teria que pensar e, pensar, como uma vez me comentou um aluno que fazia a disciplina de Gestão Estratégica comigo: – Sabe Tejada! Como pensar cansa! E, sem dúvida, meu aluno estava coberto de razão.

Por consequência, o incompetente moderno não gosta de desafios, ele não quer mais responsabilidade pelo simples fato de que será mais cobrado. É aquela velha história de não

¹ Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul: EducS, 2013.

se comprometer com nada, afinal, quanto menor a quantidade de problemas com que ele estiver envolvido, melhor.

Acima de tudo, o incompetente moderno é uma pessoa acomodada, que se contenta com muito pouco. É aquela história: – Meu emprego é ruim, mas tu vês quanta gente desempregada! Sorte que eu tenho ainda esse “empreguinho!”

O incompetente moderno ainda apresenta um perfil de não liderança, ou seja, ele não toma a iniciativa para nada. Ele é capaz de simplesmente olhar seu colega sobrecarregado de trabalho, e ele, ocioso, não fazer absolutamente nada para ajudá-lo, afinal não é da sua função ajudar o colega, pois cada um deve cuidar de seu trabalho e ponto final.

Por isso, o incompetente moderno detesta trabalhar em equipe, porque, no genuíno trabalho de equipe, todos, sem exceção, devem dar a sua colaboração.

A partir disso, o incompetente moderno vai minando o clima organizacional,² pois, para ele, tudo se converte em um grande sacrifício, e seus colegas, muitas vezes, começam a pensar da mesma maneira.

Isso eu acabei vivenciando em uma empresa pública no qual eu era funcionário de carreira. Eu chegava nessa organização e sentia aquele clima de desânimo com tudo e imaginem a nossa conseqüente produtividade. Todos nós acabávamos fazendo o mínimo possível, pois a desmotivação era muito grande.

Muitas vezes, também, o incompetente moderno é dotado de uma grande dose de arrogância, principalmente quando possui algum curso superior ou pós-graduação; na verdade, ele pensa que já sabe tudo com relação ao seu trabalho, que não precisa aprender mais nada, embora não tenha lido

² Nível de motivação grupal (equipe).

nenhum livro depois da universidade e pelo mesmo motivo pensa que suas ideias são sempre as melhores, sequer leva em conta a opinião de seus colegas considerados, por ele, aliás, como seres inferiores ou simples mortais.

Como se diz na gíria, muitas vezes o incompetente moderno “se acha”. Aliás, como diz uma amiga minha de uma forma jocosa por sinal: “Eu já não me acho Tejada, eu simplesmente sou!” Por isso, a palavra humildade não aparece no dicionário desse profissional.

Na realidade, o incompetente moderno, infelizmente, diga-se de passagem, é uma pessoa que ainda não descobriu a sua vocação. Ele não sabe o que o agrada em termos de trabalho. Pensa que qualquer tipo de trabalho será frustrante e acaba minando o ambiente em termos, principalmente, de clima organizacional com sua insatisfação e frustração.

Por isso mesmo, a organização, mais do que nunca, deve estar atenta a esse perfil de profissional, pois ele, invariavelmente, causa um grande prejuízo para a mesma e, muitas vezes, para piorar ainda mais a situação, o mesmo possui um cargo de chefia; sim, pasmem, ele é o chefe, mas isso já é assunto para o próximo capítulo.

Capítulo II



O SUPRASSUMO DA INCOMPETÊNCIA: O CHEFE

É interessante constatar que, com muita frequência, o chefe, em nossas organizações, é muito malvisto pelos seus subordinados. Inclusive a palavra chefe, nos dias de hoje, apresenta um sentido pejorativo sendo, muitas vezes, substituída erradamente, diga-se de passagem, pela palavra líder.

Reparem como circulam abundantemente na internet piadas sobre a chefia. Alguém poderia se perguntar por quê? Será apenas uma mera coincidência? Inclusive, algumas piadas são realmente muito criativas e enfocam, muitas vezes, de forma inteligente o perfil desse profissional tão despreparado para a verdadeira e genuína liderança.

Para ilustrar transcrevo a anedota abaixo, que enfoca uma hipotética escolha de um “chefe” para o corpo humano.

Parábola do chefe!

Só quem tem chefe entende esta parábola!

Quem é o chefe?

No princípio da humanidade, quando Deus criou o corpo humano, os órgãos vitais começaram a discutir sobre quem seria o chefe.

O cérebro disse: – Eu devo ser o chefe já que ordeno o funcionamento de todos vocês!

Os olhos argumentaram: – Nós deveríamos ser os chefes, porque guiamos todo o corpo.

E o coração disse: – Então, eu deveria ser o chefe porque levo o sangue para que todos vocês funcionem.

Nesse caso – disse o estômago – eu serei o chefe porque dou alimento a todos.

As pernas declaram-se chefes porque, segundo elas, transportam todo o corpo.

Os demais órgãos indignaram-se com o que cada um dizia. Foi quando o cu pediu para ser ele o chefe. Todos riram, mas o cu declarou: – Eu serei o chefe ... e negou-se a cagar durante 5 dias.

Assim:

O corpo suava !!!

O estômago sentia-se mal !!!

Os olhos nublavam-se !!!

O coração ameaçava parar !!!

As pernas tremiam !!!

Então todos gritaram: Salve grande cu, chefe do corpo!

E, DESDE ENTÃO, QUALQUER CUZÃO É CHEFE...

Mas, na realidade, é muito triste, mais uma vez, constatar que a maioria das empresas tem em seus quadros muitos chefes e raríssimos líderes. Dessa forma, o chefe, neste livro, será definido como uma antítese do verdadeiro líder.

“O problema é que todo chefe se crê um verdadeiro líder.”³

Talvez a grande marca registrada de qualquer chefe seja a sua grande capacidade e o talento de desmotivar toda sua equipe. Nisso, realmente, ele é um verdadeiro mestre. Todo grande chefe que se preze precisa ser, sem sombra de dúvida,

³ Comentário de uma aluna na disciplina de Administração para engenharia na Universidade de Caxias do Sul no segundo semestre de 2002.

um grande desmotivador, ou seja, as pessoas necessariamente precisam detestar trabalhar para ele. Aliás, elas somente o fazem por questões de hierarquia e para se manterem no emprego. Acredito que essa frase retrate bem o que comentamos acima: “Manda quem pode e obedece quem tem juízo!” Infelizmente, essa frase ainda é muito frequente nas organizações atuais e retrata bem o grave problema que é a chefia.

O interessante é que, muitas vezes, o chefe não se dá conta disso; ele pensa que as pessoas o obedecem porque gostam e acreditam nele ou no seu trabalho e, na verdade, muitos apenas, me perdoem a expressão, são meros aduladores ou puxa-sacos.

Por falar em puxa-sacos, transcrevo outra anedota retirada da Web que retrata bem esse tipo de relacionamento chefe/subordinado:

O patrão deu uma festa para os funcionários. Durante a festa, o patrão começou a contar piadas, absolutamente sem graça, aos funcionários. Todo mundo quase morria de rir, exceto um rapaz, que ficava calado. Depois da décima quinta piada e sem que o rapaz modificasse seu semblante, o patrão resolveu falar com ele: – Por que você não ri das minhas piadas, como os outros; por acaso não acha graça? Então ele responde: – É que eu não trabalho na empresa.

Aliás, por sinal, o chefe adora aduladores, pessoas que são capazes até mesmo de exaltar suas mancadas como grandes feitos.

Certa vez, escutei (estávamos em uma reunião mensal de professores realizando uma dinâmica de grupo, em que cada pessoa dizia para a outra algum aspecto que admirava nela) um colega meu comentar sobre uma qualidade de meu antigo chefe.

Ele falou para esse chefe: – Admiro muito tua grande capacidade de trabalho! Reparem que é a capacidade de trabalhar, ou seja, a capacidade de permanecer na empresa fazendo alguma coisa; em nenhum momento meu colega tocou em qualidade de trabalho que é o que realmente importa.

O que, na verdade, mais interessa, hoje, é o resultado do trabalho e não a quantidade de horas empregadas na realização do mesmo. É como comento em minhas palestras para professores: – O mais importante não é a duração da aula, mas o que, efetivamente, os alunos aprenderam na mesma! Tive aulas em minha graduação e mesmo no meu mestrado, que eram muito enfadonhas e que duravam até o último minuto, e umas poucas, extremamente interessantes, nas quais nem notávamos o tempo passar. Em suma, o que interessa é qualidade e não quantidade!

Analisando, friamente, como o trabalho do chefe não tem muita qualidade, ele talvez, até inconscientemente, pense (se é que ele pensa) que pode compensar essa falta de qualidade com uma quantidade maior de trabalho. É claro e lógico que isso, sem dúvida, é um grande engano!

Por conseguinte, o chefe se torna um grande mestre em exigir (ele adora mandar e demonstrar autoridade) trabalhos inúteis de sua equipe. Ele não pode ver nenhum integrante de sua equipe parado; então, é melhor ocupar todos com qualquer trabalho do que deixá-los ociosos, já que ele, como chefe, é, muitas vezes, incapaz de planejar o que realmente precisa ser feito.

Uma outra característica marcante do chefe é a sua mania de controlar excessivamente toda sua equipe. É aquela história: Ele te pediu um relatório e nem passou quinze minutos, ele vai até a sua sala para ver como está o trabalho. Além disso, fica parado atrás de você “analisando” o que você está fazendo. Isso não é mesmo muito motivante?

Continuando, todo chefe também tem uma grande paixão por papéis. Ele tem um grande prazer de encher os subordinados de papéis. É comunicação para tudo que é lado! Hoje em dia, alguns chefes mais modernos, se é que podemos chamar assim, são verdadeiros amantes do *e-mail*. Esses chefes conseguem encher a tua caixa postal de mensagens que, provavelmente, nem serão lidas, pois a motivação da equipe quase inexistente e, mesmo assim, ele passa quase o dia inteiro mandando seus queridos *e-mails*.

Para ilustrar isso, um colega professor, certa vez, me confidenciou: – Tejada, já fico nervoso quando abro minha caixa postal e vejo um *e-mail* do chefe, sei que já vem bomba!

Complementando, certa vez, em um colégio em que lecionei, meu chefe, que tanto adorava *e-mails* como papéis, enviou um no sábado de manhã, para todos os professores de um curso técnico, repreendendo um professor por ter faltado a uma aula no sábado pela manhã. Naquele tempo, todos os professores deveriam lecionar um sábado por semestre, a fim de fechar a carga horária do curso em questão.

Coincidentemente, eu abri minha caixa postal no sábado pela manhã e quando li o *subject* (assunto) do *e-mail*, levei um susto! Pensei: Será que eu me esqueci de minha aula de sábado? Olhei em meu calendário e vi que minha aula era só seis meses depois. Ufa! Que alívio! Mais tranquilo, li o *e-mail* que continha uma repreensão virtual a um colega meu. Fiquei pensando: Esse nosso coordenador, realmente, tem o grande dom de desmotivar toda a equipe. Se ele sabia qual era o professor, por que teve que mandar o *e-mail* para todos os professores? Qual é o seu objetivo com isso? E o que é pior: meu colega tinha acertado com a turma a transferência desse sábado, pois ele tinha um compromisso particular e não poderia lecionar nesse dia. Quando realizamos a reunião seguinte, eu comentei com o nosso chefe: – Sabes o que tu consegues com isso? Ele ficou me olhando fixamente. E então falei: – A única coisa que consegues com isso é desmotivar

TODA a equipe, pois envolve a mesma em um problema (se é que podemos chamar assim) isolado! Ele, simplesmente, ficou quieto, mas notei que não tinha gostado nem um pouco do que eu tinha falado. E ainda completei: – Quando tens um problema e sabes com quem, é só chamar essa pessoa e conversar em particular. Agora se é para elogiar alguém da equipe, aí sim, podes fazer esse elogio em público ou perante toda a equipe! Aliás, isso que estou falando não é nenhuma novidade, qualquer livro básico de gestão de pessoas ou liderança fala sobre isso! Penso que deves ler um pouco mais a respeito.

Você, meu prezado leitor, não tem ideia do semblante dos meus colegas. Todos me olhavam apavorados creio que pensando: Esse Tejada é louco mesmo! Mas, reparem, ninguém manifestou seu apoio, apesar de que todos, no fundo, concordavam comigo!

Para completar meu chefe rebateu: – Tejada, por acaso estás questionando a minha liderança? Nossa! Quase desmaiei com essa pergunta, pois esse sujeito ainda tinha a coragem de pronunciar a palavra liderança. Minha reação foi, simplesmente, ficar quieto, pois vi que o mesmo era, irremediavelmente, um caso perdido, ou seja, um chefe contumaz e assumido.

Quando saí da reunião, meu colega (aquele que havia sido repreendido por *e-mail*) me comentou: – Tejada, nem adianta falar, estou há muito tempo nessa escola, e as coisas por aqui sempre foram assim!

Prosseguindo, todo chefe também adora passar os problemas que ele não tem capacidade para resolver (e são muitos) para a sua equipe. Assim, o chefe é por natureza um grande “terceirizador de abacaxis”. Ele passa todos os problemas para a sua equipe e depois somente fica cobrando soluções! Isso mesmo, ele somente cobra as soluções que ele não foi capaz de vislumbrar. E reparem que, quando o problema está resolvido, é ele que fica com os louros de tudo. De outra

forma, a solução proposta por um ou mais integrantes de sua equipe passa a ser dele. Isso mesmo, ele de uma hora para outra passa a ser o autor da proeza!

É aquela história em que chega o subordinado com uma ideia e diz para o chefe: – Por que não tentamos isso? O chefe, então, responde: – Isso já foi tentado e não deu certo! Passa-se um tempo (às vezes longo) e, pasmem, essa ideia é implementada! Só que agora adivinhem quem é o autor da mesma? Nem vou responder. Por acaso você já não passou por isso como funcionário de alguma empresa? Creio que, muito provavelmente, sim.

Para contextualizar esse comportamento da chefia, transcrevo uma estória extraída de Web.

Um índio entra com toda calma no *saloon*, com uma escopeta numa mão e um balde de bosta na outra.

– *Cavalo Galopante* querer café.

O garçom lhe serve uma xícara, que ele esvazia num gole só.

A seguir, joga o balde de bosta para cima, dá-lhe um tiro certo, espalha merda pra todo lado e vai embora.

Na manhã seguinte, ele retorna ao *saloon*, pede outro café e pergunta

– por que ainda não limparam tudo.

O dono do bar corre imediatamente pro balcão e diz:

– Como é que é? De jeito nenhum ! A gente ainda nem conseguiu terminar de limpar a sua estripulia de ontem e você ainda tem a audácia de voltar aqui, sem nem ao menos dar uma explicação?

Então o índio explica: – Mim fazer curso *Management*. Querer virar executivo. E ontem fiz trabalho prático. Mim chegar de manhã, tomar café, espalhar merda e desaparecer resto do dia. Hoje, cobrar resultado.

Além disso, o chefe é um narcisista por natureza! Ele, como se diz na gíria, se considera o ó do borogodó, a última bolachinha recheada do pacote, o gás da Coca, a polenta mais brustolada da chapa! Aquele que é simplesmente o melhor e, por consequência, insubstituível! Na verdade, o grande diferencial da equipe! Aquele que se não fosse ele a empresa não estaria onde está!

Aliás, nisso eu concordo com ele, a empresa, sem sombra de dúvida, não estaria nesse lugar, pois se não fosse ele, a organização estaria em um lugar muito melhor! Por isso, o verdadeiro chefe não possui a mínima empatia⁴ com sua equipe, aliás, até o nome está errado, pois deveria ser, em vez de equipe, EUQUIPE, mas isso vai ser assunto do próximo capítulo.

Por falar em empatia, transcrevo uma outra piada retirada da Web que, penso, possa retratar bem a falta de empatia do chefe com a sua equipe.

Num daqueles dias de limite da suportabilidade, o colaborador invade a sala do chefe e exige aos gritos:

– Chega! Não aguento mais ganhar o que eu ganho pelo que trabalho!

– Se você quer aumento já saiba que não o terá! Estamos em contenção de despesas.

– Mas isso não é justo! Não é humano! Eu estou trabalhando por três!

– Então me diga: Quem são os outros dois que eu demito agora mesmo!

⁴ Empatia – capacidade de se colocar no lugar do outro.

O verdadeiro chefe também tem uma grande capacidade de não ouvir ninguém a não ser ele mesmo. Então, por isso, ele adora fazer aquelas reuniões em que tudo já está resolvido, mas faz questão de vender a imagem de que a sua empresa, ou o departamento, é democrática.

Isso aconteceu também em um colégio em que lecionei. Foi convocada uma reunião (isso mesmo, era uma convocação, como se fosse uma guerra e nós professores fôssemos soldados). O assunto em questão era o horário de encerramento das aulas. O coordenador comentou que, reparem só, muitas vezes, ele vinha até a escola às 10h30min da noite (que seria o horário de encerramento das aulas) com o intuito de conversar com os professores e não encontrava mais ninguém em sala de aula. Então, ele colocou o assunto em discussão, para que avaliássemos a melhor decisão a tomar.

Na verdade, o que estava acontecendo é que uma colega minha estava largando a turma costumeiramente antes das 10 horas. Então, ele resolveu dar um puxão de orelhas em TODA a equipe. Bem, pensei comigo, eu, particularmente, trabalhava todo o dia. Penso que, se uma pessoa deseja realmente falar comigo: primeiro, existem horários mais oportunos do que às 10h30min da noite; segundo se, mesmo assim, essa pessoa deseja falar comigo nesse horário, creio que seja de bom tom que a mesma me avise. Concordam? Mas, é claro, que não me mantive calado na reunião e expliquei o seguinte para o meu coordenador e a direção da escola, que também estava presente. – Olha, para mim o horário em si não é o mais importante, mas o que meus alunos aprendem em minha aula. Segundo, quando noto que os alunos estão cansados (pois, assim como eu, trabalham o dia inteiro) e não estão absorvendo a matéria, eu, simplesmente, encerro a aula, pois afinal não vou fingir que estou lecionando (não vou dar aula para as paredes) e deixar meus alunos fingirem que estão aprendendo. Ademais, gostaria que vocês passassem pelas salas por volta das 10h20min. Vocês vão notar que tanto os alunos como o

professor estão, simplesmente, esperando dar o sinal para irem embora. Francamente, isso não tem o menor cabimento, completei.

Notei que todos os professores concordaram comigo, e a direção ficou pensativa com meu posicionamento; foi aí, então, que o coordenador falou: – Muito bom Tejada, mas a aula é até as 10h30min e está encerrado o assunto! Isso mesmo, ele deu por encerrado o assunto. Aí, eu pergunto: – Então por que colocou o mesmo em discussão? Sinceramente que perda de tempo! E o mesmo ainda fazia questão de vender a imagem de um colégio cuja direção prezava pela democracia e pelo consenso. Pura balela! As decisões quase sempre já estavam tomadas sem a participação dos professores, mas as reuniões continuavam a ser marcadas dando a impressão de que a equipe de professores tinha alguma voz ativa na escola.

Seguindo na descrição do perfil do chefe, vamos notar que o mesmo é um amante da hierarquia ou do *status quo*. A hierarquia, na verdade, para ele, deve ser mantida custe o que custar. Para ilustrar essa paixão pela hierarquia, recordo-me de uma discussão de um problema ocorrido no comitê de qualidade nesse mesmo colégio, sobre a fila ao refeitório. Os alunos foram falar com o coordenador dos cursos técnicos reclamando que os professores simplesmente passavam na frente dos alunos na fila durante o almoço. Então imaginem a cena: o aluno na fila, e o professor, simplesmente, passa a sua frente para se servir. Como esses alunos estavam estudando marketing comigo e assuntos como foco e encantamento do cliente, alegaram que os professores deveriam também esperar na fila como qualquer aluno. Até porque existia um professor que respeitava os alunos fazendo fila e conversando com os mesmos. O professor em questão é aquele que vos escreve (tinha que ser).

Então, o assunto foi posto em discussão nesse comitê de qualidade (se é que podemos chamar assim).

O coordenador falou: – Bem, penso que é uma questão de hierarquia e não creio que haja solução para esse problema, portanto penso que as coisas devem permanecer como estão e sempre foram.

Depois dessa declaração, solicitei a palavra e falei: – Olha! Humildemente, eu penso que tenho a solução para esse problema. Se analisarmos mercadologicamente (através do marketing) o mesmo, veremos que a pessoa mais importante na escola é o seu cliente, no caso, o aluno. Uma escola não sobrevive sem alunos. Ela pode sobreviver sem um coordenador, sem um diretor, sem professores, mas jamais sem alunos! Por conseguinte, só estamos lecionando aqui porque temos alunos; portanto, se há uma pessoa que deveria ter preferência na fila é o aluno, mas como isso vocês não vão em hipótese alguma aceitar, eu proponho que todos façam fila, até porque ninguém é melhor do que ninguém.

Então, uma colega minha (professora de Artes) comentou: – Tejada, tu pensas que isso aqui funciona como uma empresa?

Confesso que quase “desmaiei” com sua colocação. Então respondi: – Os princípios para administrar qualquer tipo de organização são os mesmos e um colégio não foge à regra. Além disso, me parece que não somos nenhuma entidade de assistência social, aliás, algum de nós aqui é voluntário e eu não sei? E tem mais: – Por que, então, a direção do colégio se preocupa tanto em pelo menos atingir o ponto de equilíbrio⁵ das turmas?

Obviamente, houve um grande silêncio, e o nosso “brilhante” chefe argumentou: – Imaginem só o aluno ter preferência! Aliás, aluno nem é cliente, quem é cliente é o pai do aluno que paga a mensalidade!

⁵ Ponto de equilíbrio – quantidade de alunos necessária para que os custos sejam pagos. A partir do ponto de equilíbrio, a turma começa a ser rentável (lucro).

Credo! Eu pensei, na realidade, o nosso coordenador nem ao menos sabe identificar o cliente mais importante de qualquer colégio.

Continuando ele propôs: – Vamos fazer duas filas: uma fila de professores e outra, de alunos. E assim foi feito. Em consequência disso, uma fila estava quase sempre vazia e a outra com muitos alunos, pois, logicamente, o número de alunos era muito maior do que o número de professores que almoçavam no colégio, e o problema, infelizmente, persistiu.

Ainda falando sobre o perfil do chefe, noto que quase todos sofrem de uma certa amnésia ou do “efeito Pinóquio” de tempos em tempos, se bem que em alguns casos isso já atingiu um estágio crônico.

Essa amnésia, na maioria das vezes, se refere a promessas feitas aos seus subordinados. Geralmente, essas promessas giram em torno de assuntos como: promoções, reajustes salariais, troca de funções, treinamentos, novas oportunidades, etc.

Para contextualizar, em uma organização em que trabalhei, quando eu estava negociando minha ida, meu chefe comentou: – Tejada, eu te prometo que depois de um ano vou aumentar teu salário em 50%. Bem, passou um ano e tirei minhas, acredito, merecidas férias.

Sinceramente, foi uma época em que trabalhava todos os sábados e ficava no escritório não menos do que doze horas por dia. Realmente, a quantidade de trabalho a fazer era enorme, mas estava aprendendo bastante e, por isso, estava valendo a pena.

Pois bem, tirei minhas férias (duas semanas no Nordeste) e, como estava contando com o dinheiro, fiz alguns gastos para a viagem, inclusive comprando uma filmadora para ter uma bela recordação de minhas férias, depois de um ano de intenso trabalho como fora aquele.

Quando voltei de minha viagem, fui falar com meu chefe, afinal eu já havia completado um ano e esperava ansioso por esse aumento. Nunca vou me esquecer quando ele falou: – Olha, sinceramente Tejada, não me lembro de ter te prometido esse aumento, tens certeza disso? Bem, acho que nem preciso explicar minha revolta e indignação. Simplesmente eu falei: – Ok! Levantei da cadeira e voltei à minha sala para trabalhar. Não sei até hoje se foi uma amnésia ou meu chefe estava escandalosamente mentindo para mim, mas, fosse o que fosse, eu precisava ver como eu iria conseguir pagar as prestações da viagem e da minha filmadora, já que as tinha feito contando com o aumento prometido.

Em outra ocasião, agora em uma instituição de Ensino Superior, meu chefe me chamou para falar sobre a minha grade de horários para o semestre seguinte. Ele tinha um problema na sexta, pois havia, imaginem só, quatro disciplinas para eu lecionar nesse dia. Como eu só poderia lecionar no máximo três, ele me perguntou quais as que seriam de meu maior interesse. Falei que gostaria de permanecer na manhã e noite, pois lecionava para a graduação, e também na tarde, já que a disciplina era Gestão de Pessoas (meu foco principal de estudo).

Aí ele me falou: – Olha Tejada, meu grande problema é no vespertino, preciso de um professor de planejamento; então, estou pensando em te tirar da sexta de manhã.

Com isso, argumentei que gostaria de permanecer na sexta pela manhã, pois era uma disciplina de graduação (ocorria todo o semestre) e perguntei se ele já tinha professor para a sexta de manhã. Ele me respondeu que não.

Finalizando a história, acabei saindo da sexta de manhã e, no semestre seguinte, nem preciso dizer: não voltei a lecionar a mesma, embora tivesse ficado subentendido que eu voltaria como professor daquela disciplina (Perdi definitivamente a disciplina da sexta de manhã.). Questionei meu chefe com relação a esse assunto no outro semestre e ele começou a se

enrolar todo, não conseguia me explicar seu critério para me tirar dessa disciplina. Mas, no final eu entendi tudo, ele comentou assim: – Tejada, não te preocupa, continuas prestigiado no departamento, afinal estás fazendo um trabalho legal!

Caramba! Trabalho legal? Essa eu nunca vi, será que ele quis dizer bom trabalho? Sinceramente, não sei se um trabalho legal chega a ser um bom trabalho, um trabalho mais ou menos, mas enfim...

O estranho é que, naquele semestre, e meu chefe sabia disso, eu tinha sido escolhido paraninfo da turma de administração.

No final das contas, e essa é a grande verdade, esse meu antigo chefe colocou um “amiguinho” seu para lecionar a disciplina na sexta de manhã (ele já tinha definido o meu substituto com antecedência).

Então, mais uma vez, infelizmente, tive que conviver com essa doença amnésica, o “efeito Pinóquio”, que ataca quase todos os nossos chefes.

Os chefes também possuem o dom de empurrar os problemas com a barriga, ou seja, de não enfrentar e, muito menos, resolver os problemas.

Isso acontecia muito em um colégio em que lecionei. Meu chefe, invariavelmente, dizia quando ouvia reclamações sobre algum professor: – Esses alunos estão muito chorões, o professor conhece o assunto e eles é que não estudam e só sabem reclamar.

O que me chamava muito a atenção é que passavam os semestres, e as turmas reclamavam sempre dos mesmíssimos professores. Será que o problema era a turma ou o professor? Chegou a ponto de um colega meu pedir demissão e depois comentar: – Tejada, cheguei à conclusão de que o problema era eu mesmo, pois em todos os semestres há aquela “briga”

com a turma, por isso resolvi pedir demissão; talvez, seja melhor eu dar um descanso na docência por um tempo.

Reparem que meu colega teve que pedir demissão, pois o nosso chefe somente empurrava esse problema com a barriga.

O que piorava a situação é que a maioria dos professores, obviamente, não pedia demissão. Ficavam lá totalmente desmotivados em sala de aula. Inclusive, certa vez, ouvi este comentário de uma colega desse colégio (professora de Biologia) na sala dos professores: – Ser professor seria uma maravilha se não existisse o aluno. Pensei: Meu Deus! A realidade é que a razão de ser professor é, foi e sempre será o aluno! Isso me parece inquestionável!

Os chefes também prezam muito a incompetência; sim, eles, na verdade, não gostam do talento. O talento, causa pânico no chefe, pois ele não admite que alguém, em sua equipe, tenha melhores ideias do que ele, ou seja, por assim dizer, muito mais competente do que ele (se é que ele pode ser considerado competente).

Na realidade, o chefe tem medo do talento, por isso quase sempre contrata gente pior do que ele. Imaginem ele contratar alguém melhor, para chamar mais a atenção dos outros, nem pensar!

Ele também tem a necessidade suprema de ser o protagonista dos acontecimentos, independentemente do que se faça; o negócio é aparecer a qualquer custo; aliás, todo chefe que se preze não pode ver “luzes”, que sai correndo desesperado atrás delas.

Por falar em *luzes*, todo o verdadeiro chefe é um presepeiro por excelência, ou seja, vive fazendo presepadas que, muitas vezes, são apoiadas por sua equipe, por simples puxa-saquismo, ou o que é pior, por puro desconhecimento e ignorância.

Certa vez, observei um diretor-geral de um colégio em que eu lecionava palestrando para todos os professores numa das habituais reuniões de sábado pela manhã. Ele comentava com muita ênfase que o *marketing* do colégio era importante, mas também contava muito a satisfação do professor com o colégio, ou seja, a satisfação do funcionário, de forma que o *marketing* não resolvia tudo.

Ouvindo isso pensei: Mas a satisfação do professor se refere também à *marketing*, ou a um *marketing* interno, como se pode chamar, também conhecido como *endomarketing*. Infelizmente, meu prezado diretor desconhecia isso, embora fosse responsável, teoricamente, pela administração geral de três instituições. Como quase nenhum dos professores tinha conhecimento em *marketing*, isso acabou passando batido.

Aliás, por falar em presepada, certa vez foi confeccionado um *outdoor* pela direção desse mesmo colégio, o qual foi colocado em uma zona central da cidade (ponto estratégico), mais especificamente em frente ao *shopping*. Até aqui tudo estava ok! Então, certo dia, quando eu estava me dirigindo ao colégio, parei na sinaleira em frente ao *shopping* visualizando o *outdoor*. Notei que o mesmo tinha uma série de informações e estava escrito com um tamanho de letra que eu não conseguia identificar de onde eu estava. De outra forma, eu não conseguia ler a mensagem veiculada no *outdoor* pelo colégio.

Em síntese, foi gasto um dinheiro que não estava gerando benefício algum para o colégio, visto que esse instrumento mercadológico, no caso o *outdoor*, não cumpria sua função. A direção, na verdade, desconhecia completamente o que um *outdoor* deve conter. Em suma, é projetado para somente veicular uma rápida mensagem que deve ser facilmente assimilada por quem está passando pelo local. Obviamente, ninguém vai parar na rua para ler detalhadamente um *outdoor*, pelo menos eu, sinceramente, nunca vi isso.

Porém, a direção, pasmem, achou que isso poderia acontecer. Em tese, essa foi mais uma das presepadas dessa direção comandada por esse diretor-geral, um verdadeiro presepeiro por vocação!

Outra presepada por mim vivenciada foi numa empresa onde eu era responsável pela área administrativa. Todo dia, como eu era o último a ir embora, uma das minhas funções era a de desligar o servidor para, no outro dia, pela manhã, voltar a ligá-lo. Porém, certo dia, como o meu querido chefe iria trabalhar até mais tarde, não desliguei o mesmo. No outro dia de manhã, qual não foi a minha surpresa quando não consegui religar o servidor. Nada funcionava. E o que era pior, havia uma série de pedidos que iriam entrar via internet. Quando o meu chefe chegou, logo comentei sobre o problema, e que eu já tinha acionado o suporte para resolvê-lo.

O suporte veio pela manhã e me questionou se o servidor tinha isso desligado corretamente. Naquele instante, lembrei-me de que eu não havia desligado o mesmo, pois meu chefe iria trabalhar até mais tarde. O rapaz do suporte me comentou: – O servidor foi desligado de forma indevida, por isso não está conseguindo estabelecer suas conexões. Quando ele me comentou isso, dei-me conta de que meu chefe tinha desligado o servidor na noite anterior, logicamente de forma equivocada. O suporte consertou o problema e, por fim, foram restabelecidas nossas conexões com a internet.

Em dado momento da manhã, meu chefe foi até a minha sala para perguntar o que havia acontecido (como se ele não soubesse). Expliquei que o servidor havia sido desligado de maneira inadequada.

Ele me olhou e ponderou: – Mas existe uma maneira adequada de desligar o servidor? Tu, por acaso, sabes desligá-lo? Eu quase não pude me conter, pois, como eu descrevo acima, essa era uma das minhas obrigações diárias nessa empresa (havia inclusive uma norma de procedimento em cima

da minha mesa) e, até então, nunca tínhamos tido problema com o servidor.

Reparem que, apesar de fazer essa presepada toda, ele, ainda por cima, não foi capaz de assumir seu erro.

Então, no final, não me contive e comentei com ironia: – Esse servidor é um boca-aberta mesmo, pois nem sabe se desligar direito! Meu chefe, então, deu uma risadinha constrangida e voltou bem quietinho para a sua sala.

Outro detalhe, também bastante interessante, diz respeito à mesa do chefe. Todo o genuíno chefe tem uma enorme quantidade de livros e papéis sobre a sua mesa, além de assinaturas de diversos jornais e revistas. Mas o detalhe é o seguinte: invariavelmente, nenhum desses livros ele leu, embora fale sobre os mesmos com aparente autoridade, pois ele somente ouviu determinados comentários a respeito. Quanto aos jornais e às revistas, a situação não é muito diferente.

Além disso, todo chefe faz questão de deixar sua mesa constantemente desarrumada, pois assim as pessoas que entram em sua sala têm a impressão (principalmente seus superiores) de que ele está sobrecarregado de serviço, afinal, não tem nem mesmo tempo de arrumar a sua mesa de trabalho.

Um outro hábito interessante do chefe é ir embora tarde do escritório, pois, como foi citado acima, ele está sempre assoberbado de serviço; na realidade, ele não consegue resolver os problemas e quer compensar ficando mais tempo no escritório, principalmente quando um superior seu também está presente, afinal ele tem que mostrar serviço para a sua chefia de alguma forma.

Por falar em chefia, um outro efeito que o chefe apresenta é o efeito-sorvete. Efeito-sorvete se verifica quando ele se encontra com um superior. Ele literalmente derrete, ou seja, assim como ele adora puxa-sacos ou adutores, ele se comporta de forma idêntica com seus superiores.

À semelhança de Mr. Jeckyl e do Dr. Hyde, ele se transforma rapidamente: de tirano passa a cordeirinho se, por acaso, um superior se aproxima.

Isso acontecia muito em um colégio em que lecionei. Por exemplo, estava o nosso chefe dando reprimendas para toda a equipe, quando seu superior chegava (diretor). Ele, para encurtar a história, mudava da “água para o vinho”, de um Hitler irado a um Gandhi compreensivo, em poucos segundos.

Para finalizar, espero ter conseguido caracterizar de modo didático e descontraído o perfil do chefe, esse sujeito que é mestre em desmotivar sua equipe e que, em hipótese alguma, reconhece e valoriza o talento, pois se acha o mais importante da equipe. Por isso, é tão contestado e, muitas vezes, até mesmo odiado nas organizações. Mais do que nunca, precisamos, urgentemente, de verdadeiros líderes em nossas organizações; só assim as mesmas poderão se perpetuar nesse ambiente de tanta competitividade, em que o grande diferencial é gente com qualidade, e a única coisa certa é a mudança.

Capítulo III

O TRABALHO EM EUQUIPE

Uma das expressões que todo chefe, cujo perfil descrevemos no capítulo anterior, mais adora pronunciar é *trabalho em equipe*. Aliás, desde o colégio ouvimos falar de trabalho em equipe. Mas, na verdade, como comentei em meu primeiro livro,⁶ poucas empresas conseguem trabalhar verdadeiramente em equipe.

Precisamos, primeiro, desenvolver um processo pedagógico em nossas organizações, onde possamos, inicialmente, reunir as pessoas em equipes e, depois, ensiná-las a trabalhar em time.

Mas, para que possamos ter sucesso nesse processo, precisamos de líderes inspiradores que mostrem as grandes vantagens do trabalho em equipe para os colaboradores da organização. Por isso, o grande empecilho para o sucesso desse processo é, inevitavelmente, o chefe.

Aliás, até me atrevo a dizer que, na verdade, todo chefe não sabe fazer com que seus subordinados trabalhem em equipe, pois, para começar, ele nem sabe, realmente, o que significa o verdadeiro e genuíno trabalho em equipe.

Por sua personalidade doentia e narcisista,⁷ o chefe não aceita que o verdadeiro trabalho em equipe deixe, em segundo plano, a hierarquia.

⁶ Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul: Educs, 2013.

⁷ Narcisista: pessoa extremamente vaidosa e apaixonada por si mesma.

No verdadeiro trabalho em equipe, a única coisa que realmente importa é o objetivo a alcançar; portanto, é contraproducente perder tempo com muita hierarquia e papelada.

Para contextualizar, certa vez em um colégio em que lecionei, meu chefe convocou uma reunião para comentar que algumas empresas procuravam a escola em busca de uma assessoria em termos de gestão.

Ele falou, reparem, que precisava criar um órgão que prestasse assessoria a essas empresas. Eu, só para variar comentei: – Olha, não precisamos de órgão algum, quando chegar a empresa, vemos qual o assunto em questão, chamamos os professores das disciplinas envolvidas e negociamos com a empresa o valor da consultoria. A escola pode nos pagar por hora ou por projeto, como quiser. O que não pode acontecer é perdermos essa oportunidade de divulgar o nome da escola e ter um lucro com isso, tanto em termos financeiros, como de aprendizado. Inclusive comentei que poderíamos aproveitar os melhores alunos dos cursos técnicos para conhecerem um processo de consultoria e, logicamente, aprenderem muito com isso.

Meu chefe então respondeu: – Não Tejada, precisamos de um órgão primeiro, fazer um estatuto, determinar a posição desse órgão no organograma, etc.

Bem, vocês sabem o que aconteceu no final dessa história? Criaram o órgão e não foi prestada nenhuma consultoria. Isso mesmo. Na verdade, o chefe se preocupa mais com papéis e burocracia, enquanto o líder com as pessoas e os resultados a atingir.

Continuando a descrição do trabalho em equipe, notamos que, quando assim trabalhamos, TODOS se tornam importantes, porque o trabalho depende do desempenho global de todos e, às vezes, uma pessoa pode pôr tudo a perder. Usando o futebol como exemplo, não adianta um time

“massacrar” o outro nos 90 minutos do jogo (bolas na trave, oportunidades perdidas, posse de bola, etc., etc., etc.) se, no último minuto, num único contra-ataque do adversário, num único chute, o seu goleiro engole um “frango”! Nesse caso, todo trabalho está irremediavelmente perdido, pois o objetivo (no caso do futebol, a vitória) não foi alcançado!

Portanto, no verdadeiro trabalho em equipe não há lugar para quem quer aparecer mais, como é o caso do chefe. O chefe pensa que somente ele é o diferencial da equipe, os outros são apenas meros coadjuvantes do seu espetáculo particular. Por isso, mais do que nunca, precisamos trabalhar em equipe. Definitivamente, só conseguiremos sucesso em qualquer empreendimento se todas as pessoas se comprometerem intimamente com os resultados organizacionais.

Infelizmente, o chefe não consegue trabalhar em equipe, aliás o único trabalho que ele realiza é o trabalho de EUQUIPE. Sim, ele até pode ter uma equipe de talento e que consegue bons resultados, mas reparem o único que leva os louros do trabalho, nesse caso, é o querido chefe!

Mas, o que ocorre frequentemente nas empresas é ainda o trabalho de *equipe*. É como no colégio quando o professor pede um trabalho de grupo. Geralmente um faz e os outros somente assinam o trabalho. Na universidade também ocorre o mesmo fenômeno.

Na empresa, notamos que as pessoas ainda gostam muito de trabalhar com seus afins, com pessoas das quais elas gostam ou, de outra forma, com sua “panelinha”.

Em uma instituição de Ensino Superior na qual lecionei, era mais ou menos assim. Dificilmente eu lecionava na pós-graduação, isso somente acontecia quando um professor estava impedido de lecionar por algum compromisso; unicamente aí, nesse específico caso, é que lembravam de meu nome. Apesar de eu ter uma avaliação muito boa pelos alunos

(em média de 9,5) quase nunca eu fui relacionado no corpo docente de algum curso de pós, aliás, meu nome nunca saiu em qualquer fôlder desses cursos.

Por quê? Você pode me perguntar. Ora, porque eu não fazia parte da “panela”. Aliás, particularmente, não gosto de “panelas”. E isso, sei que ocorre em muitas organizações, onde o chefe privilegia seus cupinchas em detrimento dos verdadeiros talentos de sua própria equipe. Por isso mesmo, nesse tipo de organização, fica muito difícil ou, até mesmo impossível, trabalhar em equipe, pois o que mais conta é o fator pessoal e não o fator profissional como deveria ser.

Logicamente, com isso, a organização, infelizmente, vai perdendo sua competitividade no mercado, ao passo que as empresas de ponta sabem que precisam reter seus melhores talentos e elas só conseguirão sucesso nesse aspecto, valorizando os mesmos sobremaneira. Elas sabem que só podem se manter ou aumentar a sua competitividade se trabalharem eficazmente em equipe e com os melhores profissionais do mercado.

Como se costuma dizer, atualmente, somente as pessoas é que podem fazer a diferença em uma organização e não somente o chefe, como ele mesmo crê. Portanto, muito cuidado com o chefe, pois ele não consegue, invariavelmente, estabelecer um espírito de equipe, por não ser uma pessoa agregadora. De outra forma, as pessoas não trabalham em equipe, muitas vezes, por se sentirem desmotivadas com relação à chefia, já que o chefe não demonstra qualquer empatia pela equipe em si. E isso afeta sobremaneira a qualidade do clima organizacional.

Também qualquer processo de mudança pode ser inviabilizado se estiver presente a figura do chefe, pois as pessoas não vão comprar a mudança, simplesmente, por não acreditarem na chefia, já que a mesma, inevitavelmente, não é um exemplo a ser seguido.

Com isso, fica muito difícil à organização aumentar sua competitividade, já que não consegue obter o grande benefício do trabalho em equipe que é a sinergia.⁸ A partir disso, o clima organizacional caracteriza-se por uma grande desmotivação e descrença (apatia). Portanto, se queremos que nossos colaboradores obtenham a tão desejada sinergia do verdadeiro trabalho em equipe, é preciso, obrigatoriamente, escolher um verdadeiro líder para coordená-la. Somente com uma liderança inspiradora, as pessoas são capazes de, efetivamente, trabalhar em equipe de forma sinérgica.

Esse processo é facilitado pelo fato de o líder somente trabalhar com os melhores, independentemente de sua preferência pessoal; o que importa no verdadeiro trabalho em equipe é o objetivo a atingir e o talento de seu liderado; todo restante, sabe o líder, deve estar em segundo plano.

Na verdade, necessitamos de um líder, pois o verdadeiro líder é capaz de trabalhar com gente que ele detesta pessoalmente, mas que vai trazer excelentes resultados para a equipe, e isso é o que mais importa.

Aliás, temos notado que, normalmente, as pessoas mais talentosas são as de mais difícil relacionamento; por isso é necessário um líder que administre essa situação, ou seja, tire o melhor proveito desse talento, sem prejudicar o desempenho da equipe e afetar o moral da mesma.

Contextualizando, vemos ainda muito isso no futebol, quando o melhor jogador da equipe é sacado pelo técnico por problemas de disciplina. Eu pergunto: Quem vai sair perdendo se o nosso melhor jogador não entrar em campo? É claro que o único beneficiado será o adversário. Reparem que não sou contra a disciplina e penso que todo atleta deve prezar pela

⁸ Sinergia: ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de uma função. No trabalho em equipe, a soma de esforços da equipe é superior à soma dos esforços individuais.

mesma, mas, eu, como técnico, não posso prejudicar toda a equipe por uma questão de capricho, ou seja, tenho que ter inteligência e flexibilidade (resiliência) para administrar essa situação, não perdendo de vista o resultado a atingir.

Além disso, para me diferenciar no mercado preciso, inevitavelmente, usar todos os talentos (coração e mente) de minha organização. E somente consigo isso, quando as pessoas trabalham verdadeiramente em equipe. Finalizando, a questão crucial do trabalho em equipe se resume, fundamentalmente, à presença de uma liderança competente.

E, nesse aspecto, o chefe não tem vez, pois, como tentamos ilustrar neste terceiro capítulo, ele somente consegue trabalhar em *equipe*, ou numa equipe em que ele, obrigatoriamente, seja o centro das atenções e o mandante de tudo o que precisa ser feito.

De forma que seu pensamento individualista e egocêntrico, na maioria das vezes, mina qualquer ambiente propício para o tão fundamental e desafiador trabalho em equipe.

Capítulo IV

A “PANELA” DA INCOMPETÊNCIA

Hoje, mais do que nunca, em um mercado de mudanças tão aceleradas, toda organização precisa ter muita flexibilidade para se adaptar às circunstâncias impostas pelo próprio mercado. Cada vez mais, as mudanças são contínuas e com uma velocidade impressionante.

Nesse processo permanente de mudança acelerada, as pessoas precisam se atualizar constantemente em busca de maior qualificação.

Atualmente, uma empresa considerada moderna precisa trabalhar como uma organização de aprendizagem (*learning organization*), onde as pessoas possam desenvolver todo seu potencial, aumentando seu conhecimento diariamente para agregar maior valor à empresa.

Todos sabemos que nos encontramos na era do conhecimento ou do capital intelectual. Não precisamos mais de pernas e braços, mas de corações e mentes, ou seja, de muito conhecimento aliado à motivação e à criatividade.

Conhecimento + Motivação + Criatividade = Sucesso empresarial

Por isso, mais do que nunca, a empresa precisa mudar constantemente, a fim de se adaptar às exigências ambientais. Nesse contexto, a direção da empresa precisa puxar à frente do processo, para que a organização caminhe para a busca constante do conhecimento, considerado, por muitos, o ouro

moderno. Na verdade, paradoxalmente, o grande empecilho para a verdadeira mudança passa pela direção da empresa.

Noto que muitas empresas mantêm as mesmas pessoas durante anos em cargos de mando, sem questionar qualquer alteração.

Invariavelmente, essas pessoas não se atualizam e, por conseguinte, os valores assumidos pela cultura organizacional tornam-se bastante retrógrados e incompatíveis com esse ambiente de “feroz” competição. Com o tempo, essas pessoas acabam se perpetuando no poder, disseminando valores que não combinam, em termos de uma gestão moderna de empresas.

A essas direções que se perpetuam no poder, não se atualizando e sendo avessas a mudanças, nós chamaremos de “panelas da incompetência”.

Toda panela da incompetência preza sobremaneira o fator pessoal, deixando em segundo ou terceiro plano o fator profissional. Quer dizer: quem faz parte da “panela” está no jogo, os outros devem esperar no banco de reservas.

Então, com o tempo, infelizmente, essas “panelas” da incompetência vão se perpetuando no poder. Com isso, as pessoas que trabalham na organização não conseguem entender como o seu superior pode ter cargo de mando se, muitas vezes, seu subordinado tem maior conhecimento e experiência do que o próprio chefe. Toda essa situação vai desmotivando os funcionários da empresa que, muitas vezes, concluem que o que conta na organização não é a competência, mas o fator pessoal ou QI (quem indica).

Mas, além disso, a “panela” da incompetência cria uma série de barreiras à entrada de novas ideias, pois, na verdade, toda “panela” de incompetentes tem verdadeiro pavor de novas ideias, principalmente se não forem suas!

Um outro grande temor de qualquer “panela” de incompetentes diz respeito ao talento. Eu ousa afirmar que, com toda certeza, qualquer “panela” de incompetentes tem verdadeiro pavor do talento; aliás, o sentimento correto me parece um misto de inveja, ciúme e raiva.

Sim, cheguei à conclusão, através de minha experiência profissional, que qualquer “panela” da incompetência foge do talento como o diabo foge da cruz. Além disso, uma “panela” que se preze procura eliminar qualquer talento em sua equipe, por medo de perder o seu lugar. Portanto, uma outra característica de uma “panela” da incompetência é que ela odeia sombra ou alguém se destacando na organização.

Por isso, meu prezado leitor lhe recomendo: muito cuidado quando seu trabalho começar a se destacar dos demais. Talvez isso não agrade a todos; fique muito atento. Como eu sempre costumo dizer em minhas aulas: o sucesso nunca causa indiferença!

Analisando friamente, esse é um comportamento compreensível, pois essa “panela” somente sobreviverá se os proprietários da empresa não se derem conta de sua incompetência latente. Para tanto, essas “panelas” se defendem ferozmente, mostrando todas as suas garras e unhas para afugentar qualquer talento que queira se aproximar, a fim de ingressar na mesma.

Para contextualizar, relato minha demissão de um colégio em que lecionei. Era janeiro quando o coordenador me telefonou e disse que precisava conversar comigo. Eu mais ou menos sabia, pois um amigo e colega professor já tinha me avisado que ele (o coordenador) “queria a minha cabeça”.

Cheguei lá e ele com toda a sua cara de pau falou: – Olha Tejada, o teu problema é que tu és muito qualificado para esta escola. Tu tens todo o teu futuro em uma universidade (eu era um dos poucos professores que também lecionava em universidade). Além disso, isso é muito pouco para ti! Tu ainda

vai ser o coordenador de uma universidade; portanto, a escola não vai te fazer falta! Eu olhei bem na cara dele e falei: – Tudo bem! Se pensas assim o que eu posso fazer? Mas, sinceramente, por dentro, estava me segurando para não dar uma sacudida naquele paspalho, que tinha o cargo de coordenador. Porém, o mais engraçado ainda estava por acontecer.

Na realidade, havia duas turmas que iriam se formar no final daquele ano, inclusive já estava acertado que eu seria o coordenador do estágio. Por isso, assim que cheguei em casa, enviei um *e-mail* aos meus, a essa altura, ex-alunos, contando o que havia acontecido, pois eu sabia que a direção não iria dizer a verdade; provavelmente, iria dizer que eu não estava mais querendo lecionar em colégios, mas somente em universidades. Meus ex-alunos ficaram indignados e mandaram *e-mails* revoltados para toda a direção da escola, dizendo como poderiam dar uma alegação de demissão tão estapafúrdia como aquela que era a de um excesso de qualificação. Ainda me lembro com saudade do título de um *e-mail* enviado que era: A inveja é o maior inimigo do homem! Continuando, e está aí o fato engraçado, no final do ano fui escolhido, vejam só, como o único professor homenageado daquelas duas turmas.

Também me recordo, com, digamos, certa tristeza, que meu coordenador e seu chefe não comparecerem a essa formatura. Foi, sem sombra de dúvida, um dos momentos mais recompensadores que tive no magistério, pois penso que não há nada mais valioso do que o reconhecimento do trabalho realizado. Aquilo foi para mim, acima de tudo, uma grande vitória, pois todos nós sabemos o quanto nos dói quando somos vítimas de uma demissão e dessa vez não foi diferente. Fiquei triste, pois sabia que ainda eu podia ser útil para meus alunos e, por questões internas (se é que podemos dizer assim) não pude concluir meu trabalho como professor.

Confesso que ainda sinto saudades do colégio; certamente estou falando de meus queridos ex-alunos com os quais tive o prazer e o privilégio de conviver e aprender muito, tanto como professor, quanto como pessoa. Eu tenho a humildade de dizer que aprendo muito com todos os meus alunos.

Também é interessante ressaltar a união presente em uma “panela” de incompetentes. A “panela”, na verdade, se torna uma verdadeira corporação, uma verdadeira “máfia”, defendendo-se de qualquer inimigo externo. É interessante também analisar o corporativismo presente na mesma. Vamos supor que, algum dos seus integrantes faz alguma bobagem. Todos, sem exceção, o defendem, independentemente daquilo que o mesmo tenha feito. Mas por que será? Você pode me perguntar.

Ora! Porque eles estabeleceram um pacto de incompetência que deve ser seguido haja o que houver. De outra forma, todos sempre irão defender os seus colegas, pois, mais cedo ou mais tarde, também poderão fazer alguma besteira e precisarão do respaldo dos demais, para permanecerem nessa corporação de incompetentes. Em outras palavras, um protege o outro, para também ter proteção quando precisar.

Contextualizando, posso apontar uma situação quando comentei com o diretor de um colégio em que lecionei: – Olha, penso que o coordenador está prejudicando a competitividade dos cursos por uma série de posturas e decisões equivocadas. Ainda comentei: – Não é possível que a direção não se dê conta disso! O meu objetivo, frisei, é somente ajudar! Quem sabe alguém possa assessorá-lo em seu trabalho, questionei.

O diretor olhou para mim e respondeu: – Veja bem Tejada. Isso mesmo, essa foi a sua lacônica resposta. No início, não entendi, mas com o passar do tempo compreendi que eu estava na presença de uma grande “panela” de incompetência e que não teria vida longa nesse ambiente de troca de favores,

em que o personalismo, o puxa-saquismo e a dissimulação imperavam solenes.

Também é marcante em qualquer “panela” o amor desmedido pela hierarquia. Uma verdadeira “panela” de incompetentes ama e venera, acima de qualquer coisa, a hierarquia. Todos os integrantes prezam e não abrem mão de qualquer processo formal de reverência mútua (um massageando continuamente o ego do outro). Na verdade, o amor à hierarquia se converte em uma “cortina de fumaça” para esconder a flagrante incompetência presente nesse ambiente.

Nesse contexto atual, a “panela” da incompetência pode ser comparada a um verdadeiro câncer na organização. Com o passar do tempo, cada vez mais, se torna difícil a sua eliminação. Em alguns casos, ela, por incrível que pareça, consegue se perpetuar no poder, apesar de algumas perdas durante a batalha.

Você, agora, poderia me perguntar: – Como faço para começar uma limpeza na “panela” de incompetentes? Eu diria que o remédio inicial seria a demissão do incompetente-mor, ou do grande chefe dessa corporação chamada “panela” da incompetência.

Essa medida geraria muita insegurança e enfraqueceria a autoestima dos demais que começariam, verdadeiramente, a temer por suas posições. O passo seguinte seria a troca gradual de toda a equipe.

Em alguns casos, acredito, há os que podem se converter a um novo paradigma de gestão, mas isso deve ser analisado caso a caso e com muito cuidado.

Na maioria das vezes, torna-se necessário cortar todo o exército. É como no caso de um câncer. Se eu não extirpá-lo de forma consistente, ele, inevitavelmente, vai voltar. Ocorre o mesmo com uma “panela” de incompetentes.

Na verdade, essa mudança de paradigma quase sempre gera traumas, mas, sem dúvida nenhuma, vai ser a única chance de sobrevivência ou melhoria na competitividade de uma organização. A organização, com o passar do tempo, precisa, necessariamente, se oxigenar. É por isso que defendo em minhas consultorias, o recrutamento externo. A organização precisa continuamente de pessoas que agreguem valor ao seu capital intelectual de forma consistente. A organização precisa de pessoas com visões diferentes, com experiências e habilidades diversas, que somem continuamente.

Nesse novo contexto preciso, inevitavelmente, trabalhar com os melhores. A empresa moderna não sobrevive sem talentos. O fator pessoal deve estar em

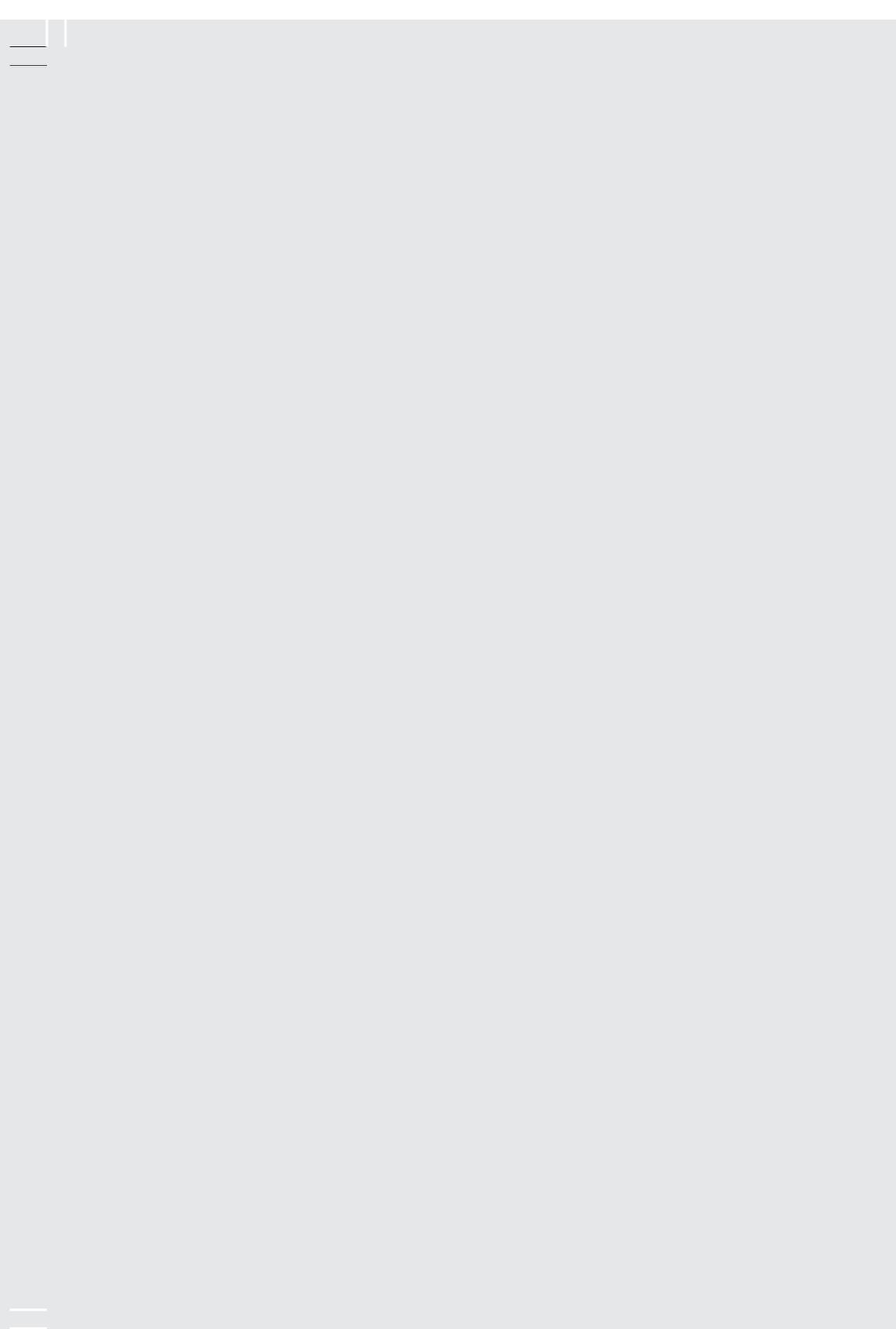
**“Um homem jamais
será derrotado, a não
ser que ele desista.”**

Roosevelt

segundo plano; o que conta, na realidade, é o objetivo a atingir.

Eu, como líder, até posso não simpatizar com determinada pessoa, mas se ela é talentosa, eu devo fazer questão de tê-la em minha equipe.

Reparem que esse novo paradigma é completamente antagônico a uma “panela” de incompetência. A mudança é radical, pois os valores compartilhados são literalmente opostos e assimétricos. Mas não desanime, meu prezado leitor, pois nenhum caminho que leva ao sucesso é fácil, até porque, se fosse fácil, quase todos atingiriam o sucesso. E como todos nós sabemos, o sucesso é para uma minoria. A minoria que persiste em busca de seus objetivos com muita motivação, coração e talento.



Capítulo V

A DESMOTIVAÇÃO E A ACOMODAÇÃO TOMANDO CONTA DO AMBIENTE DE TRABALHO

Acredito que nunca, no mundo corporativo, se falou tanto em como motivar os colaboradores no ambiente de trabalho. A começar pela designação, antigamente as pessoas eram chamadas de empregados, funcionários ou os recursos humanos da empresa. Hoje, os funcionários são considerados colaboradores.

Como professor e consultor, faço diversas visitas a empresas e noto que todas as organizações, sem exceção, colocam o colaborador como o centro das atenções. Geralmente, a visita começa com alguma palestra promovida pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Nessa palestra são fornecidas informações gerais sobre a empresa, assim como sobre os valores de sua cultura organizacional. E, quanto a esses valores, tenho notado que alguns se destacam como: trabalho em equipe, treinamento constante, oportunidade de crescimento e carreira, desafios constantes, pesquisas de clima organizacional, ou seja, todas as empresas vendem a imagem de que se preocupam muito com o seu colaborador.

Por falar nisso, você conhece alguma empresa que não apresente esse discurso? Eu, sinceramente, não conheço. Bem, continuando, depois da palestra, normalmente visitamos a linha de produção dessa empresa. E é aí que realizo um pequeno teste particular para saber se de fato o colaborador

ou funcionário é realmente valorizado pela organização. Eu, de repente, me dirijo a um dos funcionários da produção e pergunto: – Me diz uma coisa: é bom trabalhar nesta empresa? Você gosta de trabalhar aqui? Dependendo do semblante do funcionário, ele nem precisa me responder. Alguns, e não são poucos, me olham como se dissessem: Você deve estar brincando comigo, aqui é a filial do inferno, e o meu chefe é o capeta!

Quando isso acontece, sei que todo aquele discurso articulado do setor de Recursos Humanos da empresa é papo furado ou balela!

Um outro teste que também costumo fazer é perguntar para alguém do RH quanto a empresa **gasta** com treinamento. Ele, geralmente, me responde: – Nossa organização **gasta**... Notaram? Quando ouço essa resposta, vejo que a empresa não apresenta uma política de treinamento consistente, pois ela considera o mesmo um custo, em vez de um precioso investimento no capital intelectual. De outra forma, ela não avalia o retorno do treinamento, até por não considerá-lo um benefício, mas apenas um desembolso. Falaremos mais sobre treinamento no próximo capítulo, que trata do treinamento como fonte de desmotivação progressiva.

O que precisa ficar bem-claro é que o colaborador, como dizem, é o grande diferencial de qualquer organização e, por isso, deve estar no centro das preocupações de qualquer empresa.

Mas será que as organizações estão tratando realmente melhor seu maior patrimônio? Eu ousou dizer que não! Na verdade, o discurso mudou brutalmente, mas a realidade é que, na maioria das organizações, o funcionário não passou a ser considerado um verdadeiro colaborador, mas um, me perdoem, simples “cocôlaborador”. Sim, as pessoas ainda são muito maltratadas nas organizações em geral. As organizações são, ainda, muito autocráticas, muitas vezes não dando

oportunidades para que os melhores talentos sobressaíam como foi visto no capítulo anterior.

Na maioria das vezes, o colaborador cria uma série de expectativas quanto à organização onde está ingressando. Com o tempo, entretanto, nota que tudo aquilo que foi prometido no contrato psicológico de trabalho⁹ era mentira. Algumas das promessas mais comuns são: treinamento e desenvolvimento constante, valorização do talento, trabalho em equipe, equipe motivada, líderes inspiradores, oportunidade de aprendizado constante, respeito à individualidade, etc., etc., etc.

É interessante comentar que, na maioria das vezes, esse contrato não é cumprido gerando muita desmotivação por parte dos, digamos assim, colaboradores da organização. Isso gera, além disso, um aumento do absenteísmo, da rotação de pessoal, da apatia, dos retrabalhos constantes, da baixa produtividade, entre outros aspectos que afetam de forma consistente a competitividade da organização.

Com isso, a organização responde com um controle cada vez maior por parte da chefia. Tudo é controlado; as pessoas não se tornam dignas de crédito. É aquela história do chefe que diz: Se eu virar as costas, tenho certeza de que vão fazer besteira! Imaginem como fica a qualidade do clima organizacional nessa organização!

Mas isso não é tudo. Numa organização desse tipo, os colaboradores podem chegar até a boicotar as políticas impostas pela chefia. Isso mesmo, a situação pode chegar a um nível desses pela crescente insatisfação presente. Os conflitos podem passar de experienciados¹⁰ e se tornarem manifestos,¹¹ o que é extremamente prejudicial para a

⁹ Contrato psicológico de trabalho: é o contrato não escrito de trabalho, em que estão relacionadas as expectativas de parte a parte (entrelinhas).

¹⁰ Conflito experienciado: conflito dissimulado que gera sentimentos de raiva, ódio, medo, descrédito, também conhecido como conflito velado.

¹¹ Conflito manifesto: é o conflito aberto, não é dissimulado.

organização. De outra forma, todos desconfiam de todos o tempo todo.

Nessa situação, a mudança sempre é encarada como um grande inimigo que deve ser enfrentado, pois é uma grande ameaça para os funcionários, já que eles não confiam na chefia que, por ser incompetente, não transparece nenhuma credibilidade.

É importante comentar que a desmotivação pode se tornar epidêmica na organização, ou seja, ela pode se alastrar e contaminar o clima organizacional, fazendo com que as pessoas, em cada dia que passa, tenham uma disposição menor em realizar as suas tarefas. Infelizmente, a desmotivação, muitas vezes, é muito mais contagiosa do que a motivação.

Isso, particularmente, aconteceu comigo em uma organização pública na qual trabalhei por cerca de dois anos como funcionário de carreira. No início, imaginem a minha disposição e vontade para começar minha carreira como funcionário público. Inclusive, muitos autores colocam que o grande desafio das organizações não é motivar, mas não desmotivar seus colaboradores, porque todo funcionário que ingressa na organização está motivado. Com o tempo, pode desmotivar-se por uma série de razões que estudaremos neste capítulo.

Meu primeiro dia foi diferente de qualquer outra experiência em empresa. Todos nós sabemos que o primeiro dia, de certa forma, é um pouco complicado, pois quase sempre é tudo novidade para o recém-chegado colaborador. Apresentei-me ao setor de fiscalização de obras e perguntei pelo chefe do departamento. Um funcionário me questionou sobre do que se tratava. Eu falei: – Sou o novo servidor do setor. Com isso ele me respondeu: – Bem, então senta aí e espera que o nosso chefe já deve estar chegando. Com isso sentei e fiquei pacientemente esperando. Vocês imaginam o que aconteceu? Fiquei toda a tarde esperando o meu futuro

chefe que não apareceu. Eu, como não posso ficar quieto sem fazer alguma coisa, pedi um jornal para, pelo menos, não perder meu tempo tão impunemente. Confesso que foi a primeira vez em minha vida que li um jornal de “cabo a rabo”.

No segundo dia, ele, finalmente, apareceu e me disse que eu trabalharia com determinada pessoa, que iria me mostrar como era feito o trabalho em si. Passaram-se duas semanas e eu, praticamente, já conhecia toda a rotina do serviço. Então, comecei a trabalhar sozinho. Como estava iniciando, estava muito motivado para mostrar serviço apresentando uma excelente produtividade.

Por isso, no início foi muito bom meu desempenho, até que, em certo dia, uns colegas meus me chamaram para conversar. Apesar do pouco tempo, eu já tinha feito uma série de amizades e estava me relacionado bem com todos os colegas de setor. Então, num dia, nunca vou me esquecer, meus colegas comentaram: – Tejada, com essa produtividade estás nos prejudicando! Quem sabe tu baixa o teu ritmo de trabalho, pois, senão, o chefe vai ficar no nosso pé toda hora!

Com o tempo, entendi que, por uma questão de boa convivência, eu teria que me adaptar à produtividade do grupo, se não quisesse construir muitas inimizades nesse ambiente de trabalho.

Na verdade, o que aconteceu foi muito pior do que isso. Com o passar do tempo, minha disposição foi diminuindo, pois tanto fazia eu realizar um excelente trabalho como um trabalho medíocre, ou mesmo ruim, que nada acontecia, pois a chefia estava completamente indiferente.

Nesse tempo, notei como se tornava importante um *feedback*¹² ao colaborador; o colaborador precisa desse retorno

¹² *Feedback*: informação de retorno sobre o desempenho do funcionário.

da informação sobre o seu rendimento, isso gera segurança, e o funcionário sente que a liderança está atenta e preza pela qualidade em matéria de trabalho.

Na maioria das organizações pelas quais passei, foram poucos os momentos em que tive um *feedback* sobre o trabalho realizado.

Em segundo lugar, notei também como se torna importante o reconhecimento do trabalho realizado. O elogio sincero motiva sobremaneira o colaborador; ele melhora sua autoestima e há efeitos maravilhosos em matéria de clima organizacional, pois a liderança mostra à equipe que os desempenhos superiores são desejados e valorizados de forma consistente pela organização.

Em terceiro lugar, considero muito importante o significado do trabalho para o próprio funcionário. O funcionário precisa ter orgulho de sua função; é necessário que ele note a importância de seu trabalho para toda a organização. Na verdade, todos os funcionários são importantes para uma empresa. Vocês já imaginaram se ninguém quisesse fazer faxina nas empresas? Como seria a vida corporativa em um ambiente sem as menores condições de higiene?

Falando ainda sobre a desmotivação, é interessante salientar que a liderança tem uma influência enorme sobre o clima organizacional. O líder é um fator preponderante na motivação de sua equipe. Aliás, essa é uma das características indelévels de qualquer líder. Ouso dizer que nunca seremos líderes se não possuímos a verdadeira capacidade de motivar nossos liderados a fazerem com o coração e a vontade aquilo que precisa ser feito. Reparem que desafio!

Por isso comento, em minhas palestras sobre motivação e liderança, que nunca conheci uma equipe motivada que possuísse um líder desmotivado. O líder, por isso, deve ser em primeiro lugar exemplo de motivação e, com isso, fazer com que sua motivação se transfira para a equipe. Por isso, podemos

concluir que a liderança afeta, de maneira muito significativa, a qualidade do clima organizacional de qualquer organização.

Em quarto lugar, parece-me muito importante, hoje em dia, que o colaborador tenha desafios constantes, a organização deve procurar aproveitar todo o potencial de seus colaboradores. Exemplificando com o futebol: um técnico jamais vai colocar um goleiro como ponta-esquerda, ou um centro-avante como zagueiro. Reparem que, em algumas organizações, isso acontece bastante. Nessa organização pública os desafios não existiam, eu já sabia o que fazer; e como fazer, era somente seguir essa rotina indefinidamente. Eu, depois daquelas duas semanas de “treinamento”, praticamente não aprendi mais nada, ou seja, não tinha nenhum desafio maior a enfrentar.

Por isso, fala-se muito em tornar a empresa uma organização de aprendizagem (*learning organization*). Uma empresa como organização de aprendizagem incentiva e propõe um ambiente organizacional em que o conhecimento é partilhado e disseminado por toda a organização, através de vasos comunicantes, ou seja, a informação e o conhecimento estão disponíveis a todos, e a própria organização incentiva, valoriza e premia a geração de conhecimento por parte de seus colaboradores.

Segundo David Garvin, a *learning organization* é um modelo de empresa que envolve o coração e a mente dos funcionários em um processo de aprendizado contínuo, capaz de liberar a enorme força criativa de cada um, ou seja, é uma empresa com a capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais.

Em quinto lugar, penso que a organização precisa formatar um ambiente em que as pessoas possam utilizar seu potencial criativo. As pessoas nasceram criativas, reparem as crianças, mas com o passar do tempo, infelizmente, somos educados a não usar a nossa criatividade.

Principalmente, quando falamos em estratégia¹³ empresarial é fundamental que os colaboradores usem seu potencial criativo para propor os caminhos possíveis que a organização poderá seguir, em busca de seus objetivos traçados no planejamento. Para isso, preciso criar um ambiente em que as pessoas possam questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar qualquer projeto ou simples proposta. Em vista disso, nesse contexto, deve haver um ambiente baseado em mútua confiança.

Finalmente, acredito que uma organização moderna deve incentivar a autonomia dos seus colaboradores, para resolver grande parte dos problemas sem precisar consultar constantemente a chefia para isso. Precisamos valorizar e incentivar o perfil empreendedor na organização. As pessoas precisam se sentir responsáveis pela qualidade de seu trabalho; isso, na verdade, aumenta a autoestima, pois elas se sentem capazes de resolver a maioria dos problemas e sabem que a liderança confia em sua capacidade para tal.

Concluindo, penso que ficaram claros alguns pontos que colaboram eficazmente para que a desmotivação tome conta do ambiente de trabalho de qualquer empresa.

Não podemos esquecer que, infelizmente, em um ambiente em que a desmotivação é preponderante, existe tendência à acomodação cada vez maior, ou seja, aceitam esse ambiente e respondem a ele com uma disposição cada vez menor de realizar suas tarefas com o esforço e o esmero requeridos.

Isso, na verdade, acabou acontecendo comigo nessa organização pública e foi exatamente por isso que acabei pedindo minha exoneração, pois qualquer trabalho que se preze deve fazer com que a pessoa consiga um desenvolvimento tanto profissional como pessoal adequado.

¹³ Estratégia: é o que fazer (plano de ação) para atingir os objetivos propostos.

É isso que faz com que a pessoa tenha a motivação de acordar todos os dias e se dirigir à empresa, e fazer seu trabalho com qualidade cada vez melhor, sempre buscando superar seus limites, em busca da tão almejada excelência.

Na verdade, para se tornarem excelentes, as pessoas precisam, mais do que nunca, amar o seu trabalho! Pense nisso!

Capítulo VI

O TREINAMENTO COMO FONTE DE DESMOTIVAÇÃO PROGRESSIVA

É interessante como o treinamento, em muitas organizações, hoje, não consegue motivar a equipe eficazmente em busca dos objetivos organizacionais.

Determinadas empresas continuamente estão em processo de treinamento, porém seus colaboradores, por mais incrível que pareça, encontram-se desmotivados. Aliás, diversas vezes, quando vou proferir alguma palestra ou realizar um treinamento, noto, no semblante de minha plateia, um certo desânimo e indiferença quanto à atividade a ser desenvolvida.

Por isso sempre me questiono sobre determinados aspectos como:

- Por que será que os colaboradores estão tão indiferentes ao treinamento proposto pelas empresas na atualidade?
- Por que as pessoas não enxergam no treinamento uma atividade que agregue valor a elas e à própria organização?
- Por que as pessoas relutam tanto em se inscrever em um treinamento que se realizará em um final de semana?

Neste capítulo, pretendo responder a esses e a outros questionamentos pertinentes quanto à desmotivação verificada nos processos de treinamento atuais.

Iniciando, torna-se necessário deixar claro que o primeiro equívoco é que o treinamento vai motivar alguém. Na verdade, o primeiro passo, antes de a direção propor qualquer projeto de treinamento, é verificar a motivação da equipe, pois, se a equipe estiver desmotivada, o aprendizado será muito prejudicado.

Todos nós nos lembramos dos tempos de colégio, quando frequentávamos algumas aulas muito chatas e monótonas; íamos desmotivados para essas aulas e como era deficitário nosso aprendizado. Era, na verdade, um verdadeiro sacrifício estudar para essas matérias. Ao passo que as matérias, para as quais estávamos motivados, nosso desempenho era, sem sombra de dúvida, muito melhor. Aprendíamos muito mais e com muito maior satisfação!

Então sugiro, antes de iniciar qualquer projeto de treinamento, a realização de uma pesquisa de clima organizacional. A partir do resultado dessa pesquisa, posso começar o projeto ou, se for o caso, tentar remotivar a equipe antes de iniciar o treinamento. Reparem então que, primeiro, preciso diagnosticar o nível de motivação de minha equipe, para que o projeto atinja o resultado esperado pela empresa.

Em face disso, torna-se bastante interessante realizar uma pesquisa de clima organizacional, a fim de avaliar o nível de motivação grupal antes de iniciar o projeto de treinamento. Um outro aspecto importante é que a empresa deve considerar o treinamento como um investimento estratégico e não um simples custo.

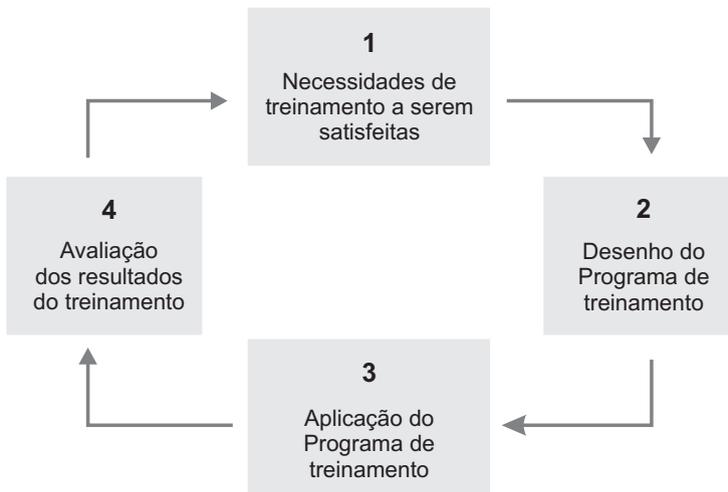
Mas o que significa considerar o treinamento um investimento? Significa que o treinamento deve estar ligado aos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, a execução do

mesmo pressupõe um retorno para a empresa em termos de competitividade.

Atualmente, comenta-se que toda empresa que quer se destacar no mercado, obrigatoriamente, tem que estar sempre aprendendo (*learning organization*). A realidade é que a grande vantagem competitiva das empresas-líderes de mercado se constitui na velocidade de seu aprendizado.

Um projeto de treinamento se divide basicamente em quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

Figura 1 – As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Chiavenatto (1999, p. 298).

O *diagnóstico* se refere à determinação das necessidades de treinamento. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. O *desenho do programa* se refere à elaboração do programa propriamente dito, ou seja, a parte estratégica do treinamento. O desenho é a parte mais trabalhosa de qualquer projeto de treinamento e, talvez, a mais importante. A *implementação* é a aplicação do programa de treinamento. Para finalizar o processo, temos a avaliação que nada mais é do que a verificação dos resultados efetivos do projeto de treinamento (melhorias verificadas, ganhos de escala, etc.).

Começamos analisando o diagnóstico de treinamento.

Em muitas organizações, esse diagnóstico simplesmente não é feito. A empresa não conhece as suas necessidades de treinamento. Ela sabe que precisa treinar seus funcionários, mas não sabe especificamente em que aspectos. Em um colégio em que lecionei acontecia, justamente isso. Muito de vez em quando, meu chefe me chamava e dizia: – Olha, tem uma palestra sobre esse assunto, eu posso te pagar a entrada. Queres ir?

Geralmente, isso acontecia no final de ano, quando ele precisava gastar a quantia de que dispunha para treinamento; precisava dar uma justificativa para a direção do colégio e mostrar que ele “investia” em treinamento, como o colégio fazia questão de veicular em sua propaganda institucional.

Mas a pergunta aí é a seguinte: Será que essa palestra se constituía em uma real necessidade de treinamento? Invariavelmente não. Acabei indo na palestra e verifiquei que o palestrante sabia menos do que eu sobre o assunto em questão. Na verdade, esse colégio não tinha nenhuma política formal de treinamento.

“A habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes poderá ser a única vantagem competitiva sustentável.”

Arie de Gus

Ainda comentando o que acontecia nesse colégio em que lecionei, os alunos me comentavam que eram mal-atendidos na secretaria. Ou que, no bar, não tinha variedade de lanches; faltava comida no refeitório, e o xérox era caro e com má-qualidade, etc.

Às vezes, em algumas aulas, meus alunos me questionavam sobre como eu me sentia lecionando sobre encantamento de clientes, se o colégio não aplicava essa política no tratamento com eles, alunos. No início, não tinha resposta para essa pergunta, mas depois, jocosamente, respondia: – Não se preocupem, no ano que vem a direção do colégio já me prometeu que fará um buraco aqui ao lado da minha mesa, e quando vocês fizerem qualquer pergunta desse tipo, eu simplesmente me enfiarei nele!

Todos riam dessa minha resposta, mas o que mais eu poderia fazer se a escola, na verdade, não estava dando a importância devida para o treinamento e também para o atendimento ao seu cliente?

Continuando, depois do diagnóstico passamos para o desenho do programa de treinamento, em que vamos definir sua parte estratégica.

Figura 2 – Programação de treinamento

Fonte: Chiavenatto (1999, p. 302).

Na programação, primeiramente precisa ser definido quem deve ser treinado, ou seja, quais dos colaboradores estarão envolvidos no processo. Em muitas organizações, somente os da “panelinha” são os escolhidos, ou seja, há uma preferência pessoal na escolha.

Prosseguindo, determina-se como treinar, ou seja, qual a metodologia de treinamento a ser adotada, ou os recursos utilizados. Em algumas organizações, a metodologia simplesmente está ultrapassada. É importante que a organização use tudo o que a tecnologia pode oferecer; isso acaba agregando qualidade ao treinamento.

Em seguida, determinamos o que será treinado ou o conteúdo do treinamento em si. Essa é uma parte crucial.

O conteúdo do treinamento tem que ser atualizado, isso inclui as últimas novidades com relação ao assunto em questão.

Um colégio em que lecionei promovia uma determinada atividade composta de palestras durante uma semana inteira. As palestras eram assistidas pelos alunos. Acontecia frequentemente que os alunos eram liberados das aulas para assistirem às mesmas e faziam determinadas perguntas que os palestrantes não conseguiam responder. Sim, os alunos dominavam melhor o assunto do que os próprios palestrantes. Por isso o conteúdo é fundamental. Como isso acontecia com muita frequência, certa vez fui conversar com meu chefe a respeito, sugerindo uma análise mais cuidadosa nesse aspecto. Ele me falou: – Olha, Tejada! Isso até é bom que aconteça, para eles valorizarem o conhecimento dos professores da casa. Santo Deus! Eu pensei! Os alunos perdem uma semana de aula para assistirem às palestras de assuntos que eles já sabem e o coordenador ainda acha isso interessante?

Depois passamos à escolha do professor ou instrutor. Essa escolha também é fundamental, pois, às vezes, o assunto é muito relevante e adequado, e o instrutor deixa muito a desejar. Em uma disciplina do mestrado, a professora passou um final de semana inteiro fazendo dinâmicas de grupo com a turma. Caramba! Que perda de tempo! E essa disciplina era uma das que eu mais aguardava com expectativa e interesse. Pensei comigo: Santa decepção Batman!

Proseguindo, temos que definir o local ao treinamento e o horário do mesmo. Em alguns tipos de treinamento, é muito interessante o deslocamento de toda a equipe para um outro local, pois há uma quebra de rotina que pode beneficiar de forma consistente o aprendizado. Também o tipo de treinamento pode requerer um ambiente fora do local de trabalho por uma questão de logística.

Finalizando, precisamos determinar os objetivos do treinamento, ou seja, por que treinar, o que queremos conseguir com o treinamento em si. Essa análise é importantíssima, pois precisamos saber o que almejamos do treinamento.

Posteriormente à definição do programa de treinamento, temos a aplicação do mesmo, ou seja, a sua implementação. Algumas vezes, a empresa faz todo o desenho do programa, mas, infelizmente, não o coloca em prática por considerar que a sua implementação gerará um **custo** muito elevado! Mais uma vez, a empresa não acredita que o processo de treinamento possa gerar realmente uma vantagem competitiva.

Finalmente, temos a avaliação dos resultados do treinamento, aquilo que ele gerou de melhoria. Muitas empresas não fazem essa análise, simplesmente por falta de conhecimento ou experiência em treinamento.

Na realidade, um processo de treinamento deve proporcionar uma série de melhorias, entre elas: economias de custo, melhorias da qualidade, economia de tempo, etc.

Como benefícios de um programa de treinamento podemos citar: melhoria na eficiência dos serviços, aumento da eficácia dos resultados, criatividade e inovação nos produtos e serviços, melhor qualidade de vida no trabalho, melhor atendimento ao cliente, maior competitividade organizacional, assédio de outras organizações aos funcionários da empresa (talentos), melhoria da imagem da organização, etc. Reparem como o treinamento pode ajudar a empresa a melhorar de forma consistente a sua performance no mercado.

Além disso, uma empresa que investe continuamente em treinamento é muito bem-vista pelo mercado. Essa organização, na verdade, torna-se, muitas vezes, a preferência dos melhores candidatos, pois os talentos buscam sempre

aprender constantemente no ambiente organizacional. Gente talentosa gosta sempre de novos desafios e de melhorar de forma consistente seus conhecimentos, para agregar valor contínuo à sua organização.

Mas por que afinal os colaboradores não demonstram motivação quando a empresa propõe um treinamento?

Primeiramente, eu diria, as empresas, na sua grande maioria, *treinam por treinar*, elas não têm uma política de treinamento definida, ou um planejamento de treinamento formalizado e consistente, além disso, em termos de estratégia de treinamento deixam muito a desejar. Os colaboradores, invariavelmente, percebem isso e por isso mesmo não se motivam para participar do processo.

Em segundo lugar, as empresas ainda não consideram o treinamento um investimento mas um simples custo; por isso, não acreditam no retorno do processo em termos de competitividade e performance (resultado).

Em terceiro lugar, as empresas pecam no conteúdo do treinamento. Muitas vezes, aquilo que é objeto de estudo já é de conhecimento dos colaboradores, ou seja, não existe nenhuma novidade.

Em quarto lugar, falta em muitos processos de treinamento a praticidade requerida, ou seja, as pessoas precisam ter condições de pôr em prática os conhecimentos passados no processo; muitos treinamentos deixam muito a desejar nesse aspecto.

Em quinto lugar, as empresas também pecam em não proporcionar um ambiente adequado para que os colaboradores possam colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

Exemplificando, às vezes a empresa investe em um treinamento para despertar e desenvolver a criatividade de seus colaboradores, mas não promove um ambiente propício à criatividade ou à experimentação.

Outras vezes, a empresa investe em um treinamento que vise a despertar a liderança ou o espírito empreendedor de seus colaboradores, mas não promove um ambiente para tal, ou seja, a empresa controla excessivamente, e seus líderes, ou melhor chefes, são autocráticos por excelência, são excessivamente centralizadores, não delegando tarefas, por isso, não dão autonomia (*empowerment*) às pessoas.

Reparem o paradoxo. A empresa quer um colaborador com perfil empreendedor, que tome a iniciativa, antecipe problemas, que use sua criatividade, busque continuamente a excelência, possua liderança; a empresa paradoxalmente, promove um ambiente com um excessivo controle, onde os colaboradores devem somente seguir as ordens das chefias, ou seja, um ambiente onde a iniciativa e a autonomia não são privilegiadas.

Em minhas palestras sobre motivação e liderança, o comentário que mais ouço, quando as pessoas vêm falar comigo depois da mesma, é o seguinte: – Tejada, quem deveria estar aqui é o meu chefe! Acho que vocês podem imaginar por quê! Os chefes, na maioria das vezes, muito mais atrapalham do que ajudam nos processos de mudança.

Em sexto lugar, a organização não tem um planejamento de treinamento definido, ou seja, ainda existe muita improvisação.

Em um mercado com uma concorrência tão acirrada, o processo de treinamento deve ser contínuo. As empresas devem continuamente treinar seus colaboradores; deve-se estabelecer uma cultura de treinamento. Na realidade, precisamos estabelecer, em nossa organização, um círculo virtuoso em matéria de treinamento.

O novo formato, de uma organização lembra o desenho de vasos comunicantes em que o conhecimento seja disseminado e compartilhado por todos os colaboradores. Aliás, penso que um conhecimento que não é partilhado torna-se eticamente insuportável!

Então, o nosso grande desafio é fazer com que os colaboradores sejam professores e alunos ao mesmo tempo em nossas organizações. Esse é o caminho para termos, no futuro, uma verdadeira organização de aprendizagem, em que as pessoas aprendam constantemente e agreguem um valor, cada vez maior às suas organizações. A organização deve promover um ambiente voltado à aprendizagem contínua, em que todos possam aprender. Na realidade, a organização precisa aprender a aprender. Com o tempo, as pessoas vão começar a buscar por si mesmas o aperfeiçoamento contínuo, ou seja, elas terão essa iniciativa de irem em busca do conhecimento.

Imaginem um ambiente com essa formatação. Seguramente, nesse ambiente, as pessoas teriam grande tendência à motivação e ao comprometimento com os objetivos organizacionais. E, como todos nós sabemos, o atual grande diferencial de uma organização é a motivação de seus colaboradores.

A motivação, na verdade, é o grande diferencial porque é muito difícil ser copiada. Aliás, ousa perguntar: Alguém pode copiar sua motivação ou a minha por acaso? É como em um relacionamento: podemos escolher por quem vamos nos apaixonar? Às vezes acabamos nos apaixonando sem exatamente escolher por quem bate o nosso coração.

Concluindo, relembramos que, antes de qualquer medida, precisamos que a equipe esteja motivada para iniciar qualquer processo de treinamento.

Depois preciso planejar, cuidadosamente, o projeto de treinamento, principalmente em termos de estratégia (desenho do programa).

A partir disso, preciso me conscientizar, como empresa, que o treinamento deve ser um processo contínuo de melhoria, em que as pessoas aprendem e possam colocar seus conhecimentos em prática, em prol da organização (pragmatismo).

Com o tempo, conseguiremos estabelecer uma cultura de treinamento, em que a empresa planeje e incentive um ambiente voltado ao aprendizado contínuo; em que as pessoas, por iniciativa própria, busquem continuamente sua autoatualização. Notem como é grande o desafio que temos pela frente, em matéria de treinamento.

Capítulo VII

PESQUISAR A SATISFAÇÃO PARA QUÊ? COMO AS PESQUISAS DE SATISFAÇÃO PODEM EFETIVAMENTE DESMOTIVAR OS COLABORADORES

É muito interessante notar como, ultimamente, as empresas estão pesquisando a satisfação de seus clientes, tanto externos como internos. As pesquisas de satisfação dos clientes internos também são conhecidas como pesquisas de clima organizacional.

Por isso é pesquisa para todos os lados. Pesquiso aqui e ali para saber como estou sendo visto, tanto pelos meus clientes internos (colaboradores) como pelos clientes externos. Dessa forma, muito tempo é gasto na realização dessas pesquisas de satisfação. Você pode me perguntar:

- Mas não é importante pesquisar a satisfação de meus clientes?
- Toda empresa que se preze não deveria pesquisar sistematicamente a satisfação de seus clientes?

Respondendo a esses questionamentos, eu diria que, muito mais importante do que pesquisar a satisfação de seus clientes, é ter coragem para fazer as mudanças necessárias na organização e, para isso, muitas vezes, nem preciso pesquisar mais a fundo a satisfação de meus clientes.

Eu, como professor, por exemplo, sempre leio as avaliações de meus alunos, mas eu diria que basta olhar com atenção nos olhos de cada aluno, para saber se está satisfeito ou não com o meu desempenho como professor.

Em nossa organização, muitas vezes, sabemos quais os problemas de atendimento que possuímos, porque notamos a satisfação ou não de nossos clientes com relação a nosso produto ou serviço.

Mas reparem, ainda, como as empresas não gostam de atender as reclamações de seus clientes. Quando toca o telefone e a recepcionista diz que é uma reclamação do cliente X, reparem como os colaboradores “brigam” para atender essa chamada e resolver essa reclamação. Não é isso que acontece na sua empresa? É claro que não, eu sei. Ninguém gosta de ouvir reclamação de quem quer que seja, mas isso é muito importante se queremos ter uma organização voltada para o cliente, ou com foco do cliente. Na verdade, a reclamação nos ajuda a melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços e, por isso, temos que estar muito atentos a ela.

A grande verdade é que quase todas as empresas pesquisam a satisfação de seus clientes, mas quase todas não fazem NADA a respeito. Isso mesmo, não fazem NADA, deixam as coisas como estão.

Você pode me perguntar: Mas, então, por que pesquisar a satisfação de meus clientes se não vou mudar nada?

Eu responderia que é muito charmoso “vender” para o mercado que pesquisa a satisfação de meus clientes. O mercado valoriza essa filosofia de pesquisar a satisfação dos clientes, porque presume que a organização está querendo sempre melhorar seus produtos e serviços e se tornar uma empresa – modelo com relação ao clima organizacional.

Contextualizando, em um colégio em que lecionei era feita, sistematicamente, uma pesquisa de satisfação dos alunos

com relação aos professores. Reparem que o próprio professor levava o formulário para a sua turma responder.

Eu, várias vezes comentei com meu chefe que isso não era interessante, pois os alunos poderiam se sentir constrangidos na presença do professor e não colocar a sua verdadeira opinião. Mas, meu chefe, embora comentasse que isso seria modificado, não tomava atitude nenhuma e sempre acabava o professor aplicando a pesquisa de satisfação para os alunos.

Os alunos respondiam e, por mais incrível que possa parecer, as respostas ou o grau de satisfação com os professores não se modificava. Em outras palavras, tanto as reclamações quanto os elogios eram quase sempre os mesmos e para os mesmos professores. Em tese, os professores com o menor grau de satisfação sempre eram os mesmos. Uma vez cheguei a questionar se o *software* que fazia a tabulação da pesquisa não poderia estar com algum problema ou inconsistência, e me disseram que isso não era possível.

Continuando, essa pesquisa era encaminhada para o coordenador que encaminhava a cada professor o resultado da mesma. Não sei, sinceramente, se a direção recebia o resultado dessa pesquisa, pois as avaliações do coordenador eram muito ruins e ele permanecia no colégio e, o que é pior, na própria coordenação, apesar de todas as reclamações dos alunos.

Aliás, em matéria de *marketing* pessoal, esse coordenador era imbatível, pois até quem não tinha ainda tido aula não queria vê-lo por perto como professor.

Para ilustrar isso, certa vez, no início de mais um ano letivo, comentei com uma turma o horário daquele ano e os professores com os quais eles teriam aula. Quando eu falei que eles iriam ter aula com o coordenador foi um alvoroço só. Eles disseram enfáticos: – Não queremos ter aula com o... Ninguém gosta dele, por que ele tem que dar aula para nós? Tejada, por que tu não lecionas no lugar dele? Nessa ocasião,

eu argumentei que eles estavam com preconceito em relação ao professor, pois nem tinham tido aula com ele, nem conheciam a sua didática e, mesmo assim, se negavam a ter aula com ele. Os alunos, de certa forma, aceitaram meus argumentos e aguardaram a primeira aula que seria, ainda me recordo, nos dois últimos períodos de uma quinta à tarde.

Na segunda seguinte, entrei na sala e quase não consegui lecionar tamanhas eram as reclamações sobre o professor coordenador. Uns estavam simplesmente revoltados: – Ele nem cumprimentou a gente, é muito pior do que esperávamos. Pelo amor de Deus Tejada, não queremos ter aula com ele, dá um jeito!

Eu sugeri que, como ele era o coordenador e o coordenador é que escolhia os professores, seria muito difícil a ele trocar a si mesmo. Mas falei que eles deveriam falar pessoalmente com ele, para que o ano se desenrolasse de forma adequada. Para encurtar a história, o ano inteiro foi uma “guerra”. No final do ano, um aluno comentou jocosamente em uma aula: – Tejada, tens certeza que esse cara é formado?

Então, esse colégio pesquisava sim a satisfação dos alunos, mas não fazia NADA com relação a isso. Uma prova é que muitos alunos me comentavam quando estavam respondendo à pesquisa: – Não adianta responder, pois sempre coloco tudo insuficiente para uns professores e eles continuam no colégio, ninguém toma atitude alguma!

Esse comentário era uma prova inequívoca de que a pesquisa estava caindo em descrédito. Na verdade, isso é o pior que pode acontecer com qualquer pesquisa. O cuidado que as empresas precisam tomar é que qualquer pesquisa de satisfação vai gerar uma expectativa dos clientes, ou seja, eles vão esperar mudanças, e se a empresa não tomar nenhuma atitude, isso vai acabar gerando, pasmem, muita insatisfação.

Com relação ao clima organizacional, esse colégio também realizava uma pesquisa e, coincidentemente, certa vez, eu

mesmo fui encarregado de tabular essa pesquisa. Inicialmente, notei a baixíssima participação, tanto dos funcionários como dos professores dessa escola. Mas até aí, tudo bem. Começando meu trabalho, notei certos comentários que me assustaram um pouco. A pesquisa continha uma pergunta que questionava, em linhas gerais, quando a pessoa se sentia feliz ou realizada no colégio.

Para vocês terem ideia do clima organizacional presente nesse colégio, transcrevo algumas respostas: “Quando ninguém se lembra de mim!”, “Quando ninguém me enche o saco!”, “Quando me deixam em paz!”, “Quando não venho trabalhar!”

Reparem o grau de insatisfação dos funcionários! Alguns também se queixavam do excesso de trabalho, mas aí até que é compreensível.

Bem, tabulei toda a pesquisa, realçando as respostas mais preocupantes (coloquei em vermelho e aumentei a fonte) e enviei para a direção do colégio, ressaltando minha preocupação com o clima presente na escola e enfatizando que notava a equipe, ou será “equipe”, de professores muito desmotivada e a pesquisa, embora a baixa participação, sinalizava justamente isso.

A direção me respondeu dizendo: “Vamos analisar isso, Tejada!”

Vocês podem adivinhar o que acabou acontecendo? Acho que sim. Só para variar a direção não fez NADA! É isso aí, as coisas ficaram na mesma, mas a escola continuava “arrotando” que pesquisava a satisfação dos seus clientes e do público interno. Inclusive esse colégio possuía um comitê da qualidade. Caramba! Que contrassenso, mas, infelizmente, era a mais pura e cruel realidade!

Notaram, então, o grande perigo de se realizar uma pesquisa de satisfação e não tomar atitude alguma? O cliente acaba ficando ainda mais insatisfeito!

Aliás, sempre comento que trabalhar com a satisfação do cliente é como mexer num vespeiro e, geralmente, as vespas acabam te picando, mas não há caminho mais seguro do que esse para conseguir o encantamento e a tão almejada fidelidade de meu cliente externo; preciso colocar a minha “carinha” para bater e aprender com isso, melhorando meu produto ou serviço (atendimento).

Com relação ao cliente interno, posso conseguir seu comprometimento ou sua motivação, no atingimento dos objetivos organizacionais, o que é uma vantagem competitiva muito interessante nos dias de hoje.

Agora, se a direção da empresa não tem certeza se vai ter coragem de tomar as medidas pertinentes, aconselho, sinceramente, a não se meter a fazer qualquer pesquisa de satisfação. Deixe quietinho o seu cliente, não lhe mostre que você está interessado nele, porque efetivamente você não está; portanto, pelo menos, tenha a coragem de jogar limpo com ele, ao invés de tentar parecer algo que você não é ou não está a fim de ser.

Essa é a mesma história de dar bola para quem você não está afim! A pessoa pode se encher de esperança e depois, inevitavelmente, vai ser aquela decepção! Então, se não está afim, não dê bandeira para quem quer que seja!

Por isso recomendo a você, meu prezado leitor, muita coragem para fazer o que precisa ser feito, pois temos, algumas vezes, que tomar decisões pouco populares ou antipáticas, mas, se quisermos fazer, realmente, qualidade é o único caminho! Boa-sorte!

Capítulo VIII

O PROFESSOR INCOMPETENTE

A qualidade de um professor se mede pelo que seus alunos aprendem efetivamente em sala de aula.

Infelizmente, quando lembro tanto de meu tempo de colégio como de universidade, tenho muitas dificuldades de recordar os bons e talentosos professores, com os quais tive o prazer de aprender e conviver. Na realidade, os verdadeiros mestres ainda hoje são raros, assim como um excelente profissional em qualquer área.

Por isso decidi, neste capítulo, escrever sobre o perfil do professor incompetente. Na verdade, esse capítulo é um antimanual, ou seja, tudo o que um verdadeiro mestre não deve fazer em termos de docência, ou, se quiser, tudo aquilo que ele deve fazer para conseguir, efetivamente, enlouquecer seus pobres alunos. Para começar, o professor incompetente somente usa uma estratégia para lecionar, independentemente da turma ou do assunto em questão. Sua aula é sempre a mesma, usa sempre um mesmo método de trabalho, muitas vezes, ele ainda só sabe usar o giz. A tecnologia, para ele, não faz diferença nenhuma.

Em consequência disso, o professor incompetente também não faz nenhuma questão de se atualizar, ele sempre usa a mesma bibliografia, seu programa de ensino é sempre o mesmo, ou seja, entra e sai semestre, nada muda. Alguns, inclusive, nem se dão ao trabalho de elaborar novas provas, ou seja, tudo é exatamente igual.

Além disso, o professor incompetente jamais prepara uma aula; afinal essa história de preparar aula é para novatos. Então, ele, geralmente, dez minutos antes da aula, está na fila do xerox para xerocar algum trabalho para a turma fazer, já que ele também não está muito a fim de dar aula mesmo, de forma que esse professor adora terceirizar o aprendizado para seus alunos. Como muitos dizem: ninguém ensina nada a ninguém, é o aluno que aprende!

Muitos professores, principalmente na universidade, adoram também o famoso *trabalho em grupo*: quase sempre, um só faz e os outros vão na carona.

Mas você, meu prezado leitor, já se perguntou por que esses professores adoram tanto esse famoso *trabalho em grupo*? Eu diria porque, na verdade, se tenho, por exemplo, quarenta alunos e formo grupos de cinco alunos, tenho somente oito trabalhos para corrigir e não quarenta, se eu fizesse uma prova ou trabalho individual. Então, por isso esses professores amam o “trabalhinho” em grupo, pois terão reduzido seu trabalho em termos de correção! Somente por isso.

A arrogância é outra característica do professor incompetente, pois ele pensa que não precisa mais estudar, que ele já domina e conhece tudo sobre determinado assunto. Com isso, seus alunos não sentem a menor empatia por ele, já que ele se coloca, invariavelmente, acima de todos e, por isso, muitas vezes, o resultado da aprendizagem dos seus alunos é insatisfatório.

Inclusive, muitos colégios, ainda hoje, pensam que a competência de um professor se mede, exclusivamente, pelo seu conhecimento. Isso é um grande engano, pois a verdadeira competência de um professor deve ser medida pelo aprendizado de seus alunos; isto, sim, revela a qualidade de um professor.

Os melhores professores que tive, tanto no colégio como na universidade, foram aqueles que, talvez, não tivessem o maior conhecimento ou os maiores títulos, mas os que possuíam uma boa didática e se dispuseram com muito esforço e vontade a partilhar seus conhecimentos com todos os alunos. Por isso, em síntese, o professor precisa ser um líder nato, com perfil empreendedor, automotivado, criativo, carismático, empático e com grande capacidade de aprendizado constante. Na verdade, se a turma aceitar o professor como pessoa, eu diria, já é meio caminho andado.

Consequentemente, o professor incompetente é um desmotivado por natureza e deixa transparecer isso a todo o momento e para todos os seus alunos. Para ele, a docência é um verdadeiro sacrifício ou uma “praga” que se abateu sobre ele. Muitos, na universidade, comentam com orgulho que o negócio deles é fazer pesquisa, portanto as aulas estão em segundo plano.

Esse professor, por sinal, adora feriados, e o primeiro aspecto de que se informa, no início de cada semestre, é de quantos feriados vão ocorrer no dia de sua disciplina. Sempre que se inicia o semestre, faz uma contagem regressiva para o paraíso, ou seja, para as suas “merecidas” férias.

Por outro lado, o professor incompetente também adora falar em exemplo, mas não faz nada do que diz, ou seja, adora dar “moral de cueca” como se diz na gíria. É aquela história: façam o que eu digo e não o que eu faço!

Para contextualizar, certa vez, em um colégio em que lecionei, o professor mandou seus alunos para o laboratório de informática para resolver um estudo de caso elaborado, a princípio, por ele próprio.

Os alunos, sem a presença do professor, ficaram pesquisando na internet para resolver o proposto, até que um determinado aluno, não se sabe como até hoje, conseguiu localizar esse estudo na própria Web.

Na realidade, tal estudo tinha sido elaborado por três professores de uma universidade de São Paulo, embora na cópia fornecida pelo professor o mesmo constava como autor do estudo de caso.

Como eu era o professor conselheiro dessa turma, os alunos vieram perguntar minha opinião a respeito.

Eu, então, comentei: – A minha opinião vocês já sabem. Isso é plágio e não se faz em hipótese alguma, por ser considerado algo antiético e imoral! Os alunos, por sua vez, argumentaram: – Esse professor é brincadeira, nos cobra tanto em matéria de postura e comprometimento, e é incapaz de dar o exemplo! Reparem a tamanha responsabilidade do professor em ser exemplo em qualquer circunstância, pois o aluno sempre o estará “vigiando”. O professor será o padrão de comportamento a ser adotado, ou seja, sempre será o exemplo a ser seguido; por isso, meu amigo professor, muito cuidado com suas atitudes.

O professor incompetente também é um controlador por excelência; ele normalmente faz várias chamadas para que os alunos permaneçam na sua aula. Se fizer uma chamada no início, provavelmente ninguém vai ficar na sua aula, pois se nem ele está a fim de dar aula, imaginem a motivação de seus alunos.

Contextualizando, tive um professor, em minha graduação de Engenharia Civil, que realizava quatro chamadas em sua aula: uma, no início; a segunda, antes do intervalo; a terceira, depois do intervalo e a última, no final da aula.

Então, chegava no final do semestre e tínhamos, por exemplo, 3,25 faltas, ou seja, um número quebrado de faltas. Vê se pode uma coisa dessas! Mas por que ele fazia questão de ter esse controle? Porque, sinceramente, era a única maneira de fazer com que os alunos permanecessem em aula, pois sua aula era muito chata e enfadonha.

Inclusive, esse professor nem lia as provas. No dia do exame, fiquei observando meus colegas entregarem a prova. O professor esperava que os mesmos saíssem da sala e dava uma olhada por cima, analisando a quantidade de texto escrito e colocando uma nota em função dessa quantidade. Isso mesmo, ele não corrigia realmente as provas, nem ao menos tinha o trabalho de ler aquilo que seus alunos tinham escrito.

A aula do professor incompetente também apresenta outra característica que é a não participação dos alunos. Os alunos não se envolvem em sua aula, não fazem nenhum tipo de pergunta, pois, mesmo não entendendo, têm medo de perguntar. Aliás, esse professor não gosta de ser questionado, pois pensa que a qualidade de sua explicação é tão marcante, que os alunos não deveriam perguntar qualquer coisa mesmo.

Inclusive eu tive um professor, no curso de Engenharia, que retratava bem esse determinado perfil. A disciplina era Mecânica de Solos. Ocorre que quando alguém questionava algo, o professor respondia: – Como tu não sabes isso? Por que queres ser engenheiro? Acho melhor pedir a tua transferência para a Arquitetura, pois isso não se estuda lá!

Caramba! Que intolerância, eu pensava. E sabem qual era o resultado de tudo isso? Os alunos não entendiam quase nada de sua matéria e, por medo, não perguntavam nada; afinal, o professor não demonstrava a mínima paciência ou vontade para responder.

Na realidade, esse professor tinha um conhecimento fantástico, mas não queria concorrência, não queria ensinar. Isso é muito triste, mas, infelizmente, ainda ocorre em muitas instituições de Ensino Superior em nosso País.

Outra característica do perfil do professor incompetente é sua desorganização. Esse tipo de professor é capaz de marcar a entrega de um trabalho e, depois, simplesmente, esquecer de cobrar o mesmo dos alunos. Isso num caso mais

preocupante pode também acontecer com provas e exames e, em casos ainda mais graves, com as médias de notas.

Em um colégio em que lecionei, uma vez presenciei uma turma inteira querendo literalmente a “cabeça” do professor, pois quase todos os alunos estavam revoltados com a média. Uns me comentavam: – Tejada, não reclamei porque fiquei com uma média boa, mas não entendi o cálculo que o professor fez, pois não tirei nenhuma nota acima da média e fiquei com a minha nota final bem superior à média, vê se pode! Outros argumentavam justamente o contrário, ou seja, tinham tirado notas acima da média e ficado com a nota final inferior à média de aprovação. Esse episódio aconteceu antes de uma aula em que eu iria lecionar para essa turma, por isso acabei me inteirando de toda essa confusão.

Como conhecia o professor, tinha quase a certeza de que o mesmo tinha se enganado, pois esse professor não preparava suas aulas (estava sempre antes das aulas na sala de fotocópias para “xerocar” trabalhos para a turma) e, além disso, não fazia nenhum planejamento.

O professor incompetente também preza pela demora excessiva em corrigir provas e trabalhos de seus alunos. E todos nós sabemos como é bom, quando um professor demora para corrigir a nossa prova ou trabalho. Uns chegam, inclusive, ao cúmulo de entregar as primeiras avaliações somente no final de cada semestre, imaginem só? Coitados dos alunos.

Um outro comportamento marcante do professor incompetente é que ele sempre tem razão. Ele nunca admite que pode ter se enganado em uma explicação ou não sabe algo sobre determinado assunto. De outra forma, o professor incompetente nunca admite que pode ter se equivocado, ou seja, falta-lhe muita humildade.

Mas isso não é só! Eu ousaria dizer que é fundamental a um professor ter humildade para sempre estar aprendendo; na verdade, o professor competente deve ser um eterno

aprendiz, pois, como dizia Confúcio, o último grau da sabedoria é a humildade!

Concluindo, o professor incompetente sempre está mais preocupado com ele do que com seus alunos; ele é um egoísta por natureza, um egocêntrico, ao contrário de verdadeiro mestre que é um altruísta¹⁴ por definição! Na verdade, o foco do verdadeiro mestre e a sua razão de existir é o aluno. O verdadeiro mestre não pensa em sua remuneração, mas em sua nobre e desafiadora missão de ensinar e melhorar a vida dos seus alunos, através da informação e do conhecimento. Um verdadeiro mestre, na verdade, exige de si próprio, no mínimo, um trabalho excelente. O verdadeiro mestre também sabe de sua enorme responsabilidade e, por isso, ama seu trabalho e procura fazê-lo com uma qualidade cada vez melhor.

O verdadeiro mestre nada mais é do que um aluno que não descansa em matéria de aprendizado e que está sempre disposto a aprender com tudo e com todos os que estão ao seu redor. O verdadeiro mestre também demonstra paixão por sua matéria, sua profissão, e isso incentiva e motiva o aluno a aprender e a se inspirar no modelo do mestre.

Além disso, o verdadeiro mestre nunca demonstra cansaço, pois sabe que seus alunos sempre esperam uma disposição e motivação contagiante. O verdadeiro mestre também sabe que muito mais importante do que se beneficiar do seu conhecimento é ter a capacidade de partilhá-lo com as pessoas. O verdadeiro mestre tem o dom de empolgar seus alunos com suas experiências, vivências e seus ensinamentos; por isso, seus alunos convertem-se em seus seguidores ou discípulos. Em síntese, o verdadeiro mestre deve, por si, tornar-se um exemplo a ser seguido em todos os sentidos!

¹⁴ Altruísta: pessoa que pensa nos outros, na coletividade, que não é egoísta.

Desejo muita sorte aos verdadeiros mestres que fazem a real diferença na vida de seus alunos e que deixam marcas indeléveis em todos os que os rodeiam.

Também agradeço muito aos meus verdadeiros mestres que me passaram com muita paixão e entusiasmo seus valiosos conhecimentos. Obrigado de coração!

Capítulo IX

ARTIGOS SOBRE INCOMPETÊNCIA

Neste capítulo transcrevo alguns artigos de minha autoria sobre o tema da incompetência.

Cuidado com os Pinóquios!

Ultimamente tenho notado, com certo espanto, a quantidade de mentiras que “algumas” pessoas tentam me passar.

Inclusive penso que, atualmente, há uma epidemia de mentiras (mentirosos), ou seja, a quantidade de “Pinóquios” no mercado é simplesmente impressionante. O que é mais engraçado é que essas pessoas pensam que podem passar esses “cachorros” e ninguém descobrir a verdade.

Aliás, chego à conclusão de que essas pessoas, às vezes, pensam que os outros são verdadeiros idiotas ou, até mesmo, otários e, com certeza, não vão se dar conta da realidade. Ledo engano. Particularmente, quando eu tenho dúvida sobre algo, simplesmente vou pesquisar a respeito e acabo descobrindo a verdade e desmascarando mais um Pinóquio.

O que esses Pinóquios não se dão conta é que toda mentira tem perna curta, ou seja, mais cedo ou mais tarde, as pessoas acabam descobrindo toda a verdade com relação a essa pessoa. Com isso, essa pessoa perde toda a sua credibilidade perante os outros, o que, no final das contas, é mais do que merecido, pois quem manda ser mentiroso e tentar iludir (enganar) os outros?

Um outro aspecto marcante da personalidade desses Pinóquios é a sua arrogância. Isso mesmo, esses Pinóquios se julgam muito superiores aos outros e, por isso, pensam que podem passar qualquer “cachorro” adiante que as pessoas vão “comprar” sem problema.

Até penso que essas pessoas mentem tanto, pois têm uma necessidade absoluta de se sentirem importantes e, como não são assim tão competentes, acabam mentindo constantemente para mostrar aos outros a sua “importância”.

Descobri, com o passar do tempo, que todo o arrogante tem a necessidade de comentar com os outros como ele é competente, como ele é diferenciado, como ele é excelente; aliás, todo o arrogante adora se autoelogiar continuamente (contar vantagens), assim o seu ego vai crescendo até quase explodir de tanta satisfação.

É interessante comentar que a Psicologia diz que todo o arrogante, no fundo, é um profissional extremamente inseguro, pois ele precisa comentar para os outros como ele é competente, pois, na verdade, ele não acredita em sua real competência. O arrogante usa uma verdadeira armadura, pois sabe que tirando a mesma as outras pessoas vão ver a realidade.

Por isso, a meu ver quase todo arrogante se transforma, mais cedo ou mais tarde, em um exímio Pinóquio, um contumaz mentiroso, que, dependendo da situação, vai acreditar em sua própria mentira (meu cunhado é exatamente assim – minha irmã não fica muito longe).

Mais do que isso, com o tempo o arrogante Pinóquio vai acabar perdendo a noção do ridículo, pois ele não se dará conta de que, simplesmente, ninguém mais vai acreditar em uma única palavra que disser.

De outra forma, mais cedo ou mais tarde, todo Pinóquio vai ser desmascarado caindo no ridículo. Esse Pinóquio será o alvo de todas as piadas na empresa e ninguém vai levar mais em conta o que ele diz...

Mesmo assim, o Pinóquio arrogante vai continuar mentindo, já que seu ego não vai deixá-lo em paz um momento sequer.

Por falar em Pinóquio, você se lembrou de alguém quando leu esse texto? Aposto que sim. Existem muitos deles por aí, mas, no fundo, são até engraçados, pois somente eles “acreditam” em suas mentiras!

Sempre tenho em mente que todo o profissional de ponta (excelente) é humilde por natureza e, por isso mesmo, muito respeitado por seu trabalho e por sua dedicação.

Quando realizamos um excelente trabalho, não precisamos comentar nada, pois nosso próprio trabalho vai mostrar toda a nossa competência, o nosso trabalho falará por si mesmo. Com toda a certeza, o profissional excelente não precisa falar nada a seu respeito, pois o seu trabalho vai ser a sua maior propaganda.

No fundo, desejo vida longa aos arrogantes Pinóquios que nos mostram diariamente como um profissional que se preze **não** deve se portar, se quiser atingir um sucesso real e consistente.

Mas, aí vai um aviso que é o título deste artigo: Cuidado com os Pinóquios, pois tenho presenciado uma verdadeira proliferação dos mesmos!

Pense nisso e boa-sorte!

Demita os incompetentes!

Ultimamente tem me chamado muito a atenção o nível de incompetência presente em certas organizações que conheço.

Na realidade, o tema da incompetência sempre me atraiu sobremaneira, desde que iniciei minha carreira profissional no mundo empresarial. Desde a minha primeira empresa, tive a oportunidade de conviver com pessoas que não tinham a competência requerida para estar no cargo ocupado, ou seja,

não estavam preparadas nem capacitadas para desempenhar a contento o cargo em si.

É importante ressaltar que quando falo em **incompetência** quero dizer que a pessoa não tem condições de desempenhar a contento (com sucesso) o cargo em questão (não possui **capacidade, conhecimento ou experiência**).

O fato é que todas as empresas pelas quais passei sempre constatei isto: algumas pessoas eram incompetentes para desempenhar os cargos exercidos (geralmente cargos de liderança ou até mesmo estratégicos).

Inclusive, em algumas palestras e aulas lanço esta pergunta para a plateia: **Algun de vocês trabalha em uma empresa que não possua nenhum profissional incompetente?** Levante a mão, por favor, quem não vivencia isso em sua empresa! Sabe o que acontece: nenhuma mão até hoje se levantou.

Mas você pode querer saber, neste momento, a origem de toda essa incompetência?

O que percebo, na realidade, é que a incompetência de algumas organizações tem sua origem no QI, ou seja, no **quem indica**. Sempre comento em minhas palestras que o QI é o verdadeiro **câncer** da gestão de pessoas na organização moderna. Como fui funcionário público, pude perceber o quanto o QI é danoso para toda a organização pública que se preze. O problema é que o QI acontece tanto na organização pública como na privada. O mais interessante é que **o fator político não escolhe o tipo de organização**, basta você prestar um pouco de atenção.

Como comentei em um artigo anterior (A “panela” da incompetência), o QI acaba gerando o que chamo de **“panela” da incompetência**.

A “panela” da incompetência é formada por profissionais de diversas áreas (logicamente todos incompetentes), que formam um feudo (uma corporação, às vezes até uma religião – a religião da incompetência), que se defende mutuamente

nas mais diversas situações (mudanças). Isso em algumas empresas leva o nome de diretoria. Essa “panela” da incompetência, muitas vezes, funciona como uma seita e para você ser aceito precisa partilhar do seu credo incondicionalmente (ser incompetente acima de tudo).

Aliás, meu prezado leitor sabe que existe uma lei universal que diz que sempre o semelhante atrai o semelhante; por isso, sempre a incompetência vai chamar mais incompetência para a organização (Não é verdade o que estou falando?). Assim o líder talentoso sempre vai atrair mais talento para a sua equipe, pois talento atrai talento.

O que acontece é que essa “panela” da incompetência possui um verdadeiro pavor de gente talentosa e com ideias novas. Essa “panela” detesta gente que desequilibre as coisas, gente que balance o barco, gente que pense diferente, que seja ousada, criativa e que proponha inovações para a organização. Por isso, toda “panelinha” de incompetentes acaba perseguindo sem trégua, e de todas as maneiras possíveis, as pessoas de talento!

Essa “panela”, aliás, não pode nem ouvir falar de talento, pois, como no fundo sabe que não tem quase nenhum talento (apesar da empáfia e arrogância presente – uma defesa para a falta de talento), ela não suporta que os outros sejam talentosos. Isso causa uma inveja dos infernos; por isso, provavelmente e, infelizmente, os talentosos não terão vida longa nessa empresa, salvo se se acomodem e se tornem rapidamente medíocres (médios) ou, até mesmo, incompetentes.

Nesse último caso e se esses colaboradores começarem a “puxar” direitinho o saco dos integrantes da “panela”, talvez até sejam aceitos pela mesma, afinal não custa nada tentar.

Certo dia um amigo meu me comentou com certa razão: – Tejada, o negócio é tu não ser nem muito ruim nem também muito bom, pois podem cortar tuas “asinhas” quando menos tu esperas na empresa. Será verdade isso?

Mas aí surge uma outra pergunta muito inquietante: Vale a pena proceder dessa maneira?

Eu, sinceramente, penso que não. Precisamos sempre buscar a excelência em tudo o que fazemos, independentemente da reação dos outros.

É claro que muito provavelmente sejamos invejados e até combatidos pelos incompetentes de plantão, mas é um preço a ser pago. Eu sempre tenho em mente que preciso e tenho que dar o meu máximo sempre, pois penso que não há prêmio maior do que a consciência tranquila. Sempre quero chegar em casa depois de uma aula, de uma palestra ou consultoria e poder colocar tranquilamente a cabeça no travesseiro e dormir, sabendo que dei o meu máximo (fiz o melhor dentro da minha capacidade).

E quanto aos incompetentes invejosos? Não dê bola para eles. Arregace as mangas e trabalhe com afinco e dedicação em busca de seus objetivos, apesar das possíveis dificuldades impostas pelos invejosos incompetentes. Todo profissional de sucesso é invejado e boicotado de alguma forma.

Nunca se esqueça de que nada resiste a um trabalho excelente. Sempre comento que ninguém segura um profissional excelente, pois, mais cedo ou mais tarde, esse profissional vai fazer a sua estrela brilhar, independentemente de qualquer QI, isso eu garanto.

Agora se, por outro lado, quero que minha empresa seja excelente ou líder de mercado, o que devo fazer com esses incompetentes? Sinceramente e sem meias palavras: **demitam-se sem piedade**, mande-os para os seus concorrentes!

A verdade é que se você não demitir os incompetentes, eles podem acabar demitindo você no longo prazo, pois a sua empresa, com certeza, não terá a competitividade adequada para sobreviver nesse mercado de concorrência tão acirrada.

E se a sua empresa não conseguir superar a concorrência, com certeza, seu cargo estará a perigo. Por isso, não vale a pena correr esse risco. Ou você acha que vale?

Finalizando, **não segure nenhum incompetente em sua empresa, mesmo que seja seu parente ou até mesmo seu melhor amigo**, não vale a pena correr esse risco.

Faça como qualquer técnico de futebol que não deixa em campo alguém fazendo gol contra direto. Aliás, se ele deixar vai acabar sendo demitido por não tirar esse jogador de campo.

Pense nisso e faça correr os incompetentes de sua empresa, antes que seja tarde demais. Sinceramente deseje-lhe boa-sorte!

Detesto “enrolões”!

Preciso confessar que sempre tive muita dificuldade de me relacionar com pessoas que, acima de tudo, querem te enrolar ou te passar um “cachorro”, como se diz na gíria. (Você não vai me passar esse cachorro!).

À medida que foi passando o tempo, criei uma verdadeira ojeriza por esse tipo de gente e, também, por outro lado, aprendi a identificá-los com alguma facilidade.

Hoje, consigo perceber de longe quando estou me relacionando com um verdadeiro “enrolão”. Acho até que eles têm um cheiro diferente. Essa pessoa, muitas vezes, senta em minha frente e já penso com os meus botões: esse cara vai tentar me enrolar. É incrível, mas, na maioria das vezes, acabo acertando, não sei se isso é intuição ou algo parecido, mas sei que dá muito certo para mim.

O mesmo acontece quando conheço ou me encontro com alguma pessoa. Pela sua maneira de ser e de se expressar, sei que não passa credibilidade, ou seja, é um “enrolão” de carteirinha. Para entendermos melhor o que significa ser um “enrolão”, descrevo a seguir algumas características desse perfil.

O “enrolão” é aquela pessoa que faz um discurso que está muito longe de sua prática, ou seja, é uma pessoa sem integridade. (Pessoa íntegra faz aquilo que diz.). Por exemplo, ele comenta que se dedica muito profissionalmente para a empresa em que trabalha; que ele atualmente está trabalhando até tarde para conseguir dar conta do recado. Na verdade, tudo isso não se verifica, pois quase sempre ele na empresa não se encontra disponível quando é procurado para resolver os problemas.

O “enrolão”, que está muito presente no mundo empresarial, é aquele colaborador que está sempre muito ocupado, mas não se sabe exatamente fazendo o quê. Sempre é muito difícil falar com ele, porque ele está quase sempre em reunião, ou está fora da empresa, ou mesmo realizando algum treinamento pago pela empresa, evidentemente. O que não se consegue perceber é o seu valor agregado como profissional, ou seja, o que ele efetivamente produz para a empresa, ou o resultado que ele gera para a organização (lucro). Na verdade, o seu valor agregado quase sempre é negativo, ou seja, ele dá prejuízo para a empresa. Na realidade é um colaborador que não gera o que ganha. Não paga o seu salário.

Tive um chefe, na prefeitura de São Leopoldo, que era um “enrolão” por natureza, já que passava todo o expediente assinando as vistorias que fazíamos na cidade. O seu único trabalho era este: passar o dia assinando papéis, sendo que ele ganhava quase três vezes o nosso salário para fazer algo que não agregava valor algum para o setor de fiscalização da prefeitura.

Em outras empresas nas quais trabalhei, não foi muito diferente, pois conheci e **conheço** muitos “enrolões”. Aliás, como falei no início do artigo, com o tempo passei a identificá-los com relativa facilidade.

Em tese, é muito fácil identificar um “enrolão”, pois, em primeiro lugar, como frisei anteriormente, ele sempre dá a entender que está extremamente ocupado. É claro que isso revela uma grande falta de planejamento de sua parte, mas ele alega sempre que está sobrecarregado de trabalho.

Seguindo, outra característica do “enrolão” é a de que ele sempre está cansado e se queixa disso com a sua equipe. Quase nunca veremos um “enrolão” bem-disposto e muito menos motivado para fazer qualquer diferença em seu trabalho. O “enrolão”, portanto, é um queixoso por natureza (se queixa da empresa, do diretor, do departamento, das pessoas, etc.).

Além disso, o “enrolão” adora “matar” o tempo; vemos que ele sempre está circulando pelos corredores da empresa ou tomando cafezinho (chimarrão) na copa, e suas idas ao banheiro são mais do que costumeiras. O “enrolão” sempre tem tempo para bater um papo improdutivo com alguém, contar uma piada ou coisa parecida, afinal ele está quase sempre disponível já que sua produtividade é uma droga, para não dizer outra coisa.

Também é interessante comentar que o “enrolão” precisa ser pressionado para trabalhar, pois se não ele vai tentar sempre sair pela tangente e não fazer as coisas acontecerem com rapidez. Este é o jogo do “enrolão”: deixar as coisas pendentes o tempo que for possível, sem se estressar muito com a situação.

Logicamente, o arsenal de desculpas de qualquer “enrolão” é muito vasto e criativo: sempre o “enrolão” consegue te dar uma desculpa criativa e, até certo ponto, convincente em alguns aspectos, mas todos nós sabemos que as desculpas são as armas mais poderosas das pessoas que não fazem as coisas acontecerem. O profissional que não tem interesse ou não quer fazer algo sempre está arranjando uma boa e conveniente desculpa. (Essa é a verdade!).

Uma outra característica marcante de qualquer “enrolão” é a sua pose de profissional. Na maioria dos casos, o “enrolão” é “posudo”, ou seja, quem não o conhece até pode acreditar, por alguns instantes, que ele faz alguma diferença na empresa, pois alguns “enrolões” sabem se vender muito bem, diga-se de passagem (O melhor negócio do mundo é comprar um “enrolão” pelo que ele vale e vender pelo que ele “acha” que vale...). Eles dizem tudo o que eles já fizeram em outras empresas, se autoelogiam constantemente, mas se olharmos com atenção, veremos que eles falam tudo no passado, às vezes, um passado muito distante. Um conhecido meu era exatamente assim: comentava sobre as grandes empresas nas quais já tinha trabalhado em sua carreira, sendo que as mesmas, embora, na época, rentáveis, hoje, não mais existiam (tinham simplesmente quebrado).

Acima de tudo, o “enrolão” se acha muito esperto e pensa que pode iludir os outros com sua falsa imagem de colaborador comprometido e dedicado. No fundo, quase todo “enrolão” se acha superior aos outros e, por isso, pensa que pode enganar todo o mundo o tempo todo sem ser descoberto, mas isso não é verdade. Se prestarmos um pouco de atenção, com facilidade poderemos desmascarar os “enrolões” de plantão na nossa empresa e na nossa vida.

Agora, talvez, você me pergunte: Mas então, por que atualmente as empresas estão ainda repletas de “enrolões” em todos os seus níveis? (Pense agora em sua empresa.)

Eu diria por que na liderança existem também outros “enrolões” e, pela lei da semelhança (o semelhante atrai o semelhante) se fecha esse ciclo vicioso em todos os aspectos. Um “enrolão” adora outro “enrolão”, ou seja, se estabelece uma atração irresistível em muitos aspectos. Um “enrolão” se identifica com outro “enrolão”. Aliás, por acaso, você conhece algum “enrolão”?

Aposto que sim. Há vários deles circulando em nossa vida e, na maior parte do tempo, atrapalhando as pessoas que querem fazer as coisas acontecerem. Mas não se desmotive, quando puder pressione o “enrolão”; ele talvez até se assuste e trabalhe um pouco, ou, pelo menos, não atrapalhe o que já seria uma grande coisa. Nunca tenha medo de enfrentar um “enrolão”, pois, no fundo, ele sabe que sua competência não é seu ponto forte.

Pense nisso e tenha um ótimo dia.

Está faltando muita proatividade!

Tenho plena consciência de que sempre fui uma pessoa inquieta por natureza. Na verdade, sempre procuro ser proativo, ou seja, ter a iniciativa de tentar, da melhor forma possível, resolver os problemas que se apresentam a minha frente.

Também não gosto de perder tempo e prezo muito pelo tempo dos outros; por isso, tenho a iniciativa de não me atrasar quando surge um compromisso. Se por acaso me atraso, a primeira coisa que faço é ter a humildade de pedir desculpas sinceras pelo atraso.

Na realidade, gosto de tomar a frente de muitos processos e ir em busca das soluções, sem perder tempo. Não penso duas vezes; se noto que precisam de mim, logo me ofereço para ajudar no que for necessário.

Outro dia, na garagem de meu prédio, minha vizinha não estava conseguindo fazer seu carro “pegar”. Passei por ela na garagem e descii do meu carro para ver se poderia ajudar. Ela nem sabia direito o que estava acontecendo. Então sugeri: quem sabe fazemos uma ponte com meu carro? Acho que é problema na sua bateria. Estacionei meu carro perto do dela e fizemos a ponte. Não deu outra, o carro dela “pegou” na hora. Ela, gentilmente, me agradeceu. Na verdade, nem precisava. Essa é minha natureza: sempre procuro tomar a iniciativa para

fazer as coisas acontecerem. Além disso, quando ajudamos o próximo sem qualquer interesse nos sentimos muito bem. Sentimo-nos como verdadeiros seres humanos.

Não podemos esquecer que existe uma lei de retorno universal: sempre que ajudamos sem qualquer interesse, de certa forma seremos ajudados no futuro. Essa lei sempre funciona. Experimente e você verificará o que estou dizendo.

Por outro lado, tenho verificado, ultimamente, que está faltando proatividade de forma geral para algumas pessoas. Noto que as pessoas não têm a menor iniciativa e, por consequência, ficam atrapalhando a vida das outras pessoas que estão ao seu redor, pois sempre estão atrasadas com seus trabalhos e obrigações.

Essas pessoas não apresentam nenhuma iniciativa em termos de trabalho. Simplesmente esperam as coisas acontecerem ou alguém lhe passar alguma ordem; caso contrário, não tiram a sua “bundinha” da cadeira.

Presenciei muito isso em algumas organizações em que trabalhei. As pessoas, simplesmente, esperavam ser mandadas para fazer algo. Se não, ficavam todo tempo com os braços cruzados. Seu lema era: quanto menos eu puder trabalhar melhor!

Com sinceridade, nunca consegui ser assim, gosto de “adrenalina”, prezo pela ação, gosto de colocar a “mão na massa”. Inclusive, em meu apartamento, sou eu mesmo que faço a faxina, nunca me dei ao luxo de ter uma faxineira ou coisa parecida. Também lavo e passo toda a minha roupa; portanto, também não tenho empregada doméstica.

Na realidade, detesto ficar parado esperando as coisas acontecerem. Procuro sempre fazer com que as coisas aconteçam de acordo. Aliás, sempre antes de dormir planejo meu dia seguinte, pois assim sou muito mais produtivo, já que levanto e estou consciente de todas as tarefas que me esperam no dia.

A verdade é que sempre me mantenho ocupado fazendo alguma coisa e quando vejo já se foi mais um dia.

Gosto de me sentir útil e produtivo, por isso, sempre, de certa forma, estou “trabalhando”. Não consigo ser diferente nesse aspecto.

A proatividade é a minha natureza e minha filosofia de vida, por isso algumas pessoas me irritam com a sua falta de iniciativa. (Veem as coisas erradas e simplesmente não tomam nenhuma atitude, é verdade que também irrita algumas pessoas que me dizem: – Você simplesmente decide, faz e pronto, não pede a opinião de ninguém).

No fundo, não consigo entender esse comportamento passivo (falta total de proatividade) de algumas pessoas. Inclusive, muitas pensam que as coisas vão cair do céu. Ledo engano, pois se quisermos atingir o sucesso, precisamos sair da nossa “zona de conforto” e ir em busca de nossos objetivos, ou seja, fazer as coisas acontecerem e, para isso, a proatividade é essencial.

Desejo com toda a sinceridade que a proatividade seja sua parceira inseparável em busca do sucesso. Boa-sorte!

Não seja um bundão!

Constato com pesar que, infelizmente, existe uma grande proliferação de “bundões” pelo mundo nos dias de hoje. Em nosso País, nem se fala. É só reparar na política e na própria sociedade que teremos excelentes exemplos. As empresas também não ficam para trás. Um dia, aliás, ainda faço um *Big Brother* com eles. Imaginem a audiência. Ganharei mais dinheiro do que a Globo.

– Mas o que vem a ser um “bundão”? Você poderia me perguntar!

“Bundão” é aquela pessoa que se acha a mais inteligente de todas; a mais competente, um ser divino, o mais raro espécime da raça humana (como dizia meu pai), o gás da Coca,

a última bolachinha recheada do pacote, a polenta mais brustolada da chapa, ou seja, a pessoa literalmente se acha. Entenderam?

O que, na verdade, acontece é que essa pessoa não é tão competente assim ou, às vezes, só ela se acha competente, o que é muito pior. São pessoas que se julgam imprescindíveis, embora sua competência seja muito discutível em vários aspectos.

A grande verdade é que a maioria dos “bundões” é incompetente mesmo! Muitos sabem se “vender” muito bem (imagem), mas na hora de mostrar resultado, as coisas complicam mesmo.

Essas pessoas andam sempre de nariz empinado, peito estufado (como uma pomba), não fazem questão de cumprimentar pessoas simples e humildes e, muitas vezes, mesmo conhecendo uma pessoa, fingem não a ver, ainda mais se essa pessoa não pode oferecer nada em troca.

Os “bundões” têm um conceito muito elevado de si mesmos (autoestima elevadíssima, diga-se de passagem), aliás, muito além do que realmente é verdade.

É também interessante constatar que, paradoxalmente, essas pessoas não construíram seu caminho sozinhas, ou seja, não abriram seu caminho por seus próprios méritos; geralmente, herdaram negócios dos pais ou da família, foram beneficiadas por alguma herança polpuda, casaram com uma pessoa de muitas posses ou mesmo conseguiram seu emprego através de um bom pistolão (QI). Logicamente existem exceções para todos esses casos.

Outra característica marcante dos “bundões” é que eles não reconhecem o talento (mérito) dos demais, pois equivocadamente pensam que somente eles podem ser talentosos, por isso nunca reconhecem um excelente trabalho. Pensam que só eles podem realizá-lo.

Além disso, os “bundões” vivem contando vantagem e se vangloriando de suas “conquistas”, se é que assim podemos dizer. Eles adoram contar vantagens para se sentirem superiores e também para diminuir os outros.

Na realidade, segundo a Psicologia, os “bundões” agem dessa forma, pois, no fundo, são inseguros de sua própria competência. Por isso, precisam lustrar seu próprio ego com muita frequência, para acreditar que são competentes de verdade.

Nas empresas, essas atitudes fazem com que essas pessoas não sejam muito bem-vistas pelos demais colaboradores, muito embora os “bundões”, quando possuem um cargo de liderança, tenham um rol de puxa-sacos.

A triste verdade é que todo “bundão” em um cargo de liderança acaba adquirindo um séquito de bajuladores submissos e, muitas vezes, tão incompetentes como ele.

Por isso, ninguém que tenha um pouco de amor próprio gosta de trabalhar com uma pessoa desse tipo, mas, muitas vezes, somos obrigados a conviver com esse tipo de gente. E, alguns, para subir na empresa ou mesmo apenas para manter o seu emprego, não se importam em puxar bastante o saco do “bundão”.

Quando a liderança tem esse perfil (de “bundão”), quase sempre a equipe não atinge seu máximo em termos de desempenho, pois somente uma liderança com qualidade (inspiradora) pode fazer com que uma equipe atinja a excelência. Um chefe “bundão” acaba prejudicando sobremaneira o desempenho da equipe em muitos aspectos.

Por isso, advirto, não se torne um “bundão”! Você não vai ganhar nada com isso. Não deixe o sucesso subir a sua cabeça, nem acredite que você seja o melhor de todos; seja sempre humilde e mostre aos outros que, independentemente de qualquer coisa, você está sempre aprendendo. Isso gera empatia e resultados maravilhosos em termos de

desempenho em equipe. Você será considerado um verdadeiro líder e será respeitado por isso. Também trate todos igualmente, independentemente do cargo, da experiência ou do conhecimento; afinal, todos somos seres humanos e merecemos respeito.

A grande verdade é que todo genuíno líder é humilde e passa isso aos seus liderados. Confúcio dizia com muita inteligência: o último degrau da sabedoria é a humildade. Pense nisso e boa-sorte!

Não seja uma “vaquinha de presépio”!

Essa expressão é muito usada no mundo corporativo. É a pessoa que concorda com tudo, ou que não tem uma opinião formada. São pessoas que quase sempre se mantêm em silêncio, não entrando jamais em atritos, pois quase nunca manifestam sua verdadeira opinião.

Em nossa vida pessoal, também conhecemos pessoas desse tipo, concordam com tudo, não tendo voz ativa para nada. Na verdade, essas pessoas não têm a verdadeira coragem de manifestar a sua opinião. Falta-lhes ousadia para pensar e pensar diferentemente dos demais. Querem de certa forma agradar a todos, e nós sabemos que isso é verdadeiramente impossível.

É lógico que é sempre muito mais fácil e cômodo se enfiar no seu casulo e ficar por lá (não sair da sua zona de conforto).

Nas empresas, esse comportamento é geralmente adotado pelos puxa-sacos de plantão. Aliás, ousou perguntar: Existem muitos puxa-sacos em sua empresa?

Em caso afirmativo: não são quase todos verdadeiras “vaquinhas de presépio”?

Reparem que interessante isso. Todo puxa-saco sempre concorda com o “chefinho”, mesmo que em seu íntimo o considere um perfeito idiota. Não é mesmo? Na realidade, vejo com muita tristeza esse tipo de comportamento. Temos

que ter opinião sempre (logicamente com argumentos), pois existem pessoas que sempre estão contestando tudo, mas não possuem argumentos válidos para nada. São pessoas que sempre estão reclamando, de mal com a vida e que pensam estar sempre certas e que todo o mundo está errado. Pessoas incapazes de assumir um erro ou pedir desculpas por algum equívoco. Esse comportamento também não é nada construtivo. Precisamos ter opinião, sim, mas com argumentos consistentes, não se esqueça disso.

É fundamental que expressemos as nossas opiniões para melhorar a organização em que trabalhamos e também os nossos relacionamentos. Logicamente não vamos agradar a todos, mas seremos verdadeiros com quem está ao nosso redor e conosco mesmo, o que é o mais importante.

Seja verdadeiro com tudo e todos, e sua vida será vivida com muita tranquilidade (plenitude). Tenha opinião, mas também tenha coragem de mudar, pois nem sempre estamos certos e precisamos ter também coragem para admitir. Isso se chama aprendizado e requer humildade, uma característica indelével de todo excelente profissional. Este sabe que está sempre aprendendo. Ele sabe que não sabe tudo e que precisa melhorar sempre, independentemente do sucesso atingido, por isso sempre mantém sua humildade.

Meu saudoso pai sempre me alertava: mantenha sua cabeça menor do que o seu chapéu! Nunca se ache o melhor em nada! Sempre procuro levar esse pensamento comigo por ser extremamente verdadeiro.

Voltando ao nosso tema, acima de tudo coloque seus pontos de vista com elegância e com argumentos e será muito respeitado, até pelas pessoas que não gostam de você ou seus inimigos. Aliás, por falar nisso, notei com o tempo que as “vaquinhas de presépio” têm um ciúme enorme das pessoas talentosas que sempre têm coragem de colocar suas opiniões e propor melhorias no ambiente de trabalho.

As “vaquinhas” sempre estão menosprezando ou diminuindo suas conquistas, já que elas nunca foram competentes para conquistar algo, essa é a grande verdade. Tudo o que nós não temos e queremos muito, se outros conseguem dizemos para nós mesmos que não tem grande valor.

As “vaquinhas de presépio” não suportam ver que as pessoas ousadas e corajosas atingem seus objetivos com grande sucesso e, por isso, invariavelmente, ficam falando mal das pessoas talentosas. Puro e descarado ciúme temperado com uma grande pitada de inveja.

Portanto, se você é invejado em seu ambiente de trabalho, ou mesmo na vida pessoal, não se preocupe! Isso faz parte da vida. Sempre onde estiver presente o talento, que inclui ousadia e coragem, vai haver uma fila de “vaquinhas de presépio” invejosas e enciumadas com o seu sucesso.

O pior que poderia acontecer seria justamente o contrário. Se ninguém ligasse para você ou até mesmo sentisse pena. Por isso, parabéns se você é invejado e também contestado. Isso faz parte da vida de todo profissional com sucesso.

Capítulo X

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, espero que a leitura deste livro tenha enriquecido seus conhecimentos e o inspire a buscar, a cada dia, ser mais e mais competente em todos os aspectos de sua vida.

Gostaria também de agradecer de coração a compra e a leitura deste exemplar e agradecer a diversas pessoas que foram muito importantes na execução deste projeto.

À Deus e à Nossa Senhora de Lourdes, um agradecimento especial por me proporcionarem saúde para completar mais este projeto em minha vida.

À minha querida mãe, onde estiver: Saiba “mother” que sempre, sempre, sempre sentirei muito a sua falta, mas ainda acredito que eu tenho uma missão a cumprir e estou procurando realizá-la da melhor maneira possível. Obrigado pelo exemplo em vida. Não se esqueça que eu te amo muito!

Ao meu pai, pelo exemplo do que, na realidade, é verdadeiramente um profissional competente em todos os aspectos! Onde você estiver pai, obrigado de coração!

Aos meus ex-alunos e alunos pela constante inspiração e incentivo! Vocês, a cada dia que passa, me ensinam como posso melhorar como professor e ser humano.

À Leila, mais uma vez, por sua paciência em ler o livro e colocar suas opiniões inteligentes, para que eu pudesse melhorá-lo. Muito obrigado mesmo Leila!

Aos meus amigos tenistas: Cássio, Léo, Fábio, Pouey, pelas brincadeiras, jogadas de alto nível e pelo alto-astrol dos jogos

e churrascos na Campestre de São Leopoldo. Também um agradecimento ao meu amigo e, infelizmente, ex-tenista Duda Oliva. Tens que voltar a jogar Duda!

Devo um agradecimento também à Fabíola, por ter me dado a original ideia de escrever artigos sobre os fatos que retratavam a incompetência flagrante em algumas organizações nas quais trabalhei. Muito obrigado Fabíola!

Finalmente aos incompetentes que tive, não sei se foi o prazer de trabalhar e conviver. Eles foram a minha maior inspiração para escrever este livro.

Na verdade, sem eles, este livro não existiria; portanto, também merecem o meu muito obrigado! Por favor, me perdoem por não citar os nomes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Campus, 1999.

GARVIN, David. Learning organization. *Revista HSM Management*, jul./ago.1998.

TEJADA, José. *Encantar clientes: a mais nobre e importante missão de uma organização moderna*. Caxias do Sul: EducS, 2013.

TEJADA, José. *Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização*. Caxias do Sul: EducS, 2013.

Atualmente fala-se que uma empresa para se destacar no mercado e obter um sucesso consistente precisa possuir os profissionais mais talentosos, afinal, nos encontramos na era do conhecimento, onde o capital intelectual é o grande diferencial de qualquer organização que queira obter um sucesso consistente em termos de competitividade empresarial.

Apesar disso, constatamos diariamente, em nossas organizações que diversos profissionais não são competentes o suficiente em suas funções para desempenhar com excelência o seu cargo.

De outra forma, esses profissionais não apresentam a competência requerida para proporcionar um valor agregado interessante para a organização, prejudicando sobremaneira o desempenho global da empresa, principalmente, se os mesmos ocuparem cargos estratégicos.

Além disso, e por mais incrível que possa parecer, constatamos que esses mesmos profissionais acabam permanecendo na empresa, às vezes, até a sua aposentadoria.

Nesse contexto o livro pretende explicar como e por que esses profissionais incompetentes acabam se perpetuando na organização, prejudicando o seu desempenho da mesma.

ISBN 978-85-7061-749-1

