

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA COMO FATORES ESTRATÉGICOS DE SUCESSO:

VOCÊ PODE FAZER A DIFERENÇA NA ORGANIZAÇÃO

Prof. José Tejada



**EDUCS
COMUNIDADE**



MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA COMO
FATORES ESTRATÉGICOS DE SUCESSO:
você pode fazer a diferença na organização

Prof. José Tejada



**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA COMO
FATORES ESTRATÉGICOS DE SUCESSO:**

you can make a difference in the organization



EDUCS
COMUNIDADE

© de José Tejada
1ª edição 2013

Revisão: Izabete Polidoro Lima

Editoração: Traço Diferencial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS – BICE – Processamento Técnico

T266m Tejada, José

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

170 p.: il.; 21 cm.

Apresenta bibliografia

ISBN 978-85-7061-695-1

1. Grupos de trabalho. 2. Supervisores. 3. Motivação no trabalho.
I. Título.

CDU 2. ed.: 005.64

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1. Grupos de trabalho | 005.64 |
| 2. Supervisores | 005.584 |
| 3. Motivação no trabalho | 005.32:331.101.3 |

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

Direitos reservados à:



EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone / Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR: (54) 3218 2197

www.ucs.br – E-mail: educs@ucs.br



Este livro é dedicado à minha
querida e falecida mãe, Myrian Costas
de Daza Tejada, pelo exemplo magnífico
em todos os sentidos de uma
liderança humana e motivadora.

Onde você estiver *mother*,
este livro é uma homenagem
a você!

SUMÁRIO

9	Prefácio
11	Capítulo I – O que é motivação?
29	Capítulo II – Você é talentoso?
41	Capítulo III – O trabalho em equipe
55	Capítulo IV – Chefia e liderança
73	Capítulo V – O conflito inevitável
89	Capítulo VI – Inteligência emocional
105	Capítulo VII – O <i>empowerment</i> necessário
115	Capítulo VIII – Clima organizacional
129	Capítulo IX – Gestão participativa
139	Capítulo X – O que vem a ser endomarketing?
157	Capítulo XI – O professor como líder
165	Capítulo XII – Considerações finais
169	Referências

PREFÁCIO

Hoje, mais do que nunca, as empresas querem e procuram, de todas as formas, colaboradores motivados.

Mas por que ainda existe tanta desmotivação presente no ambiente de trabalho?

Por que as empresas não conseguem motivar seus colaboradores de uma forma eficaz?

O ser humano é um ser motivado ou desmotivado por natureza?

Alguém pode efetivamente motivar alguém ou ninguém motiva ninguém como ouço ainda muitas vezes?

É de se perguntar por que a maioria das pessoas não consegue ainda se realizar (desenvolvendo todo o seu potencial) no trabalho?

E por que ainda as pessoas se queixam, com tanta frequência, da chefia ou liderança (veremos a diferença no desenrolar do livro)?

Você já reparou qual é a reação das pessoas quando escutam aquela música de encerramento do Fantástico no domingo à noite. Muitas, acredito, ficam pensando: Ai, amanhã vai começar tudo de novo!

A fim de responder a essas e a outras perguntas que nos inquietam, é que decidi escrever este livro sobre motivação e liderança.

Considero, atualmente, a motivação e a liderança como os dois maiores diferenciais competitivos que uma empresa ou um profissional pode ter. Simplesmente porque é quase impossível copiar a liderança ou a motivação de alguém. Somos seres únicos e diferentes em muitos aspectos, embora possamos ter traços comuns de personalidade.

A partir disso, procurei usar uma linguagem simples, para que qualquer pessoa possa entender e tirar proveito do livro para a sua vida pessoal e/ou profissional.

O livro é composto de uma parte teórica, digamos assim, e de uma série de experiências pelas quais passei nesses anos todos, como colaborador ou consultor de empresas, nas diversas empresas em que trabalhei, incluindo os colégios e as universidades em que lecionei.

Para contextualizar também foram incluídos artigos de minha autoria, todos publicados em jornais da região, além de algumas estórias extraídas da internet.

Apesar de algumas estórias serem um pouco engraçadas e, até certo ponto, inimagináveis sob certo aspecto, garanto a você, meu prezado leitor, que são retratos fiéis da realidade.

Agradeço a compra deste exemplar e desejo a você uma proveitosa leitura.

Prof. José Tejada

Capítulo I



O QUE É MOTIVAÇÃO?

Hoje, mais do que nunca, as empresas estão preocupadas em atingir resultados cada vez melhores em matéria de produtividade. Isso, sem dúvida, afeta de uma maneira muito forte a competitividade de qualquer organização. Mas de que forma consigo atingir resultados excelentes? Como posso suplantar meus concorrentes de uma forma consistente? Como posso me diferenciar no mercado com produtos e serviços únicos? Como posso estabelecer laços de fidelidade com meus clientes? Essas são algumas das perguntas que todos os dias as empresas se fazem em busca de um *lugar ao sol* no mercado.

Para isso, ousa afirmar que preciso de colaboradores, mais do que nunca motivados. Mas o que vem a ser, na realidade, motivação?

Para começar, didaticamente, eu dividira *motivação* em duas palavras que são: *motivo* e *ação*.

Motivo é algo que objetivamos, ou seja, algo que pretendemos atingir, algo a fazer, algo que está em nossa mente, enfim um objetivo, uma meta. Todos nós, pessoas humanas, temos uma série de objetivos ou metas tanto pessoais como profissionais.

Ação significa colocar a “mão na massa”, como se diz na gíria; precisamos fazer a nossa parte, precisamos, logicamente, agir em prol de nossos objetivos, pois se ficarmos sentados vamos ficar esperando sentados.

Então, motivação é saber aonde queremos chegar e também agir em busca disso, lutar pelos nossos objetivos, pelos nossos ideais, por aquilo que almejamos e, acima de tudo, desejamos.

Motivação = Motivo + Ação

Penso que, por isso, vemos, hoje, tantas pessoas não se realizando, tanto pessoal como profissionalmente. Por quê? Porque as pessoas não perseveram em busca de seus objetivos; na maioria das vezes, desistem em função da primeira dificuldade, não vão em frente. E é por isso que as pessoas estão tão desmotivadas hoje em dia. Basta passearmos pelas ruas de nossa cidade, andarmos de ônibus ou de carro, entrarmos em um restaurante ou cinema, para constatar que a maioria das pessoas anda indiferente, triste e cabisbaixa.

Mas por que isso está ocorrendo? Por que as pessoas não conseguem se realizar tanto pessoal como profissionalmente? Eu, mais uma vez, responderia: Falta-lhes motivação! Sim, motivação.

Então, provavelmente você vai me perguntar: Como posso me motivar? O que me motiva? Todos nós temos motivação? Alguém pode motivar alguém?

Primeiramente, eu diria que o que acontece nos dias de hoje é que a maioria das pessoas não descobriu, ainda, a sua verdadeira motivação, ou seja, aquilo que as realiza como pessoa e profissional, ou a sua verdadeira missão neste planeta. Sim, nós temos uma missão neste planeta. Você nunca se questionou a respeito disso? Estamos neste planeta por algum motivo e por isso precisamos fazer a diferença, independentemente de nossa área de atuação.

Depois constato que poucas pessoas conhecem suas verdadeiras habilidades (o que eu faço de melhor); em outras palavras, o seu verdadeiro talento. Em muitas entrevistas que realizo selecionando pessoas, noto que, invariavelmente, as pessoas não conseguem reconhecer ou identificar seus verdadeiros talentos, ou o que fazem de melhor.

Por isso sou enfático em afirmar que é fundamental que saibamos aquilo que verdadeiramente nos motiva, nos realiza pessoal e profissionalmente e aquilo que fazemos com maior competência.

Seguindo, afirmo com segurança que todos nós temos motivação. Sim, todo ser humano é motivado. O que acontece é que nós podemos estar desmotivados, mas a nossa natureza é a de um ser motivado. Como posso comprovar isso? Basta olhar para as crianças. Quase todas apresentam uma motivação natural, uma grande criatividade, uma curiosidade quase sem limite, um interesse em aprender a cada dia. Você já se deu conta qual a pergunta mais frequente de uma criança? Não é: por quê? Para tudo tem que ter um porquê. Não é mesmo? Reparem também a motivação de uma criança, ela quase nunca está cansada, está sempre disposta a aprender e brincar. Um amigo particular sempre comenta com muita sabedoria: as únicas duas coisas ruins nas crianças de hoje em dia é que elas não vêm com botão liga e desliga, além de não estarem acompanhadas por um manual de instruções.

Por esses motivos precisamos, urgentemente, nos inspirar nas crianças. Devemos tentar copiar sua motivação, sua curiosidade em aprender cada vez mais, ou seja, essas valiosas atitudes.

Uma outra questão polêmica se refere a se alguém é capaz de motivar alguém. Muitas vezes, ouço que a motivação é algo intrínseco ao ser humano, ou seja, ninguém é capaz de motivar ninguém. Isso, na verdade, é um grande engano. A motivação, sem dúvida nenhuma, pode ser despertada. Aliás, o comentário que mais ouço nas organizações é o seguinte: O problema é que as pessoas estão desmotivadas, e isso não depende de nós (direção). Será? A verdadeira pergunta que deve ser feita é por que as pessoas estão desmotivadas, se sua natureza é a de um ser motivado? Ainda, a maioria das organizações não se pergunta ou não tem coragem de se perguntar. É claro que é muito mais fácil achar culpados do que atacar e tentar resolver os problemas. Um exemplo disso é quando eu estava participando de uma avaliação

de desempenho em um colégio em que lecionava. Comentei, a certa altura da avaliação, que sentia que a maioria dos professores do colégio estava desmotivada, pois ouvia vários comentários na sala dos professores. Sabe o que a direção me respondeu? “Sabe Tejada, mas isso é problema das pessoas e elas vão acabar pagando por isso.” Será que as pessoas vão acabar pagando por isso ou é o colégio que vai perder uma série de alunos e também sua competitividade no mercado? É claro que é o colégio. Incrível, mas parecia que a direção do colégio não estava se dando conta de que qualquer colégio não sobrevive sem alunos e quem atrai alunos para a escola são bons professores. É lógico que, quando falo em bons professores, estou falando em professores com grande conhecimento e motivação. A questão a ser analisada é quem é que gosta de ter uma aula com um professor desmotivado, embora com grande conhecimento?

Então, enfatizo que, sem dúvida nenhuma, temos a capacidade de despertar motivação de nossa equipe. Mas como a motivação pode ser despertada você vai me perguntar agora. Eu diria que o grande cerne da questão está na liderança.

A verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito.

Isso particularmente aconteceu comigo quando eu era funcionário de carreira em uma organização pública. O trabalho era muito interessante, mas o meu “chefe” era sobremaneira um grande desmotivador.

Todos nesse setor nos relacionávamos muito bem; na verdade, tenho muita saudade

de meus colegas. Portanto, o clima organizacional era muito adequado, mas o nosso “chefe” é que atrapalhava as coisas. Ele, na verdade, passava quase todos os dias apenas assinando papéis e “fiscalizando”.

“O chefe tem a capacidade de desmotivar o mais motivado de seus colaboradores.”

José Tejada

Para ilustrar isso, seguidamente, quando retornávamos um pouco mais cedo da rua ele comentava: – Pouco serviço hoje hein? Numa dessas vezes não me aguentei (sabe aqueles dias em que nada dá certo?) e comentei com meus colegas: Isso me faz lembrar aquela piada do papagaio. Obviamente todos comentaram: – Que piada é essa? Conta aí pra gente Tejada! Bem, a estória é a seguinte: Um sujeito foi comprar um papagaio e começou a perguntar os preços dos mesmos na loja de papagaios. Cada papagaio tinha um diferencial: um deles era um papagaio religioso, rezava pai-nosso, a ave-maria e sabia tudo que estava escrito na Bíblia; outro era um papagaio muito malcriado, dizia uma série de palavrões e bandalheiras; outro, por sua vez, era um papagaio poeta, sabia todos os poemas do Neruda, do Drummond, etc., e assim sucessivamente. Até que ele perguntou pelo papagaio mais caro de toda a loja que estava numa gaiola dourada e reluzente. – Mas o que esse papagaio faz de tão especial para ser o papagaio mais caro de todos? Então, o dono da loja respondeu: – Olha, nunca vi ele fazer coisa alguma, mas ele presta muita atenção!

Creio que nem preciso dizer que houve gargalhadas de parte dos meus colegas em meu setor, depois que contei essa anedota. Logicamente, meu chefe não gostou muito e comentou que eu era muito irônico.

Com isso, muitas pessoas competentes acabaram se afastando dessa organização, pois, na verdade, o que mais contava era o fator político e não a competência dos integrantes da equipe a começar pela liderança.

Eu mesmo me afastei da organização e abri mão da estabilidade, pois estava muito desmotivado com o trabalho. Aliás, outro dia encontrei com um antigo colega na rua e o questionei sobre como estavam as coisas lá. Ele me respondeu, pasmem: – Tejada, continua tudo a mesma coisa. Isso que já faz quase 17 anos que saí de lá. Impressionante também que nessa organização pública eu nunca tivesse ouvido a palavra motivação. Portanto, as pessoas não eram valorizadas; na verdade, nem eram levadas muito em conta.

Para comprovar isso, na época de minhas férias, logo depois de um período eleitoral, simplesmente essa organização não estava pagando as férias dos colaboradores de carreira, pois estava sem recursos para tal. Será que você pode imaginar por que não havia recursos para o pagamento das férias?

Enfatizo, mais uma vez que o trabalho em si era interessante, mas o nosso chefe possuía o dom de desmotivar a equipe, ele não era uma pessoa agregadora, uma pessoa em que nós pudéssemos nos espelhar como exemplo.

Já em outra organização em que trabalhei, o nosso chefe tinha o perfil de um “terrorista”; ele adorava distribuir pavor, ele mesmo comentava orgulhoso: – Comigo é na marretada! Nesse tempo eu era responsável pela área administrativa, composta por cinco mulheres e um homem. Quando eu chegava na empresa, tinha o hábito de desejar um “muito bom dia” para toda a equipe, pois sabia que tínhamos muito trabalho a fazer, e a cobrança seria muito grande. Isso tornava o ambiente um pouco mais descontraído.

Aliás, tudo estava calmo até a chegada do nosso “chefe”. Quando víamos a porta do pavilhão ser aberta, minhas funcionárias já comentavam: – Ih! Lá vem ele! Eu estava sentado em minha sala quando ouvia os berros: – ISSO ESTÁ ERRADO! É BRINCADEIRA! ESTOU TE PAGANDO PARA FAZER CERTO!

Passados alguns segundos, eu já notava que uma de minhas funcionárias estava quase chorando. E lá ia eu tentar consolá-la. Eu dizia: – Tu sabes o jeito dele, ele tem o hábito de gritar com todo mundo, não esquentar que é assim mesmo. Elas me diziam: Mas ele nunca elogia a gente. Só sabe criticar e cobrar.

Até comigo ele não era fácil. Diversas vezes ele me pedia determinados relatórios que deveriam ser feitos em um tempo recorde, sendo que quase sempre comentava: – Mas, como tu é LEEEEENTO! Uma vez não me aguentei e falei: – Já que tu me achas lento, quero ver se tu podes fazer em menor tempo do que

eu. Vamos apostar? Sabe qual foi a resposta dele? Tudo bem... Aliás, desde aquele dia, nunca mais ele me chamou de lento.

Foi nessa empresa que me dei conta de como é importante o elogio sincero ou o reconhecimento do trabalho da equipe. Hoje se fala muito que uma das coisas que mais motiva o funcionário no ambiente organizacional é o reconhecimento de seu trabalho, isso aumenta a sua autoestima e produz um resultado fantástico em termos de motivação. Isso sem dúvida nenhuma é verdadeiro. As pessoas precisam se sentir valorizadas e perceber que seu trabalho faz a diferença para a organização. Preciso elevar constantemente a autoestima de minha equipe.

Por isso, podemos comparar a motivação a um remédio que deve ser ministrado em doses homeopáticas; na verdade, nosso grande desafio como líder é, continuamente, estarmos motivando ou remotivando a nossa equipe de trabalho. Não podemos esquecer isso.

É interessante comentar que nenhum funcionário ingressa desmotivado em uma empresa. O que, às vezes, ocorre, é que com o tempo, ele vai desmotivando, por isso creio que o grande desafio de qualquer organização é o de, pelo menos, tentar não desmotivar seu colaborador!

Mas o que está desmotivando as pessoas, hoje, no ambiente de trabalho, além da “chefia” ou da má-liderança?

Acredito que a falta de aprendizado é um dos fatores que mais desmotiva as pessoas no ambiente de trabalho. As pessoas precisam ter um trabalho em que elas aprendam constantemente, em que sejam desafiadas a ser cada dia melhores, ou a desenvolverem todo seu potencial. Quando isso não ocorre realmente, fica muito difícil motivar alguém. É como em um time de futebol: não posso escalar o goleiro como um ponta-esquerda, pois, inevitavelmente, não estarei aproveitando todo o seu potencial e, o que é pior, vou acabar prejudicando toda a equipe.

Um outro aspecto muito desmotivante, no ambiente de trabalho, é o mau humor das pessoas. A maioria das pessoas não

tem mais nem a capacidade de sorrir (sei que a vida, às vezes, não é fácil), ou seja, dificilmente encontramos uma pessoa bem-humorada.

Atualmente, é preciso muito bom humor na empresa, pois, em um ambiente com tamanha competitividade, para se manter motivado e motivar a equipe, o bom humor é essencial. Até para, às vezes, rir dos próprios erros; isso cria empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) para a equipe mais facilmente levantar a cabeça e seguir em frente. Pessoas bem-humoradas agregam muito para a empresa hoje, além do que o bom humor é contagiante (assim como a desmotivação).

Acredito também que a organização deve zelar por um bom clima organizacional (motivação em nível de equipe); as pessoas precisam se relacionar bem, estabelecer laços de amizade para poderem desempenhar um excelente trabalho. A maioria das pessoas não tem uma capacidade de relacionamento interpessoal bem-desenvolvida, é necessário que a empresa propicie um ambiente para tal. É preciso integrar as pessoas no ambiente de trabalho, para que as mesmas se sintam muito bem e possam desenvolver todo seu potencial. É como uma turma de colégio, se os alunos estabelecem relações de amizade, a turma provavelmente vai aprender mais, pois todos vão se sentir bem nessa turma e poderão desenvolver seu potencial mais facilmente.

Ainda torna-se necessário, mais do que nunca, valorizar realmente a equipe. E isso se consegue com investimentos fortes em treinamento e qualificação. Se as pessoas estiverem se desenvolvendo constantemente é quase certo que manterão sua motivação e o interesse no trabalho.

Também se nota que um grande fator de desmotivação no ambiente de trabalho ocorre porque as pessoas não estão trabalhando na sua verdadeira vocação, ou seja, não gostam de sua função; as tarefas que desenvolvem não estão de acordo com sua personalidade, não admiram sua profissão. Nota-se que vários colegas professores não sentem orgulho de sua profissão, pois,

invariavelmente, comentam que são coordenadores, escritores, pesquisadores disso ou daquilo, e não, professores. Por isso é muito importante e deve ser uma decisão muito pensada a escolha de nossa profissão. Precisamos estar conscientes da importância dessa decisão e termos em mente que vamos desenvolver essa profissão durante muitos anos de nossa vida. Então, para escolhermos nossa profissão sugerem-se três critérios.

O primeiro: Escolha algo de que você goste, as tarefas que mais gosto de realizar serão, provavelmente, as tarefas que desenvolverei melhor e, portanto, estarei mais motivado para realizá-las.

Em segundo lugar: Preciso analisar se consigo realizar essas tarefas melhor do que os outros; isso precisa ser o meu diferencial. De outra forma, além de trabalhar na vocação, preciso de talento para exercê-la. Exemplificando, não basta considerar fascinante a profissão de professor, é preciso ter talento para exercê-la, ou seja, um professor excelente deve possuir um perfil de liderança, flexibilidade, tolerância, criatividade, etc.

Em terceiro lugar, torna-se necessário que as outras pessoas reconheçam esse talento em mim.

Se você levar em conta esses três critérios de escolha de sua futura profissão, sem dúvida nenhuma você se tornará um profissional de sucesso reconhecido. Hoje torna-se fundamental que as pessoas tenham paixão pelo seu trabalho, pela sua função, só assim elas buscarão a excelência.

É claro que, se as pessoas estão desmotivadas, primeiro é preciso remotivá-las para depois iniciarmos qualquer processo de treinamento e desenvolvimento. E isso é muito comum hoje em dia.

“Para desenvolvermos um excelente trabalho obrigatoriamente precisamos amar aquilo que fazemos.” José Tejada

Algumas vezes, quando vou iniciar uma palestra, noto a desmotivação presente na plateia. As pessoas parecem me dizer: – Mais um “treinamentinho” que não vai agregar em nada.

Mas, felizmente, na maioria das vezes, as pessoas mudam de ideia depois da palestra.

Aliás, ainda falando em motivação, um grande exemplo é a estória que descrevo agora e que, invariavelmente, uso na abertura de minhas palestras. É a estória de um galo cearense chamado Severino. Um exemplo atual de um profissional comprometido, que busca obstinadamente a excelência e, nem precisaria dizer, com alto grau de motivação.

O Galo Cearense

Era uma vez um fazendeiro que tinha um galinheiro com 180 galinhas e estava procurando um bom galo para produzir ovos. Um belo dia, o fazendeiro vai até o povoado, entra na galeria e diz para o galeiro:

– Boa tarde! Procuo um bom galo capaz de cobrir todas as minhas galinhas.

– O galeiro responde:

– Quantas galinhas têm?

– 180, diz o fazendeiro. Então o galeiro puxa uma gaiola com um galo enorme, musculoso, com a crista de pé, olhos azuis e uma tatuagem dos *Rolling Stones* no peito, e diz para o fazendeiro:

– Leva este aqui, o Pedrão; ele não falha.

O fazendeiro leva o galo e, no dia seguinte, pela manhã, solta o galo no galinheiro. O galo sai correndo, pega a primeira galinha, e dá duas sem tirar; pega a segunda, dá a primeira e, quando estava na segunda... cai morto.

O fazendeiro olha e diz:

– Aquele galeiro filho da puta, este galo comeu duas galinhas e capotou.

Então, pegou o galo pelo pescoço e levou-o até o galeiro e contou o que aconteceu. O galeiro se desculpou apresentando-lhe outro galo. Aquele era preto, com crista amarela, olhos negros e tênis da *Nike*. E diz para o fazendeiro:

– Este aqui é o Rodman. Dá uma olhada no trabalho dele e depois me conta.

O fazendeiro volta para a fazenda com o galo e repete a manobra: solta o bicho no galinheiro. O galo sai alucinado, come a primeira galinha de pé, pega a segunda e traça-a encostada na cerca, com a terceira ele faz um 69 e quando está bombando a quarta, cai morto no meio do galinheiro.

O fazendeiro, emputecido, pega o galo e vai falar com o galeiro:

– Escuta aqui, ô filho de uma puta, é o segundo galo que tu me vendes e que não presta para nada. É melhor você me vender um galo decente ou vou tocar fogo em tudo aqui, sacou cara!!!

Então o galeiro mostra-lhe um galo miúdo, pelado, cabeçudo, sem crista nem penas, com olheiras, corcunda, com tênis Bamba de lona e uma camisa azul clara com os dizeres “Maracanã 1950” e diz ao fazendeiro:

– Olha, é só o que me resta. O nome dele é Severino.

– Que merda vou fazer com este galo cearense todo fodido...

Chegando à fazenda solta o Severino no galinheiro. O galo arranca a camisa e sai enlouquecido comendo todas as 180 galinhas. Dá uma respirada e come as 180 de novo. Toma um *Redbull*, pega um fôlego e traça as 180 de novo, sai correndo e enraba o pastor alemão. Aí o fazendeiro pega ele, dá dois sopapos para acalmá-lo e tranca-o na gaiola.

“Porra, que fenômeno é este galo!!!” – pensa o fazendeiro.

As galinhas estavam enlouquecidas com o Severino: – Que o Severino é isto..., que o Severino é aquilo..., é uma loucura total. Todas as galinhas estavam querendo mudar-se pra Juazeiro do Norte-CE (terra natal de Severino).

No dia seguinte solta o bicho de novo, o Severino sai levantando poeira. Dá duas voltas no galinheiro faturando tudo que é buraco com penas que encontra pelo caminho, sai correndo e come o cachorro, o porco e vacas. O fazendeiro corre atrás, pega ele pelo pescoço, dá umas chacoalhadas para acalmá-lo e joga ele na gaiola.

– Que galo sacana, vai me cobrir a fazenda inteira!!!, diz o fazendeiro todo satisfeito.

No dia seguinte, vai buscar o galo e encontra a jaula toda arreventada: o Severino fugiu!!!

Sai correndo para o galinheiro e encontra todas as galinhas fumando e assobiando; lá fora, o porco com o rabo para o sol; as duas vacas deitadas no chão com a perereca vermelha falando no Severino; o cachorro com a bunda assada, e pensa: “Ele vai comer o gado do vizinho, vão me matar!!!”

Então pega o cavalo e sai procurando o Severino sem descanso, seguindo as pistas deixadas por ele (cabras suspirando, bodes passando hipoglós na bunda, uma tartaruga que perdeu o casco no tranco, um touro provando lingerie, três capivaras mancando, um pônei sentado no gelo, um bambi curado de hemorroidas...) até que, de repente, a distância, vê o Severino caído no chão.

Uma cena aterradora!!! E os abutres voando em círculos, babando-se de fome! Quando viu os abutres sobrevoando, o fazendeiro entendeu a situação.

– Nããããããoooo, Severinoooo!!! Morreuuu o Severinoooo!!! Logo agora que tinha encontrado um galo de verdade!!! E no meio do lamento, cuidadosamente o Severino abre um olho, olha para o fazendeiro, pisca e diz:

– SSSShhhhhhhhhh!! Cala a boca que eles estão quase descendo...

Notaram a motivação do nosso amigo Severino? E os resultados apresentados? Na empresa moderna acontece o mesmo, cada dia somos mais e mais cobrados, e o nosso resultado deve ser sempre melhor, é esse o nosso desafio. Como se diz na gíria: devemos matar um leão a cada dia. E para isso precisamos, acima de tudo, de muita motivação. Temos que ser perseverantes na busca da excelência. Não podemos desistir na primeira dificuldade, temos de encarar as dificuldades como aprendizados indispensáveis em nossa busca constante pelo sucesso. Como se diz no futebol: o melhor time acaba vencendo o campeonato, apesar de eventuais derrotas.

Portanto, o trabalho, ousado dizer, deve ser algo que acrescente no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Preciso aprender constantemente na empresa, preciso desenvolver todo o meu potencial, assim o trabalho, inevitavelmente, será uma fonte de prazer e realização pessoal.

A empresa moderna deve se assemelhar a uma escola, ou seja, deve objetivar que seus colaboradores aprendam e se desenvolvam constantemente.

“Um homem não está acabado quando ele é derrotado, mas quando desiste.”

Richard Nixon

Inclusive já existem alguns livros e artigos de autores sobre organizações de aprendizagem (*learning organizations*). As *learnings organizations* são organizações que envolvem o coração e a mente dos colaboradores em um processo de aprendizado contínuo, capaz de libertar a criatividade e motivação de cada pessoa na busca do conhecimento. De outra forma, a empresa induz as pessoas que elas devem aprender constantemente para agregar valor à organização. Se as pessoas aprenderem mais e colocarem esse conhecimento à disposição da organização, a própria organização aprende e aumenta sua competitividade como empresa.

A seguir transcrevo o teste da organização que aprende. Sugiro que você faça o teste em sua empresa. Quanto mais à esquerda estiverem as suas respostas mais perto sua empresa estará de uma *learning organization* ou de uma organização que aprende.

O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE		Sempre	Com frequência	Às vezes	Raramente	Nunca
1. A organização "aprende com a experiência" e não repete os erros.	<input type="checkbox"/>					
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece.	<input type="checkbox"/>					
3. Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu.	<input type="checkbox"/>					
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização através de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.	<input type="checkbox"/>					
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.	<input type="checkbox"/>					
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.	<input type="checkbox"/>					
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender.	<input type="checkbox"/>					
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações.	<input type="checkbox"/>					

Fonte: Revista HSM Management, jul./ago. 1998.

Para concluir este primeiro capítulo, comenta-se a nova formatação do trabalho proposta pelo pensador italiano Domênico de Masi em seu livro *O ócio criativo*, que inclui trabalho, estudo e jogo. Trabalho no sentido de buscar constantemente a excelência (produtividade); estudo no sentido de aprendermos cada vez mais, afinal nos encontramos na era do conhecimento e jogo, no sentido de experimentação, ou seja, na possibilidade de desenvolvermos a nossa criatividade na busca de soluções. Isso lembra muito as nossas queridas crianças.

“Essas organizações que aprendem estimulam os pontos de vista diferentes. As pessoas são ouvidas com respeito. Há diálogo aberto e debate.” Garvin

É, temos que nos espelhar nas crianças, elas nos mostram como vai ser o futuro. Aliás, hoje, um profissional moderno tem o perfil de uma criança no sentido de ter uma motivação que possa contagiar toda sua equipe e que aprenda constantemente para poder partilhar esse conhecimento com toda a organização. Para finalizar este capítulo transcreve-se um artigo de minha autoria publicado em jornal de São Leopoldo em julho de 2004.

Um diamante chamado motivação

Devo ter chamado sua atenção comparando a motivação a um diamante bruto.

Sim, um diamante bruto que deve ser lapidado pelo conhecimento e pelo valor ético.

Hoje, mais do que nunca, a motivação se converteu em um diferencial competitivo muito difícil de ser copiado pelo concorrente. Uma pessoa motivada produz muito melhor do que uma pessoa que não tem paixão por aquilo que faz.

Isso mesmo, precisamos ter paixão pelo nosso trabalho. Temos que amar aquilo que fazemos para nos convertermos em profissionais requisitados e valorizados pelo mercado de trabalho.

Um profissional motivado deve ser cultivado e valorizado pela organização, já que motivação, cada vez mais, é um recurso escasso no mercado. A maioria das pessoas encara o trabalho como uma praga que se abateu sobre a Terra e um castigo a ser vivenciado. É aquela história do pai chegando cansado em casa quando o seu filho pergunta: – De onde tu veio pai? Do INFEEEEERNO meu filho. Ao invés disso, o trabalho pode e deve ser estimulante, pois só assim as empresas terão condições de sobreviver nesse mercado tão competitivo.

Por isso, as empresas estão à procura de profissionais motivados, já que o grande desafio de qualquer organização, hoje, é manter seus profissionais motivados e, por consequência, mais produtivos do que os da concorrência.

Mas, como manter meus colaboradores (reparem o nome) motivados? Em minhas palestras pelo nosso estado, faço algumas recomendações aos empresários como:

Em primeiro lugar, reconheça o trabalho bem-feito; elogie sinceramente o trabalho diferenciado; as pessoas precisam ser reconhecidas por aquilo que fazem; isso tem a ver com autoestima e produz resultados fantásticos.

Em segundo lugar, faça as pessoas perceberem o significado de seu trabalho. As pessoas precisam saber que seu trabalho é importante para a organização, independentemente do que seja a sua função; você já notou quando falta a tia da limpeza como fica o banheiro? Ou quando falta a tia do cafezinho e ninguém sabe fazer aquele saboroso café?

Em terceiro lugar, utilize todo o potencial das pessoas, um dos aspectos que causa grande desmotivação é notar que você pode fazer muito mais pela empresa e não te dão essa oportunidade.

Em quarto lugar, seja um líder inspirador, uma pessoa que transmita credibilidade e seja exemplo em todos os sentidos. É como eu sempre digo: atrás de uma equipe motivada e qualificada existe, obrigatoriamente, um grande líder. Então, cuidado na

escolha da liderança, temos, atualmente, muitos chefes, mas verdadeiros líderes estão escassos no mercado. E o pior, como certa vez me falou, com muita inteligência e propriedade, um aluno: “O problema é que todo chefe se julga um grande líder!” E é aí que mora o perigo!

Em quinto lugar, formate um ambiente voltado para a inovação e criatividade, onde as pessoas tenham a liberdade de opinar e contribuir na melhora dos processos de trabalho. Não podemos esquecer que hoje o grande diferencial é gente. E uma empresa que quer ser competitiva no mercado deve tratar gente como gente em qualquer circunstância.

Em sexto lugar, estabeleça um bom conceito (imagem) no mercado, para que a organização seja a preferência dos melhores candidatos a emprego.

Em sétimo lugar, monitore os resultados e deixe as pessoas trabalhar. As pessoas precisam de liberdade para fazer o trabalho da melhor forma, pois ninguém melhor do que elas conhece a sua função, então não as chateie com muita burocracia...

Em oitavo lugar, invista constantemente em treinamento; a equipe precisa se sentir valorizada. Reparem: treinamento é investimento e não custo, como muitas empresas ainda acreditam.

Finalmente, se você conseguir fazer tudo isso, meus parabéns! Você, agora pode se considerar um verdadeiro administrador com um “time” de colaboradores que fará a diferença.

Sabe, falando sério, já estou com pena dos seus concorrentes...

Capítulo II



VOCÊ É TALENTOSO?

Atualmente, as pessoas buscam, mais do que nunca, o sucesso tanto em termos profissionais como pessoais. Mas o que se entende por sucesso? Como atinjo o tão almejado sucesso? Qual a principal característica de uma pessoa de sucesso? Por que tantas pessoas não chegam lá? Enfim, são vários questionamentos sobre o tão almejado sucesso. Todos, na verdade, querem que seus projetos deem certo, que sua vida seja plena de realizações, enfim um verdadeiro sucesso.

Mas para isso preciso ter, antes de tudo, talento. Aliás, todas essas perguntas acima poderiam ser respondidas com essa palavra mágica que se chama talento. Temos que ter talento para atingir os resultados que queremos, ou seja, para atingir o sucesso.

Mas, o que é talento? Talento é algo que faço melhor do que os outros, ou seja, o meu diferencial, aquilo que me diferencia dos outros (para melhor é claro!). Talento, na verdade, é algo natural do ser humano. Todos nós temos um certo talento, ninguém é um completo inútil, embora muitas pessoas passem pela vida sem descobrir o seu verdadeiro talento, pensando, por isso, não possuírem nenhum talento específico.

Para descobrir meu verdadeiro talento preciso me focar nas tarefas que mais aprecio fazer. Meu talento, provavelmente, vai estar lá, ou seja, nas tarefas que mais gosto de realizar.

Mas, para as organizações modernas, o que significa um profissional talentoso? Um profissional talentoso hoje é aquele que apresenta um resultado muito acima da média (lembrem a estória do galo Severino?), reparem que estou falando em resultado.

Um profissional talentoso busca e consegue continuamente um resultado superior; ele supera dificuldades constantemente; ele adora desafios, aliás, ele próprio se desafia constantemente. É um profissional que gosta de adrenalina, ou seja, de problemas, pois ele é pago para resolvê-los e isso faz parte de sua rotina. Ele não nega o problema, em vez disso, enfrenta o mesmo, resolve a situação e, por isso, aprende com o mesmo.

Um outro aspecto de um profissional talentoso é a sua criatividade, ele sempre está questionando seus métodos de trabalho, com o intuito de melhorá-los. Ele sempre se pergunta mentalmente: “Será que não poderíamos melhorar ainda mais esse processo?”

O profissional criativo tem a capacidade de ter muitas ideias e, por conseguinte, propor algo impensável até mesmo ousado e que, por consequência, gere um resultado surpreendente para a organização. É como um compositor: ele cria várias composições e aproveita apenas algumas na confecção de seu CD. Por isso, um profissional talentoso tem sempre uma infinidade de idéias; na verdade, sua mente não pára um único instante.

Outra característica de um profissional talentoso é sua capacidade de liderança, ou seja, o talento de tirar um resultado fantástico de um grupo de pessoas. Ele, na verdade, é um líder por natureza.

Consequentemente, um profissional talentoso também precisa ter uma grande capacidade de relacionamento interpessoal, pois, hoje, mais do que nunca, o sucesso empresarial somente se consegue em equipe, ou seja, preciso saber trabalhar em equipe. A equipe precisa reconhecer o meu talento, para que possamos conseguir excelentes resultados.

Além disso, o profissional talentoso sempre está bem informado, ele aprende constantemente, ou seja, se autoatualiza permanentemente. Ele tem a capacidade de ir em busca de toda informação disponível, com o intuito de gerar muito conhecimento. Aliás, o ouro moderno se chama conhecimento.

Esse profissional atua, na realidade, como um professor, ou seja, ele aprende e compartilha seu conhecimento em toda a organização, para que as outras pessoas possam se beneficiar disso, e a empresa cresce com isso. Esse profissional não tem medo de ensinar ninguém, pois ele confia em seu potencial, tem autoestima e, acima de tudo, respeita profundamente o ser humano.

“Quando uso a informação em meu benefício, estou gerando conhecimento. Um conhecimento que não é partilhado se torna eticamente insuportável!”

José Tejada

A estória abaixo descreve como podemos desperdiçar nosso talento. Essa estória me inspirou. Espero que faça o mesmo com você.

Camelo

Uma mãe e um bebê-camelos estavam por aí, à toa, quando, de repente, o bebê camelo perguntou:

– Mãe, mãe, posso te perguntar umas coisas?

– Claro! O que está incomodando o meu filhote?

– Por que os camelos têm corcova?

– Bem, meu filhinho, nós somos animais do deserto, precisamos das corcovas para reservar água e por isso mesmo somos conhecidos por sobreviver sem água.

– Certo, e por que nossas pernas são longas e nossas patas arredondadas?

– Filho, certamente elas são assim para permitir caminhar no deserto. Sabe, com essas pernas, eu posso me movimentar pelo deserto melhor do que qualquer um! – disse a mãe, toda orgulhosa.

– Certo! Então, por que nossos cílios são tão longos? De vez em quando, eles atrapalham minha visão.

– Meu filho! Esses cílios longos e grossos são como uma capa protetora para os olhos. Eles ajudam na proteção dos seus olhos quando atingidos pela areia e pelo vento do deserto! – disse a mãe com orgulho nos olhos.

– Tá. Então a corcova é para armazenar água enquanto cruzamos o deserto; as pernas para caminhar através do deserto e os cílios são para proteger meus olhos no deserto. Então, que diabos estamos fazendo aqui no zoológico?

Moral da estória:

**“Habilidade, conhecimento, capacidade e experiências são úteis se você estiver no lugar certo.”
(ONDE você está agora?).**

Talento, hoje, também significa persistência, obstinação, nunca desistir do que se quer, ir em frente apesar de todas as dificuldades do caminho.

Um profissional talentoso nunca esmorece apesar das dificuldades; ele, aliás, inevitavelmente, consegue superar as dificuldades e, com isso, se fortalece internamente, aprendendo com elas.

O profissional talentoso não pensa nas dificuldades mas, no seu objetivo final. Para ele, as dificuldades são inerentes ao caminho.

Persistência, realmente, é uma grande virtude no contexto atual, pois a maioria das pessoas desiste facilmente.

Isso eu aprendi com o tênis. Em certos jogos extremamente difíceis, o verdadeiro talento talvez esteja em não desistir da luta, apesar de todo o cansaço e das extremas dificuldades.

Escrevi um artigo sobre o sucesso e o tênis, que estabelece uma relação entre a persistência na prática do tênis e o sucesso.

O sucesso e o tênis

Desde os meus nove anos pratico tênis por influência de meu querido e saudoso pai. O tênis, na verdade, me moldou como pessoa durante minha infância e adolescência. Com certeza, o tênis me ensinou muitas coisas que até hoje me são muito úteis, tanto em minha vida pessoal como profissional.

Através do tênis procurarei resumir o que entendo por sucesso ou as características que um profissional de sucesso deve possuir hoje, ou, por que não, um tenista de sucesso.

Primeiramente, o profissional de sucesso precisa ter uma ambição bem-dirigida, e isso inclui esforço, amizade, lealdade, cooperação e entusiasmo. Esforço significa muito estudo (treino), pois tudo é resultado de planos e muito trabalho. Amizade inclui respeito e devoção a amigos. Lealdade – a você mesmo e àqueles que dependem de você; cooperação – ajude os outros, pense na equipe, ninguém faz sucesso sozinho, e entusiasmo – faça tudo com muito coração e vontade.

Resumindo: seja uma pessoa que possa servir de inspiração para os outros, ou seja, um exemplo a ser seguido.

Em segundo lugar, preciso de inteligência emocional que inclui emoções sobre controle, corpo e mente em harmonia, bom senso, agilidade mental para corrigir e melhorar meus pontos fracos, potencializando meus pontos fortes, iniciativa (antecipação de problemas, não deixar as coisas acontecer) e aplicação, que inclui a capacidade de se concentrar no objetivo final (saber onde quero chegar – ter foco).

Em terceiro lugar, preciso de muita engenhosidade e bom senso – isso inclui condição mental (sua moral, descanso, exercício e dieta são fundamentais), habilidade (talento) para executar o que é preciso e espírito de equipe (muitas vezes a vitória de um time depende de você).

Em quarto lugar, luta e empenho, isso inclui equilíbrio (seja você mesmo, não lute contra o seu interior) e confiança (respeito,

sem medo). Confiança vem da certeza de estar bem-preparado e ter humildade para corrigir falhas e aprender sempre.

Em quinto lugar, tenha muita fé, acredite em você, seja um grande profissional (tenista) e tenha paciência, pois boas coisas, inevitavelmente, levam tempo.

O tênis também me ensinou que, às vezes, o sucesso e fracasso estão muito próximos e é aí que vemos a diferença entre um jogador comum e um campeão. O campeão, nessas horas, dá o seu melhor, aquilo que chamamos de o algo mais.

Ele joga o seu melhor tênis quando é preciso. É como um time campeão (futebol). O time, invariavelmente, faz seu melhor jogo na final do campeonato.

Também é interessante constatar que, muitas vezes, vencemos um jogo muito mais pela persistência e não tanto pelo talento. Sinceramente, diversas vezes, tive vontade de desistir de lutar quando um jogo estava muito difícil, pois estava muito cansado, quase esgotado fisicamente, mas aí surgia um outro Tejada (uma voz silenciosa) que me dizia: “Você não vai deixar de lutar, não desista, você ainda consegue”, e era nesse momento que as coisas começavam a mudar. Não sei se isso é mesmo persistência ou teimosia, mas, seja o que for, um profissional de sucesso precisa tê-la.

O tênis, na verdade, também me ensinou a buscar a excelência todo o dia (treinar cada vez melhor ou estudar cada vez mais), a superar meus limites (as dificuldades são inerentes ao caminho), a ser automotivado, a ser grato às pessoas que me apoiam (meus parceiros de treino, meus alunos, meus pais, namoradas) e também aos meus adversários (concorrentes), que me motivam a melhorar continuamente e até aos que torcem contra, pois, muitas vezes, foram a minha maior motivação.

Finalizo meu artigo com dois pensamentos (desconheço o autor) que levo comigo em minha vida e que são: “Se você faz o melhor possível, ninguém esperará mais. Quando você sabe que

fez o máximo, então terá paz de espírito e isso é sucesso”. “Dar tudo de si me parece quase o mesmo que a vitória.”

Também faz parte de um perfil de talento, hoje, o caráter da pessoa ou o seu valor ético. Isso, na verdade, deveria ser um prerequisite, mas hoje, infelizmente, se converteu em uma virtude.

De outra forma, o valor ético de um colaborador se converteu em um diferencial que, por sua vez, também é muito valorizado pelas organizações, pois cada colaborador (independentemente do nível hierárquico) representa a imagem da organização perante o mercado.

Um profissional talentoso possui ainda o que chamamos, hoje em dia, de perfil empreendedor. Perfil empreendedor significa que determinado profissional tem iniciativa, não deixa as coisas acontecerem, é aquele que, como se diz na gíria: faz as coisas acontecerem; ele tem a grande capacidade de antecipar-se aos problemas, de tomar a frente dos processos, de fazer cada vez mais com menos e com uma qualidade superior, de agregar valor à empresa, de buscar a excelência continuamente.

Em minha trajetória de vida, tive a grata oportunidade de conhecer muitas pessoas talentosas e que me ensinaram muito.

Cito, primeiramente, meu antigo professor de tênis Vladimir Valente. Esse professor me fez ver a importância da preparação física e psicológica no tênis. Era engraçado, pois eu tinha meus 16 anos e jogava melhor do que ele. Mas o Vladimir era um estrategista esplêndido. A primeira coisa que ele me falou, depois de me ver jogar, foi o seguinte: – Tejada, tu jogas muito bem, mas tens que melhorar a tua preparação física; “a tua perna está parando” foram suas palavras textuais. Pensei comigo naquele instante: “Mas eu não sinto cansaço em quadra, como a minha perna está parando?” Naquele tempo, a preparação física do tênis se restringia quase que exclusivamente ao treinamento em quadra. Então, ele me pôs a fazer algo que eu detestava: todo dia, depois de minha aula, ele me colocava para correr. Confesso que no início

era um suplício, não gostava daquilo, eu queria era bater bola e não correr. Aliás, tive um outro professor que comentava quando eu corria para aquecer antes da aula: – Como que tu consegues aprovação em educação física no colégio? Tu não sabes correr! Sintam que professor motivante!

Mas o tempo foi passando e eu comecei a notar a diferença em meu preparo físico. Fui começando a gostar de correr. Sentia até falta quando o dia estava chuvoso e eu não podia sair para correr. Na quadra, também minha preparação mudou. Comecei a fazer *drills*, que são exercícios que aliam preparação física e técnica do tipo: tens que rebater trinta bolas seguidas uma em cada canto e acertar em alvos colocados do outro lado da quadra. No início, esse treino era terrível, chegava ao fim do mesmo, eu nem mais sentia as minhas pernas... Mas esse treino começou a dar resultado, pois, além de não cansar, eu estava muito mais rápido em quadra, chegava em bolas que antes eu nem pensava chegar, e os resultados apareceram. Lembro-me, com saudade, que naquele ano (1982) fiquei mais de trinta partidas invicto em torneios estaduais, vencendo uns sete torneios seguidos. Um resultado que nenhum outro professor de tênis tinha conseguido comigo. Com certeza, depois de ter aulas com o Valente é que realmente eu amadureci como tenista e também como pessoa, pois eu vi que o talento inclui muito esforço, preparação e estratégia. Talento significa saber o que fazer, por que fazer, como fazer e quando fazer.

Também foi importante a preparação psicológica. O Valente me fez acreditar mais em mim como tenista. Ele mexeu com a minha autoestima; me fez ver que eu poderia ter um sucesso muito maior do que eu esperava com o tênis; me fez ver que eu poderia chegar muito além do que eu imaginava. Reconheceu um talento em mim que eu não enxergava e, talvez, nunca teria enxergado.

Acima de tudo, o Valente me ensinou a ver o talento de cada pessoa e a motivá-las em busca da excelência. Ele também me fez ver que precisamos ter confiança em nosso trabalho; alguém

que nos apoie constantemente, mas, principalmente, humildade, para aprender sempre. Sempre temos pontos a melhorar, defeitos a corrigir. Por mais esforço que façamos nunca alcançaremos a perfeição.

Um outro exemplo de profissional talentoso que conheci foi meu antigo professor de análise microeconômica na Unisinos, Luís Smejoff. Um professor exemplar em matéria de conhecimento. Sua aula e sua grande capacidade intelectual eram visíveis para mim e para toda a turma.

Smejoff tinha uma didática invejável, fazia-nos pensar e não decorar a matéria. Era divertido, pois fazia questão de dizer que era colorado (no primeiro dia desenhava o escudo do Internacional no quadro negro e dizia que tinha muito orgulho desse escudo) e eu, como sou gremista, acabava passando o semestre inteiro pegando no seu pé (era uma época em que o Grêmio estava muito bem e o Inter, por outro lado, não ganhava nada).

Smejoff me ensinou como uma aula pode ser divertida e muito proveitosa ao aluno.

Notávamos que ele era apaixonado por sua matéria, e isso nos motivava muito. Além disso, era um professor muito exigente, ou seja, tínhamos que estudar muito para passar; ele primava pela qualidade e, por isso, alguns alunos não gostavam nem um pouco dele.

Hoje, como professor universitário, procuro me inspirar muito no Smejoff. Foi realmente um professor que fez a diferença em minha vida. Com certeza, existem muito poucos professores como o Smejoff, e até hoje sinto saudades de suas aulas e de sua pessoa. O Smejoff, sem dúvida, como professor é um exemplo de talento em todos os sentidos.

Também tenho a obrigação de citar como exemplo de profissional talentoso e que me ensinou muito, José Carlos Finardi Vieira. Finardi, como eu o chamava, foi um profissional extremamente talentoso e competente.

Lembro-me quando eu estava começando minha carreira como engenheiro civil e trabalhava em execução de obras. Tudo era diferente para mim, aliar os conhecimentos teóricos à prática de um canteiro de obras, a liderança de uma equipe de operários, a tomada de decisões importantes, etc.

Às vezes, surgia um problema na obra, ao qual ninguém conseguia encontrar a solução. Bem, eu pensava: “É hora de falar com o Finardi.”

O Finardi chegava à obra, olhava, analisava o problema e propunha a solução. Pronto, estava resolvido o problema. Incrível, mas a sua capacidade de encontrar soluções a problemas mais complexos sempre me impressionou.

Além de muita experiência, o Finardi tinha muito *feeling* para propor as soluções adequadas. Com o Finardi aprendi que um profissional talentoso precisa enfrentar e resolver problemas rapidamente, usando muito sua experiência e conhecimento, e, principalmente, sua criatividade. Para o profissional talentoso, o tempo é o seu maior e mais precioso recurso.

Agradeço muito por ter tido o privilégio de conviver com esses profissionais tão talentosos e que foram verdadeiros professores, no sentido exato da palavra, para mim. Cada um deles me inspirou e me ajudou muito a ser o profissional que sou hoje. Todos eles foram, acima de tudo, para mim, exemplos edificantes.

Finalizo reiterando que todos nós temos talento; na verdade, todos nós somos talentosos. Precisamos, sim, descobrir e desenvolver nossos talentos, nossos diferenciais. Não podemos ficar esperando as coisas acontecerem, temos que nos esforçar para desenvolver plenamente o nosso potencial para chegarmos à excelência. Não podemos esquecer que um profissional talentoso sempre está pensando no futuro; o passado serve apenas como referência (não pode ser mudado); o presente é o que você é agora, ou seja, somente o futuro pode ser mudado e, por isso, preciso planejar meu caminho rumo ao sucesso. Preciso encarar os problemas de frente e resolvê-los com rapidez e

inteligência. Preciso, de outra forma, superar meus próprios limites em busca do sucesso. Finalizo o capítulo com um artigo de minha autoria publicado em jornal de São Leopoldo, em junho de 2005.

O Talento

A todo instante ouvimos que, para sobreviver como empresa, precisamos contar com pessoas talentosas, precisamos necessariamente trabalhar com os melhores se quisermos alcançar a excelência.

A partir disso, surgem algumas perguntas como: Mas o que vem a ser talento? Todos nós temos talento? O talento pode ser desenvolvido ou aprimorado?

Bem, em primeiro lugar, precisamos entender que talento é algo que faço melhor do que os outros e os outros, reconhecem isso. Geralmente, o talento está associado às coisas que mais gosto de fazer e por isso faço com maior dedicação e empenho.

Em segundo lugar, posso afirmar, com certeza, que todos nós temos talento. Sim, todos nós de certa forma somos talentosos. O que acontece com muitas pessoas é que passam pela vida sem descobrir seu verdadeiro talento, sua verdadeira vocação e, por isso, acabam se frustrando no trabalho. E é justamente por isso que presencio, ainda hoje, tanta desmotivação no ambiente de trabalho. Você já percebeu como as pessoas estão felizes na segunda de manhã? O chefe chega com todo o gás e, sorrindo, pronuncia um sonoro bom dia!

Ei! Não é assim na sua empresa? Eu sei que provavelmente isso não ocorre na sua empresa. Ainda, a maioria das pessoas pensa que o trabalho é um mal necessário, onde é muito difícil desenvolver todo o seu potencial e que o jeito é esperar ansiosamente pelo final de semana. Com o passar do tempo, as pessoas vão se acomodando mais e mais e acabam acreditando piamente nisso. Para confirmar tal fato, pense no que você fala à sua esposa quando está saindo de casa para o trabalho. Deve ser algo do tipo: querida, vou para a luta, ou vou batalhar, ou vou

ganhar o pão, etc. Na verdade, comparamos o trabalho a uma grande luta, guerra ou batalha que é vivenciada diariamente. Apesar disso, ousa afirmar que o trabalho pode e deve ser prazeroso. O trabalho precisa ser uma grande oportunidade de crescimento, tanto pessoal como profissional.

Se tivermos isso em mente, poderemos procurar desenvolver todo nosso potencial e nos manter motivados. É claro que também a empresa precisa fazer a sua parte. E ela faz isso basicamente treinando e desenvolvendo constantemente a equipe e reconhecendo o trabalho desenvolvido.

Mas, reparem, às vezes, mesmo possuindo uma equipe talentosa e qualificada não consigo atingir a excelência. De outra forma, nota-se que falta motivação à equipe.

Conclui-se, então, que somente talento não mais resolve o problema. Afinal um talento desmotivado também pode gerar um grande prejuízo à empresa, ou você acha que não?

Mas, afinal, como consigo motivar o talento é a pergunta que surge.

Na minha opinião, pessoas talentosas estão à procura de desafios constantes, superação de limites tanto profissionais como pessoais. Essas pessoas também têm como objetivo aprender constantemente; na verdade, tornam-se incansáveis na busca da informação e do conhecimento.

Um outro aspecto importante é que as pessoas talentosas precisam ter espaço para desenvolver toda sua criatividade, ou seja, propor inovações que agreguem valor ao processo, produto ou serviço da empresa. Tudo isso, na realidade, deve fazer parte de um círculo virtuoso que, por sua vez, tende a gerar muita motivação e comprometimento.

Então, meu caro líder empresarial, preparado para mais esse grande desafio de motivar seus talentos? O quê? Você não possui talentos na sua equipe? Então como vamos chegar à tão almejada excelência? Pense nisso e boa sorte!

Capítulo III



O TRABALHO EM EQUIPE

Atualmente, fala-se muito em trabalho de equipe. Fala-se que precisamos, mais do que nunca, trabalhar em equipe para que nossa empresa atinja a excelência.

Precisamos de pessoas que trabalhem em equipe.

Precisamos que todos os nossos colaboradores trabalhem eficazmente em equipe.

Mas, afinal, por que é tão difícil trabalhar em equipe?

Por que as pessoas encontram tanta dificuldade em trabalhar com outras pessoas?

Essas são as perguntas mais frequentes que ouço nas organizações que conheço.

Na verdade, a primeira dificuldade é que fomos educados para trabalhar em grupo. Sim, trabalhar em grupo. Lembra daquele trabalhinho da escola que tínhamos que fazer em grupo? O que acontecia?

Na maioria das vezes, somente um fazia o trabalho e os outros iam na carona. Até no meu mestrado foi assim. Tinha gente que não se importava em ir, somente, na carona. Aliás, tem gente que passa a vida inteira indo na carona de outras pessoas (marido, mulher, pai, mãe, etc.).

Então, no trabalho de grupo da escola nos acostumamos a trabalhar com a nossa “panelinha”.

Até mesmo, nas nossas relações pessoais, preferimos conviver com gente parecida com a gente; que pensa que nem a gente; que faz as mesmas coisas que a gente; em tese, não aceitamos muito os diferentes nem ideias diferentes às nossas.

Mas, na empresa, inevitavelmente vou ter que trabalhar com gente com a qual não simpatizo e que, às vezes, não gosto nem um pouco; porém, terei que trabalhar em prol dos objetivos de minha organização. Na realidade, terei que trabalhar com pessoas muito diferentes de mim e com muitas ideias diferentes também; e isso, na verdade, é muito salutar.

Então, costumo definir o trabalho em equipe como trabalhar com quem eu detesto, mas trabalho com essa pessoa sem boicotar, pensando única e exclusivamente no objetivo a ser alcançado. Preciso focar no objetivo final. É como no futebol, alguns jogadores não se gostam, mas, na hora da decisão, um dá o passe para o outro fazer o gol; poderíamos inclusive imaginar o pensamento desse jogador: “Faz aí ó bundão, para a gente ser campeão!”

Mas eu pergunto: O que acontece se o time for campeão?

Todos os atletas ganham com isso.

Então, questiono novamente: Importa quem fez o gol da vitória?

Ou o que é importante é o resultado?

É claro que é o resultado. A torcida quer é comemorar o título, independentemente de quem fizer o gol da vitória. Por isso, no verdadeiro trabalho em equipe, precisamos aprender a trabalhar com gente com a qual não simpatizamos.

O que mais importa no trabalho em equipe é o talento. Ele mesmo. Preciso de talento em minha equipe. Não consigo sobreviver sem talento. Posso até não gostar de determinada pessoa, mas se ela for talentosa será muito bem-vinda à minha equipe. Isso, sim, se chama competitividade.

Preciso, mais uma vez pensar no resultado a atingir; é isso o que importa, nada mais. Minhas preferências pessoais precisam ficar em segundo plano.

E o que acontece invariavelmente nas organizações?

Trabalhamos com os melhores ou com nossos “amigos”?

Percebo que ainda hoje, na maioria das empresas, o que conta muito é o fator pessoal, a relação de amizade, até mesmo o puxa-saquismo. Prezamos muito ainda o fator pessoal, colocando em segundo plano o fator profissional, somos ainda, infelizmente, uma sociedade muito paternalista.

Para ser um excelente administrador, preciso deixar de lado minhas preferências pessoais e deixar “falar mais alto” meu lado profissional. O que conta é se o colaborador vai agregar resultado à minha empresa ou equipe e não se simpatizo ou não com sua pessoa.

Para ilustrar noto que, muitas vezes, determinada pessoa, para usar o exemplo do futebol, vive fazendo gol contra direto e ninguém da direção faz nada. Eu passei por isso em um colégio no qual lecionei e tínhamos um coordenador que vivia fazendo, digamos, uma série de trapalhadas. Os alunos tinham uma definição para ele que era simplesmente genial e definia muito bem a sua postura e o seu trabalho: “Tejada, esse cara é simplesmente folclórico!” E o pior que ele era mesmo folclórico.

Certo dia, conversando com o diretor desse colégio comentei: – Vocês não estão vendo o que esse sujeito está fazendo? Ele prejudica a imagem dos cursos da escola. Desculpe perguntar, mas quem está segurando essa pessoa aqui dentro?

O diretor ficou muito sem jeito e respondeu: – Veja bem Tejada, e não falou mais nada.

Naquele momento, não entendi, mas depois, com o tempo, compreendi a situação. Estávamos diante de uma “panela” da incompetência, como costume chamar. O fato real era que uma “panelinha” de incompetentes estava *administrando* o colégio, e um protegia o outro. Então, era aquela história: você compra a minha ideia que eu também compro a sua. Embora, diversas vezes, as ideias propostas fossem ideias simplesmente estapafúrdias, era isso que, na maioria das vezes, acontecia. Aliás, todas as ideias partiam da direção, pois todo o processo decisório estava centralizado.

A seguir transcrevo um artigo de minha autoria com este título, publicado em março de 2005.

A “panela” da incompetência

Hoje, mais do que nunca, precisamos de pessoas talentosas para que consigamos sobreviver como empresa nesse mercado tão competitivo. Qualquer empresa que se preze busca sempre contar com os melhores profissionais do mercado.

O talento humano se converteu no grande diferencial competitivo que, por sinal, é muito difícil de ser copiado pelo concorrente. Costumo enfatizar em minhas palestras que o concorrente pode copiar teu produto, tua estratégia, teus processos, mas, dificilmente, o comprometimento, a motivação e a liderança de tua equipe.

Mas, afinal, o que vem a ser talento? Talento é algo que, obrigatoriamente, faço melhor do que os outros e os outros, reconhecem isso. Geralmente o talento está associado às coisas que eu mais gosto de fazer. Mas será que todos nós temos talento? Na verdade, todos nós temos algum talento. O que geralmente ocorre é que muitas pessoas ainda não conseguiram descobrir o seu verdadeiro talento. É como a motivação e a criatividade, todos temos motivações e somos, de certa forma, criativos. Um exemplo disso é a criança. Todos nós ficamos admirados com a motivação e a criatividade das crianças. Elas estão sempre procurando respostas para tudo, tudo tem que ter um porquê, além disso, elas estão sempre interessadas em aprender coisas novas; na verdade, são curiosas por natureza e possuem uma característica fundamental, hoje em dia, que é a capacidade de aprendizado constante.

Mas então, por que ainda hoje tantas empresas estão atravessando dificuldades, perdendo mercado e, conseqüentemente, a sua competitividade? Uma constatação que faço, baseado em minha vivência empresarial, é o que chamo de “panela” da incompetência. “Panela” da incompetência é aquela

direção de empresa que não se renova, é sempre a mesma: chefes, e não líderes, que somente sabem dar ordens em vez de dar o exemplo e tentar motivar a equipe, aquela direção que não aceita ideias novas ou pensa que só ela tem o dom de ter grandes ideias, aquela direção que venera a hierarquia acima de qualquer coisa. O que importa é o laço de amizade, parentesco ou o puxa-saquismo e não a competência técnica e o talento.

Na verdade, a “panela” da incompetência representa a vanguarda do atraso. Aliás, você conhece alguma “panela” da incompetência? Aposto que sim. Eu já convivi com algumas.

Hoje em dia é fundamental que as empresas se deem conta de que elas não podem sobreviver sem talento, mais do que isso, elas precisam cultivar e recompensar o talento. É como na F-1, apesar do Rubinho fazer o mesmo trabalho do Schumacher, seu salário é muito menor. Por quê? Ora, porque o Schumacher é muito mais talentoso do que o Rubinho, ou seja, apresenta resultados muito superiores que o nosso *tele-tubbie*. É por isso que um dos maiores desafios de uma organização moderna é atrair e, principalmente, reter (motivando constantemente) seus melhores talentos. Enfim, abaixo a “panela” e viva o talento e a competência!

Creio que meu prezado leitor entendeu o que significa e o prejuízo que pode causar uma “panela” da incompetência para a organização.

Aliás, nesse colégio, embora a direção pregasse o trabalho em equipe, o que acontecia realmente era o trabalho de EUQUIPE. Eram sempre os mesmos, com suas mesmas ideias, que tomavam as decisões.

Um outro aspecto importante do trabalho em equipe é o senso de cobertura. Como no futebol, quando um lateral sobe alguém tem que fazer a cobertura. No trabalho convencional você já reparou como é a reação quando você pede para uma pessoa “cobrir” seu colega?

Invariavelmente, você nota a contrariedade dessa pessoa. Infelizmente, fomos acostumados a fazer somente o mínimo, o que é exclusivamente de nossa responsabilidade; a pensarmos muito mais em nós do que na equipe. É aquela frase que ainda ouço em muitas organizações e que diz: “Isso não é da minha função!” Imaginem, então, esta cena: um zagueiro chegando livre na frente do gol e dizendo para seu time: – “Não vou fazer esse gol! Por quê? Porque não é da minha função!” Já imaginaram a reação do time inteiro? Infelizmente, ouvimos muito ainda em nossas organizações essa expressão.

Notaram o grande desafio que as nossas organizações têm de enfrentar com relação ao trabalho em equipe?

A verdade é que fomos ensinados desde o jardim de infância a trabalhar em grupo, com os nossos amiguinhos, com os “nossos”. Então precisamos primeiro de uma ação pedagógica na empresa. Precisamos, primeiro, ensinar as pessoas a trabalharem em equipe. Não fomos educados a trabalhar em equipe.

Quando trabalhei no projeto *Qualificar/RS* em 1999, tive a oportunidade de usar uma estratégia que surtiu grandes resultados e que nos proporcionou formar uma verdadeira equipe em sala de aula.

A estratégia foi a seguinte: sempre que tínhamos um trabalho que não fosse individual, sorteávamos os grupos em sala de aula. Na primeira vez que resolvi fazer isso, foi uma choradeira só. A sala de aula virou um autêntico muro das lamentações; ninguém queria que eu sorteasse os grupos; queriam trabalhar com seus amiguinhos. E isso que eu já os tinha conscientizado da importância do verdadeiro trabalho em equipe.

Agora, à medida que o tempo foi passando, essa estratégia surtiu o efeito desejado. Inclusive, no final do curso, alguns me solicitavam: – Sorteie os grupos Tejada, que eu quero trabalhar com quem eu não trabalhei ainda! Reparem que conseguimos, inclusive, integrar melhor os alunos; eles notaram como era importante que um grupo se conhecesse melhor, que

estabelecesse laços de amizade. Os alunos notaram que poderiam aprender com todos os seus colegas, principalmente com aqueles que tinham posicionamentos e ideias diferentes.

Uns comentavam assim: – Que cara legal esse meu colega, sorte que eu fui cair com ele no trabalho, senão eu nem o teria conhecido direito.

O trabalho em equipe também propiciou que essa turma vivenciasse que ideias diferentes fazem parte do trabalho em equipe e que, muitas vezes, é muito salutar que apareçam ideias diferentes, pois hoje, nas organizações, precisamos de muitas ideias, de muita criatividade, principalmente quando falamos em estratégia (como fazer para atingir os objetivos).

Também é importante ressaltar que o trabalho em equipe é um gerador de conflitos em potencial, pois pressupõe que todas as pessoas participem ativamente, expondo suas ideias, muitas vezes diferentes e, por consequência, gerando conflitos.

Notaram que aprendizado fantástico nos pode proporcionar um genuíno trabalho de equipe?

Precisamos, urgentemente, reaprender a trabalhar em equipe. Para isso, precisamos aceitar e tirar proveito das diferenças; as diferenças, na verdade, são muito salutares para a equipe se acrescentarem muitas ideias novas para a organização. Hoje, é fundamental à empresa inovar constantemente, tanto em termos de produtos, como de serviços e processos.

Também precisamos entender que muita hierarquia não tem sentido quando trabalhamos em equipe, pois o trabalho em equipe pressupõe que todos são importantes, que todos cumprem uma função importante.

É como o caso de um time de futebol. Adianta eu ter um time de 10 craques se o goleiro é um “perna-de-pau?” Esse time vai ganhar algum campeonato? Ele vai ser campeão? Eu diria que provavelmente não.

Então, o princípio de um verdadeiro trabalho em equipe enfatiza que TODOS são importantes e fazem a diferença; por isso, a hierarquia fica em segundo plano.

Aliás, a hierarquia mais atrapalha do que ajuda.

É claro que vou possuir gente mais talentosa na minha equipe, mas a importância de todos trabalharem juntos é que vai fazer a diferença no alcance dos objetivos propostos; mais uma vez todos são engrenagens fundamentais no funcionamento da máquina chamada empresa.

Transcrevo agora uma parábola para a nossa reflexão sobre o trabalho em equipe.

“Numa verdadeira equipe não tem sentido falar em hierarquia.”

José Tejada

Sua empresa é assim?

Contam que em uma carpintaria houve uma vez uma estranha assembleia.

Foi a reunião das ferramentas para acertar suas diferenças.

O martelo exerceu a presidência, mas os participantes lhe notificaram que teria que renunciar. A causa?

Fazia demasiado barulho e, além do mais, passava todo tempo golpeando. O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que fosse também expulso o parafuso, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo. Diante do ataque, o parafuso concordou, mas, por sua vez, pediu a expulsão da lixa. Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atrito. A lixa acatou, com a condição de que se expulsasse o metro, que sempre media os outros segundo a sua medida, como se fora o único perfeito.

Nesse momento, entrou o carpinteiro, juntou o material e iniciou o seu trabalho. Utilizou o martelo, a lixa, o metro e o parafuso. Finalmente a rústica madeira se converteu num fino móvel.

Quando a carpintaria ficou novamente só, a assembleia reativou a discussão. Foi então que o serrote tomou a palavra e disse:

– Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o carpinteiro trabalha com nossas qualidades, com nossos pontos valiosos. Assim, não pensemos em nossos pontos fracos e concentremo-nos em nossos pontos fortes.

A assembleia entendeu que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para limar e afinar asperezas, e o metro era preciso e exato.

Sentiram-se então como uma equipe capaz de produzir móveis com qualidade. Sentiram alegria pela oportunidade de trabalhar juntos. Ocorre o mesmo com os seres humanos. Basta observar e comprovar.

Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa. Ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas. É fácil encontrar defeitos. Qualquer um pode fazê-lo.

Mas encontrar qualidades, isto é para os sábios.

Que bela mensagem essa parábola nos dá sobre o trabalho em equipe. Notaram que TODOS são importantes de alguma forma. O carpinteiro não pode abrir mão de nenhuma ferramenta se quiser, efetivamente, construir um móvel com qualidade.

Em minha dissertação de mestrado, pesquisando diversas obras na região do Vale dos Sinos, consegui identificar verdadeiras equipes no canteiro de obras; reparem o que um dos operários (mestre) me respondeu quando questionado sobre o relacionamento dos operários no próprio canteiro:

– “Aqui, por exemplo, dizem que eu sou o chefe, mas aqui não tem chefe, são todos iguais, aqui o servente pede uma coisa para o pedreiro, ele dá, pede uma coisa pra mim e eu dou, pronto...

Aqui não tem pedreiro e servente, aqui todo mundo é todo mundo...”

Vejam que maravilhoso exemplo de um verdadeiro trabalho em equipe. Um objetivo tão almejado em nossas organizações consegue se materializar em um simples canteiro de obra.

Torna-se interessante salientar também que, em várias obras que pesquisei, o mestre almoçava junto com os operários e, além disso, eles, muitas vezes, dividiam a sua comida. Olhem que exemplo de equipe: todos são importantes independentemente da hierarquia e do talento.

Outro aspecto interessante a ressaltar é que, quando todos trabalham em equipe, o trabalho fica mais fácil para todo mundo, pois todos estão colaborando intimamente entre si e dando o seu melhor. É como ter que carregar uma rocha de 500 kg. Se eu tiver quatro pessoas para carregar essa rocha, cada uma, logicamente, terá que levantar 125 kg. O que é quase impossível. Mas reparem se eu tiver dez pessoas e todas se esforçarem, cada uma terá que levantar apenas 50 kg, para que toda a equipe possa carregar a pedra. Agora, se eu tiver 20 pessoas, o peso baixa para 25 kg. E, se eu, imaginem só, tiver uma equipe de 100 pessoas, dispostas a carregar a rocha, o peso baixa para míseros 2,5 kg.

Então, se conseguirmos realmente trabalhar em equipe, tarefas consideradas difíceis poderão ser feitas com muito maior facilidade, conforme demonstrado no exemplo da rocha.

Transcrevo agora outra estória intitulada “A ratoeira”, que serve para que possamos refletir, mais uma vez, sobre a crucial importância do trabalho em equipe para a nossa organização.

A ratoeira

Um rato, olhando por um buraco na parede, vê o fazendeiro e sua esposa abrindo um pacote. Pensou logo no tipo de comida que poderia haver ali. Ao descobrir que era uma ratoeira ficou aterrorizado. Correu ao pátio da fazenda advertindo a todos:

– Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa !!!”

A galinha, disse: – Desculpe-me sr. rato, eu entendo que isso seja um grande problema para o senhor, mas não me prejudica em nada, não me incomoda.

O rato foi até o porco e lhe disse: – Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira !!!

– Desculpe-me sr. rato, disse o porco, mas não há nada que eu possa fazer, a não ser rezar. Fique tranquilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.

O rato dirigiu-se então à vaca.

Ela lhe disse: – O que sr. rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo? Acho que não!

Então o rato voltou para a casa, cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do fazendeiro.

Naquela noite, ouviu-se um barulho, como o de uma ratoeira pegando sua vítima. A mulher do fazendeiro correu para ver o que havia pego. No escuro, ela não viu que a ratoeira havia pego a cauda de uma cobra venenosa. E a cobra picou a mulher...

O fazendeiro a levou imediatamente ao hospital. Ela voltou com febre. Todo mundo sabe que, para alimentar alguém com febre, nada melhor do que uma canja de galinha. O fazendeiro, então, pegou seu cutelo e foi providenciar o ingrediente principal.

Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la. Para alimentá-los, o fazendeiro matou o porco.

A mulher não melhorou e acabou morrendo.

Muita gente veio para o funeral. O fazendeiro, então, sacrificou a vaca para alimentar todo aquele povo.

Moral da história: Da próxima vez que você ouvir dizer que alguém está diante de um problema e acreditar que o problema não lhe diz respeito, lembre-se que, quando há uma ratoeira na casa, toda a fazenda corre risco. O problema de um, dentro de

uma empresa, é problema de todos quando falamos em trabalho de equipe.

Que mensagem interessante nos traz essa estória sobre o trabalho em equipe, aliás, a filosofia japonesa nos ensina muito. Quando ocorre um problema (erro) na empresa, todos se reúnem para resolver esse problema ou consertar o erro. O que importa é que não mais ocorra esse problema ou erro. Na verdade, todos se sentem responsáveis pelo problema no que tange a sua solução. Nós, latinos ainda gostamos muito de encontrar o bode expiatório, quem fez esse erro. Muitas vezes, punimos essa pessoa e o erro fica esquecido. O tempo passa e o erro se repete. Na verdade, o problema não era da pessoa, mas do processo; a nossa maior preocupação foi punir alguém (achar um culpado), em vez de tentar corrigir o erro, para que ele não se repetisse.

Em função de tudo isso, atualmente precisamos de pessoas com perfil empreendedor; pessoas que tenham muita iniciativa, que não esperem ser mandadas para trabalhar; pessoas que não esperem as coisas acontecer; pessoas com perfil de liderança; pessoas que se assemelhem a uma locomotiva de um trem, ou seja, puxem os outros em direção aos objetivos organizacionais e que mantenham a equipe em cima dos trilhos em busca da excelência; pessoas que saibam valorizar seu colega, que tenham um profundo respeito por todo o ser humano, que consigam identificar as virtudes de cada pessoa e trabalhar com esses pontos fortes em prol dos objetivos. O nosso grande mestre Jesus Cristo fez exatamente isso: trabalhou somente com as virtudes de seus apóstolos. Por que não podemos fazer o mesmo?

Preciso também de pessoas que sejam multiespecialistas ou polivalentes. Quanto mais conhecimento e informação a pessoa possuir melhor para a minha organização. Pois, quando as pessoas aprendem, na verdade, é a organização que está aprendendo junto e, conseqüentemente, aumentando a sua competitividade.

Precisamos, como vimos no capítulo anterior, disseminar os conhecimentos em nossas empresas, para que elas se tornem, no

futuro, verdadeiras organizações de aprendizado. Isso se constituirá no grande diferencial competitivo para a sobrevivência do negócio; o foco, portanto, é gente, mas gente trabalhando eficazmente em equipe.

Transcrevo agora, para finalizar o terceiro capítulo, um artigo de minha autoria sobre o trabalho em equipe.

O trabalho em equipe

Um dos grandes e, talvez, o maior desafio das organizações, na atualidade, é fazer com que as pessoas trabalhem em equipe.

Desde o Ensino Fundamental já se comenta sobre a necessidade e importância do trabalho em equipe.

Mas por que razão ainda não conseguimos trabalhar eficazmente em equipe?

Por que é tão difícil encontrarmos verdadeiros times em ação?

Por que as pessoas resistem tanto em trabalhar em equipe?

Como podemos obter a tão almejada sinergia do trabalho em equipe?

Na minha opinião, primeiramente precisamos ter uma ação pedagógica com relação a esse problema, em outras palavras; precisamos ensinar as pessoas a trabalharem em equipe. Fomos acostumados a trabalhar somente com pessoas com quem temos afinidades, a chamada “panelinha”. Mesmo em nossas relações, não aceitamos muito as pessoas diferentes ou que pensam diferentemente da gente. Trabalhar em equipe é, na verdade, trabalhar com quem, muitas vezes, não gostamos ou até mesmo detestamos, mas mesmo assim trabalhamos, pois existe um objetivo comum que está acima de qualquer preferência pessoal.

Uma outra característica do trabalho em equipe é a multifuncionalidade, ou seja, precisamos, cada vez mais, de informação e conhecimento. Temos que ser polivalentes. Tomando mais uma vez como exemplo o futebol, imaginem um zagueiro chegando na frente do gol e dizendo para os seus

companheiros: – “Não vou fazer o gol!” Mas por quê? Porque não é da minha função!” E, como ouvimos isto ainda nas organizações: não é da minha função ou não é comigo.

Outra característica do trabalho em equipe é o senso de cobertura como no futebol: quando um lateral sobe alguém faz a cobertura. No trabalho convencional é comum ouvirmos muitas reclamações quando alguém precisa substituir outro funcionário.

Um outro aspecto relevante, quando falamos em trabalho de equipe, é a administração do conflito. Sabemos que o conflito é inevitável e, no trabalho em equipe, não iria ser diferente. Mas administrar o conflito significa aprender com o mesmo; o conflito, na verdade, precisa ser uma oportunidade de aprendizado. É como um casal quando briga; muitas vezes, a relação revigora e os dois se unem, a fim de enfrentar os problemas que têm pela frente. Também convém salientar que o trabalho em equipe é multi-hierárquico; ou seja, independentemente da hierarquia, todos os componentes da equipe são importantes para o alcance dos objetivos traçados. É como em um time de futebol: não adianta ter vários craques se o goleiro é um “perna-de-pau”. Por fim a figura do líder é fundamental. Sinceramente, atrás de uma grande equipe, inevitavelmente, existe a presença de um grande líder!

Notaram o nosso grande desafio em nossas organizações nos dias atuais? Temos que converter nossa empresa em uma verdadeira equipe unida e coesa em busca dos objetivos organizacionais. O sucesso, isso está mais do que comprovado, só pode ser atingido em equipe.

Eu diria que nunca podemos esquecer de atrair, reter, cultivar e motivar os talentos.

Aliás, preciso mais do que isso; na verdade, preciso que todos os talentos de minha empresa trabalhem em conjunto, em equipe. Esse é o nosso grande e, talvez, maior desafio: formar uma verdadeira equipe em nossa organização.

Capítulo IV



CHEFIA E LIDERANÇA

Você deve estar se perguntando, depois de ler o título deste quarto capítulo, quais as diferenças entre chefia e liderança.

Muitas pessoas confundem chefia com liderança, ou seja, pensam que ser chefe é a mesma coisa que ser líder. Mas, posso afirmar com toda a convicção que ser líder é muito diferente de ser chefe.

Primeiramente, a liderança se dá exclusivamente por identificação. E quando é que eu me identifico com uma pessoa? Quando ocorre essa identificação e de que forma ela se dá?

Ora, eu me identifico com uma pessoa quando, de alguma forma, eu me acho parecido com a mesma, algo nessa pessoa é semelhante a mim. Por isso, necessariamente o líder deve ter essa capacidade de inspirar os outros, de ser um modelo a ser seguido. Por isso, eu não consigo impor a liderança, já que na liderança, obrigatoriamente, os liderados se identificam com o líder.

A chefia, por outro lado, eu consigo impor. Eu designo uma pessoa para coordenar determinado setor e pronto! As pessoas terão que aceitar isso. Na chefia, não há a identificação do subordinado com o chefe. O subordinado sabe que tem que obedecer e ponto final.

Uma frase que eu ouvi muito em organizações nas quais trabalhei foi a seguinte: Manda quem pode e obedece quem precisa (tem juízo).

Nesse caso, o chefe não é um modelo para os seus subordinados, eles apenas o toleram, pois não têm escolha. De outra forma, a obediência se dá estritamente pelo poder e não

pela identificação. E qual a consequência disso? A produtividade é sobremaneira prejudicada, pois a motivação da equipe é afetada. Ninguém gosta de trabalhar com pessoas que não nos inspirem, que não sejam modelos a serem seguidos, tanto em termos profissionais quanto pessoais.

Em contrapartida, na liderança, os liderados se identificam com o líder, por isso o seguem. O líder, na verdade, se converte em um modelo a ser seguido, ele inspira as pessoas a segui-lo, pois elas confiam nele, acreditam em seu trabalho, em suas ideias, em seus projetos. O líder, obrigatoriamente, se torna um exemplo a ser seguido. Reparem a palavra que usei EXEMPLO. Isso mesmo, o líder precisa ser, acima de tudo, um exemplo. Ele precisa fazer as coisas que prega, não adianta falar e não fazer. Por isso é tão difícil encontrarmos verdadeiros líderes em nossa vida. Estamos, infelizmente, muito carentes de exemplos a serem seguidos. Encontramos muitos chefes em nossas organizações que, diariamente, estão desmotivando as pessoas mais talentosas, aliás, o chefe odeia o talento!

Transcrevo agora um artigo de minha autoria que retrata por que o talento incomoda o chefe.

O talento incomoda o chefe!

Sabemos que, atualmente, as empresas procuram pessoas talentosas para trabalhar, pois o diferencial, hoje, é gente. Eu diria: gente com qualidade. De outra forma, o maior patrimônio de qualquer organização é o seu capital intelectual, ou seja, a inteligência das pessoas. Por isso, mais do que nunca as empresas devem cultivar e, acima de tudo, valorizar o talento.

Quando eu coloco isso em minhas aulas, alguns alunos me dizem: – Tejada, às vezes, ser talentoso é um problema, pois alguns têm medo de sombra.

Realmente, tenho que concordar com meus alunos. O chefe não *supooooooooorta* gente talentosa. Por quê? Porque ele tem que ser o mais importante, o mais inteligente, aquele que faz o

melhor trabalho, o grande diferencial, ele tem que ser o mais valorizado e o que aparece mais. Aliás, como o chefe gosta das luzes. Você não acha?

Além disso, o chefe adora formar a sua igreja ou panelinha, como quiserem. Ele só trabalha com seus cupinchas que, muitas vezes, não passam de aduladores (puxa-sacos), mas ele adora isso, pois faz muito bem para o seu ego; aliás, que ego ele tem!

Na verdade, não conheci nenhum chefe que não fosse narcisista. Em outras palavras, é aquela pessoa que se acha. E como tem gente assim! Dizem que, agora, alguns nem se acham mais, eles simplesmente são. Essa história de se achar já é passado. Por isso, o chefe adora que puxem o seu saco, já que ele detesta ouvir críticas e, portanto, detesta pessoas sinceras e que têm opiniões próprias, principalmente se forem contrárias às suas.

Além disso, o chefe, não sei se repararam, nunca erra, pois quem erra é o colaborador. Você já ouviu algum chefe pedir desculpas à sua equipe por um erro seu? Eu, sinceramente, nunca vi!

Voltando ao talento, a pessoa talentosa também é aquela que pensa e pensar tem um gravíssimo inconveniente: exige coragem. E quem pensa ousa, ou seja, questiona os processos de trabalho e usa sua criatividade para propor mudanças, enfim balança o barco, e aqueles que não querem mudanças acabam “enjoando”. Por tudo isso, concluo que o talento incomoda mesmo. Por outro lado, e paradoxalmente, o líder só quer trabalhar com gente talentosa, gente que faz a diferença, gente que goste de desafios e que tenha sempre humildade para aprender todo o dia.

Como muito bem diz Ross Perot, “procuro pessoas que adoram vencer, se não encontrar, contratarei as que odeiam perder”. O líder, na verdade, valoriza o talento acima de tudo, deixando de lado as suas preferências pessoais. Pois ele sabe que se sua equipe for bem, ele também vai aparecer junto. O líder pode até não simpatizar com o colaborador, mas se o colaborador for talentoso, ele o quer na sua equipe fazendo a diferença. Isso sim é uma atitude inteligente, pois quando não valorizo o talento

por questões pessoais, como simpatia, o que acontece? Toda a equipe perde junto com o chefe. Às vezes, esse talento vai acabar trabalhando no meu concorrente. Portanto, não posso prejudicar a minha equipe por uma preferência pessoal.

É como no futebol, alguns técnicos deixam seus talentos no banco para mostrar quem manda e acabam prejudicando a equipe toda por esse capricho. Ora, vamos ser mais inteligentes. Se a equipe ganha todos os integrantes são valorizados e o que importa não é vencer o campeonato? A torcida quer comemorar o título, não importando quem jogue.

Então como você, a partir de hoje, vai tratar aquele seu colaborador que não simpatiza, mas por outro lado é extremamente talentoso? Pense nisso...

Em segundo plano, o chefe conduz as pessoas. Isso mesmo, ele conduz as pessoas como um rebanho de gado ou ovelhas. Como conduzimos um rebanho de animais no campo? Perceberam a comparação?

Já o líder aconselha. O líder funciona como um conselheiro. A quem pedimos conselhos? Por que pedimos conselhos a determinadas pessoas e não a outras?

Na verdade, somente pedimos conselhos às pessoas nas quais, literalmente, confiamos. Jamais pediremos conselhos a pessoas que não sejam dignas de nossa confiança irrestrita.

Então, o líder necessariamente precisa ser uma pessoa confiável, uma pessoa que inspire confiança. Ele precisa transparecer credibilidade em todos os sentidos. As pessoas precisam confiar no líder acima de tudo, para se manterem motivadas em busca dos objetivos organizacionais.

Por isso, o líder deve ser um ótimo ouvinte, deve se preocupar com sua equipe, com os problemas enfrentados pelos seus liderados.

O líder também deve provocar o diálogo, é fundamental que as pessoas se sintam à vontade com o líder e sejam sinceras com

ele. Aliás, o líder preza sobremaneira a sinceridade de seus liderados, pois ele também é sincero com sua equipe, já que só assim se pode estabelecer laços de confiança entre os integrantes de uma equipe.

Um outro aspecto que diferencia a chefia da liderança é que o chefe inspira medo, ele adora pressionar, coagir as pessoas a fazerem o que ele pensa que é certo. O líder, por sua vez, inspira entusiasmo, motivação, comprometimento. Reparem a diferença.

Por falar em motivação, essa, eu diria, é uma característica indelével em um líder. Ele, necessariamente, precisa ter a capacidade de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. E para que isso aconteça, ele precisa ser um exemplo de motivação, ou seja, ele precisa ser uma pessoa automotivada. Sinceramente, nunca conheci uma equipe motivada que não tivesse um líder extremamente motivado em sua retaguarda. O grande desafio do líder, nesse aspecto, é fazer com que as pessoas realizem suas tarefas com muito coração e vontade, demonstrando sempre um grande comprometimento. Reparem que grande desafio tem o líder. Já o nosso querido chefe possui a grande capacidade de desmotivar todo seu grupo.

O chefe tem essa grande capacidade, pois ele, necessariamente, pensa (se é que realmente ele pensa) que ele é imprescindível para o grupo; é ele que faz a grande diferença; é ele que tem as melhores ideias, as melhores sacadas. Na verdade, é ele que carrega todo o grupo. Se não fosse ele, meu Deus, o que seria do grupo?

Penso que tenha ficado clara a grande diferença no que tange à motivação, entre o comportamento do líder e do chefe. A começar que o chefe tem grupo, e o líder, uma equipe.

Continuando, o chefe diz sempre: eu. O líder diz: nós. O líder valoriza, acima de tudo, a sua equipe, ele faz questão de deixar claro que sem sua equipe ele não é ninguém, por isso seus liderados têm muito orgulho em fazer parte da sua equipe.

Já o chefe valoriza, acima de tudo, a si próprio.

Aliás, quando estoura algum problema ele, inevitavelmente, coloca a culpa em alguém do grupo. Quando alguém vem se queixar de alguma coisa, o chefe vai logo falar com seu subordinado e diz: – Olha o que tu fizestes? Vai lá e resolve isso logo, que coisa!

Isso também acontece com frequência no futebol: o técnico coloca a culpa em determinados jogadores. Mas a pergunta que se faz é a seguinte: Quem é que escala os jogadores? É claro que é o técnico. Então será que somente o jogador tem culpa, ou o técnico tem a sua grande parcela no insucesso do time? Afinal, não é ele que determina quem vai a campo?

Agora (notem a diferença), quando alguém vai se queixar ao líder sobre alguém de sua equipe, ele responde: – O que aconteceu? Pode deixar que eu vou resolver isso! Em verdade, o líder assume os atos de sua equipe, pois ele sabe que é responsável pela mesma, e responsabilidade não se delega. O líder, por isso, sempre defende sua equipe.

Isso não quer dizer que, algumas vezes, ele não vai precisar dar um puxão de orelhas na equipe, mas, perante os demais, ele sempre vai sair em favor de sua equipe.

Seguindo as diferenças entre chefia e liderança, podemos citar que o chefe sempre colhe os louros das vitórias, e o líder tem a grande virtude de distribuir, de dividir com sua equipe os méritos das conquistas.

“O líder é responsável pelo desempenho e pela motivação de sua equipe.” José Tejada

O líder, na realidade, é mais um integrante da equipe, ele se considera assim. E isso gera uma grande empatia na equipe.

O líder sempre valoriza sua equipe e reconhece um trabalho excelente. Ele somente trabalha com os melhores, ele acima de tudo valoriza, cultiva e premia o talento.

O líder também tem o grande desafio de despertar liderança em seus liderados. Ele sabe que precisa também contar com o apoio de outros líderes para tornar sua equipe excelente.

Na realidade, necessitamos de líderes em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Os líderes se comportam como verdadeiros agentes de mudança. Ou seja, eles gerenciam o processo de mudança, fazem com que as pessoas se adaptem constantemente às mudanças, muitas vezes impostas pelo mercado.

E a grande mudança exigida hoje pelo mercado, com relação às pessoas, é a busca incessante pelo conhecimento e pela autoatualização. As pessoas precisam se autoatualizar constantemente, pois o conhecimento é muito vasto e amplo e muda muito rapidamente.

Para isso, os líderes terão que ser exemplos na busca pelo conhecimento e na autoatualização.

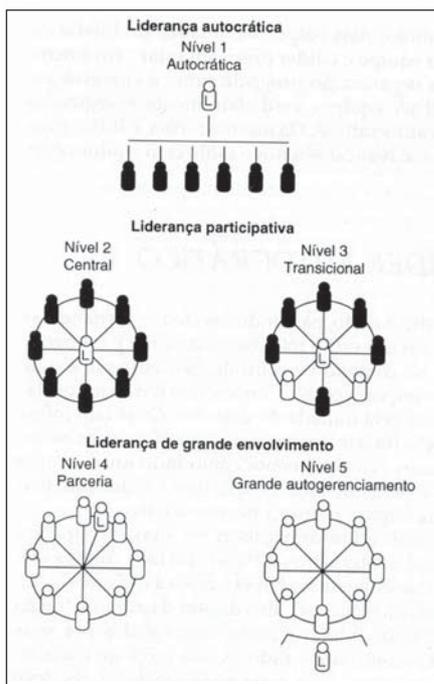
Ao lado, podemos analisar a evolução do conceito de liderança em nossas organizações.

O primeiro nível de liderança corresponde ao autocrático, em que o chefe dá as ordens e os outros, simplesmente, as seguem sem questionar.

Infelizmente, acredito que, ainda hoje, a maioria das organizações ainda é muito autocrática, ou seja, um manda e os outros obedecem.

Isso nos faz remeter à administração científica de Frederick Taylor e sua famosa divisão do trabalho entre planejamento e

Figura 1 – Os cinco níveis de liderança



Fonte: WILSON, J. M. et al. (1995, p. 61).

execução. Em outras palavras, quem executava não planejava ou não pensava, como foi demonstrado na sátira feita por Charles Chaplin, no filme “Tempos modernos”.

Transcrevo agora um outro artigo de minha autoria, que retrata o comportamento típico de um chefe. O artigo foi publicado em setembro de 2005.

O gerentão

O gerentão encarna aquele chefe, e não o líder, que sempre tem as melhores ideias, que sabe tudo de tudo, que acha que se ele não colocar a sua mão vão fazer bobagem. É aquele chefe que não ouve seu colaborador, é narcisista a ponto de achar que a organização sem ele não seria capaz de sobreviver nem ao menos um dia. É aquela pessoa que somente tira seu popô da cadeira para controlar o que os outros estão fazendo e achar algum defeito no trabalho realizado.

Por isso, ele não confia e muito menos valoriza sua equipe e você sabe, meu prezado leitor, como é bom trabalhar com um profissional desses. Esse profissional, se é que eu posso chamar de profissional, tem o dom de desmotivar o mais apaixonado dos seus colaboradores. Ele chega somente para dar ordens, aliás é só isso que ele sabe fazer, e todos ouvem e, simplesmente, não questionam nada. Então, a equipe vai para o sacrifício, isso mesmo, pois trabalhar com uma pessoa com esse perfil é um verdadeiro sacrifício.

Agora, descrevo uma pequena estória para caracterizar o comportamento típico de um gerentão.

Foi contratado um novo gerente na empresa, então, já no primeiro dia, ele resolveu passar em todos os setores para ver como as coisas iam e também para começar a colocar respeito e a demonstrar a sua nova filosofia de trabalho. Chegando ao almoxarifado, viu um rapaz encostado em um pilar com as mãos

nos bolsos. Então perguntou para ele: – Quanto você ganha? O rapaz respondeu: – Quatrocentos reais. O gerentão, então, tirou quatrocentos reais da sua carteira e deu ao rapaz o dinheiro dizendo: – Pois bem, está aqui o seu salário, agora suma daqui e não me apareça nunca mais! O rapaz, imediatamente, se mandou, sem entender muita coisa. Daí, o gerentão perguntou aos outros colaboradores o que esse rapaz fazia. Um dos colaboradores, então, respondeu: – Ele era o entregador de pizzas!

Por essas e outras, cada vez mais me convenço de que a má-qualidade da liderança (chefia) é um dos fatores que mais desmotiva os colaboradores no seu dia a dia. Sempre fico muito impressionado, também, com a grande desmotivação presente no ambiente organizacional.

Vocês já perceberam como as pessoas estão felizes na segunda de manhã? A começar pelo chefe, que chega com aquele sorriso nos lábios e dando um superbom dia para todos.

Não é assim na sua empresa? Ou, na verdade, as pessoas já estão contando nos dedos quantos dias restam para o paraíso, também conhecido como final de semana? Já perceberam como as pessoas ficam ansiosas na sexta à tarde olhando, constantemente, o relógio, penso que com o intuito de que o tempo passe mais rápido.

Na realidade, o que acontece é que as pessoas consideram, na sua maioria, o trabalho como algo que não pode proporcionar realização, de outra forma, muitos encaram o seu trabalho como um castigo a ser vivenciado na Terra. Infelizmente, não podemos esquecer que todos nós passamos os melhores dois terços de nossa vida trabalhando.

Por isso, digo com sinceridade a vocês, jamais se acomodem no trabalho. O trabalho deve proporcionar tanto realização pessoal como profissional, ou seja, devemos no trabalho tentar desenvolver todo o nosso potencial. E para isso tenho que contar com verdadeiros líderes que proporcionem as condições necessárias para que a empresa consiga desenvolver as pessoas

continuamente, pois isso é fundamental para a própria sobrevivência da organização.

Mas que ambiente pode efetivamente desenvolver o potencial das pessoas? Eu ousaria dizer que é um ambiente em que as pessoas aprendessem constantemente, que gerassem e compartilhassem seus conhecimentos adquiridos e disseminassem tudo isso para toda a organização. Infelizmente, afirmo com segurança que a inteligência não é contagiosa, mas a mediocridade é. Então, se você trabalha em uma empresa medíocre (com gerentes) cuidado, você vai acabar ficando, sem que se perceba, medíocre também. Embora não seja contagioso o trabalho com pessoas inteligentes e motivadas, esse ambiente estimula as pessoas presentes a buscarem incessantemente o conhecimento.

Então, o grande desafio atual de qualquer líder empresarial é propiciar um ambiente organizacional voltado para o aprendizado, onde a inovação e a criatividade estejam presentes. Penso que seja muito interessante a configuração do trabalho segundo o pensador Domênico de Masi; ele afirma que a nova configuração do trabalho é composta de três elementos básicos: trabalho, estudo e jogo (lúdico). Trabalho, pois temos que nos manter produtivos, mas um trabalho mesclado com estudo (aprendizado) e muita experimentação (como se fosse um jogo). O que acham? De outra forma, um trabalho que desafiasse as pessoas a superarem seus limites intelectuais. Não é fantástico? Por isso, façam-me um favor: demitam com urgência os gerentes, pois eles fazem um mal danado à sua empresa.

O que acharam do nosso gerente? Ele lhe fez lembrar de algum chefe com quem já trabalhou? Não se preocupe, todos nós já convivemos ou ainda estamos convivendo com chefes em nossas organizações. Os chefes, na verdade, adoram mostrar que mandam, que possuem o poder.

Já o líder não precisa mostrar para ninguém que ele tem poder, pois ele é respeitado por toda sua equipe, principalmente por sua

competência e seu talento. Agora o chefe tem essa necessidade, pois ele não consegue inspirar seus subordinados de outra forma.

Por conta disso, hoje, nas organizações, precisamos, acima de tudo, de pessoas que pensem, que usem seu capital intelectual para melhorar qualquer processo administrativo ou produtivo, já que a tecnologia está fazendo o restante.

Não precisamos mais de braços e pernas, mas de corações e mentes, ou seja, pessoas que sejam estimuladas a usar toda a sua inteligência e criatividade em prol da organização.

Não precisamos de pessoas que só saibam mandar, mas verdadeiros líderes que desenvolvam nosso potencial e nos inspirem a fazer o que precisa ser feito.

Em tese, necessitamos da participação de todas as pessoas da organização, por isso o nome do segundo e terceiro nível de liderança é liderança participativa. (Figura 1).

Todas as pessoas devem participar, todos são importantes na consecução dos objetivos organizacionais, não podemos abrir mão de ninguém de nossa equipe, todos, sem exceção, devem estar comprometidos com a construção do futuro da organização.

Reparem que, no nível três, algumas vezes o líder também faz o mesmo trabalho da sua equipe. Isso, sem sombra de dúvida, é muito importante, pois o líder precisa ser sempre exemplo para a equipe.

Algumas vezes, ele vai precisar mostrar mesmo como o trabalho deve ser feito, ou seja, ele vai precisar “pôr a mão na massa”.

O chefe, ao contrário, jamais “põe a mão na massa”, ele somente manda executar as suas ordens e cobra constantemente isso. Ele é incapaz de dar o exemplo; afinal, segundo sua ótica, ele está lá para mandar e não para fazer. Como foi dito anteriormente, o líder é mais um da equipe, e o chefe se acha muito superior ao grupo (o mais importante).

No quarto nível de liderança, encontramos a liderança de grande envolvimento – parceria. Nesse nível, o líder se confunde

com sua equipe. O que quer dizer isso? Isso quer dizer que, na sua equipe, existem também outros líderes, já que o verdadeiro líder é capaz de despertar a liderança em seus liderados.

No quinto nível (liderança de grande envolvimento – grande autogerenciamento), isso se torna muito claro. A equipe tem lideranças sedimentadas e se autogerencia; todos na equipe possuem perfil empreendedor (ver segundo capítulo). O líder, nesse caso, apenas fornece as estratégias, pois o grupo já é capaz de se autoadministrar sozinho.

Analisando os níveis de liderança na figura 1, podemos concluir que ainda temos um longo caminho a percorrer no que se refere à liderança.

Outro aspecto fundamental na liderança é que o líder sabe mais do que ninguém que o sucesso só se consegue em equipe.

O verdadeiro líder trabalha sempre em equipe, ele sabe tirar o máximo de cada liderado, sabe reconhecer o potencial de cada integrante de sua equipe, aliás, seu trabalho apresenta uma sinergia invejável.

O líder, na realidade, precisa trabalhar como um técnico de futebol, ou seja, precisa colocar o melhor jogador em cada posição e treinar muito para que o time vença o campeonato.

Portanto, uma outra característica fundamental em um líder moderno é a de ser um verdadeiro treinador. Ele precisa treinar constantemente a sua equipe, ele, na verdade, deve exercer um papel de professor. O líder precisa partilhar seus conhecimentos com sua equipe, para que a mesma gere um valor agregado cada vez maior para a organização.

Além disso, o líder também deve aprender com sua equipe, ele sabe que precisa ter a humildade de aprender com qualquer pessoa, ou seja, o líder sabe que sempre tem algo a aprender com alguém.

“O último degrau da sabedoria é a humildade”.

Confúcio

Na verdade, precisamos, mais do que nunca, de verdadeiros líderes, ousar dizer que, infelizmente, ainda temos muitos chefes em nossas organizações. Precisamos, urgentemente, despertar as pessoas para a liderança. Esse talvez seja o nosso maior desafio como líder empresarial ou professor.

Precisamos identificar as pessoas com perfil de liderança e desafiá-las a se converterem em verdadeiros líderes. Precisamos mexer com a autoestima das pessoas e encorajá-las a seguir esse caminho.

Sempre comento, em minhas aulas na universidade, que ser líder não é para qualquer um. Ser líder exige um grande esforço pessoal em buscar a excelência sem descanso, em melhorar a cada dia como pessoa e como profissional.

Ser líder é gostar de problemas; o líder, inevitavelmente, terá de “descascar os piores abacaxis”. Além disso, ele terá de enfrentar e resolver os conflitos de sua equipe.

Muitas vezes, para fazer qualidade, o líder terá de tomar atitudes antipáticas e que não satisfarão toda a equipe, mas que precisam ser tomadas pelo bem da organização.

O líder sabe que, cada vez mais, será mais cobrado, pois no mundo de hoje a pressão em busca de resultados cada vez melhores é uma constante. Em função disso, o líder terá que estar consciente de que, acima de tudo, terá que tirar resultados excelentes de sua equipe.

Aliás, a liderança, é acima de tudo, avaliada pelos resultados alcançados; um líder precisa, obrigatoriamente, conseguir resultados excelentes de sua equipe, ou resultados muito melhores do que a equipe conseguiria sozinha.

O sucesso deve ser um parceiro inseparável do líder. Reparem por isso o grande desafio de ser um verdadeiro líder empresarial nos dias de hoje.

“Vocês sabem o que é sucesso?”

Sucesso é pressão!

Sucesso é você ficar no topo de uma árvore e uns vinte caras lá embaixo balançá-la sem parar e você não cair.” (Roberto Shinyashiki).

Abaixo transcrevo alguns mitos e realidades sobre a liderança.

1. A missão mais importante do líder empresarial é:

MITO	REALIDADE
Manter a organização ordenada e estável	Mudar as coisas, sacudir a organização, buscar inovações

2. O líder atrai seguidores porque:

MITO	REALIDADE
Demonstra coragem de se rebelar contra uma determinada situação	Compreende e respeita profundamente as aspirações alheias

3. Em relação aos seus sentimentos, o verdadeiro líder deve:

MITO	REALIDADE
Mostrar-se frio, distante e analítico, separando a emoção do trabalho	Demonstrar sentimentos de inspiração, desafio, interesse, bondade e até amor

4. A liderança provém:

MITO	REALIDADE
De um dom especial, de um carisma próprio	De uma forte crença numa finalidade e da disposição para “ir na frente”

5. A função principal do líder é:

MITO	REALIDADE
Dirigir e controlar os outros, dando-lhes ordens e estabelecendo regras	Dar o exemplo e capacitar os outros para agir

6. A liderança depende de:

MITO	REALIDADE
Estar numa posição superior: quando você está no topo, automaticamente é um líder	Qualificações e habilidades que são úteis, quer se esteja na diretoria ou na linha de frente

7. O líder eficaz é aquele que:

MITO	REALIDADE
É capaz de assumir responsabilidades e de resolver problemas	Detecta a necessidade de mudanças e mobiliza pessoas para operá-las, visando a adaptar a organização à realidade

8. O poder do líder está:

MITO	REALIDADE
No exercício pleno da sua autoridade e na firmeza de suas decisões	Na prática da delegação, mais do que no exercício pessoal do poder

Fonte: *Mandar é fácil, difícil é liderar* (LESSA, 2001).

Penso ser interessante comentar que uma corrente de autores acredita que podemos criar um líder, ou seja, qualquer pessoa pode se preparar para ser um líder (item 4 mitos e realidades da liderança).

Com base em minha vivência profissional, discordo dessa afirmação, pois considero que o máximo que podemos fazer é despertar liderança nas pessoas. E digo com segurança que algumas pessoas jamais conseguirão se tornar verdadeiros líderes, por mais projeção que consigam na carreira, pois não possuem perfil para isso; não possuem o dom de motivar e cativar os outros; não são pessoas agregadoras; não possuem carisma para ser líderes, e todos nós sabemos que carisma, infelizmente, não podemos comprar ou adquirir.

Cito em minhas aulas o exemplo de dois esportistas de primeira grandeza, dois corredores de fórmula 1, dois tricampeões mundiais, Nelson Piquet e Ayrton Senna, profissionais inquestionáveis em sua competência, mas com uma diferença de carisma brutal. Perceberam, então, o que é ter carisma?

Logicamente, posso melhorar ou desenvolver algumas características de liderança, mas nunca presenciei o surgimento de um líder somente através do preparo para essa função.

Transcrevo, para finalizar o capítulo, um artigo de minha autoria publicado no jornal de minha cidade, em março de 2005, que resumidamente aborda alguns aspectos desenvolvidos neste capítulo.

O chefe e o líder

Constato invariavelmente, quando falo sobre liderança, uma grande confusão com relação a esses dois importantes conceitos. Na verdade, são conceitos antagônicos, visto que qualquer um pode ser chefe (basta ter o cargo para isso), já, muito poucos conseguem ser verdadeiros líderes.

Acho interessante comentar algumas características tanto de chefia como de liderança, para que você, meu prezado leitor, possa compreender a grande diferença entre eles.

Para começar, o chefe conduz as pessoas tipo: “Pô pessoal, vamos trabalhar” e senta na cadeira para ler jornal, mandar *e-mail* ou mesmo passar as tarefas mais difíceis (e que ele não se anima a fazer) para seus subordinados.

O líder simplesmente aconselha. Sim, o líder deve ser um conselheiro. Você já reparou a atitude de quem pede algum conselho para alguém? Qual é a sua atitude quando pede que alguém o aconselhe? Você pede conselho a qualquer um?

O chefe sabe como inspirar medo em sua equipe, dizendo coisas do tipo: “Se vocês não melhorarem todos vão para a rua!” Já o líder inspira entusiasmo tipo: “A situação não está fácil, mas acredito muito em vocês e tenho a certeza de que vamos conseguir reverter essas dificuldades, pois vocês são muito competentes!” Reparem que a situação é a mesma, mas o líder sabe que é fundamental manter o otimismo e o ânimo de sua equipe, apesar das dificuldades do caminho.

Continuando, o chefe sempre diz eu. Já o líder, nós. De outra forma, o líder faz questão de pertencer à equipe, de ser mais um, enquanto o chefe se acha o mais importante de todos, o que tem as melhores ideias ou, como se diz na gíria: “a última bolachinha recheada do pacote”. O líder, por sua vez, sabe, e deixa bem claro isso, que depende da sua equipe e faz com que seus liderados se sintam importantes. Aliás, parafraseando Dale Carnegie: Toda e qualquer pessoa tem uma grande necessidade interior de se sentir importante. O chefe se preocupa mais com coisas como relatórios, prazos e esquece das pessoas.

Já o líder sabe que só vai ter sucesso se, primeiro, se preocupar com as pessoas, pois são as pessoas que fazem a diferença em qualquer organização. Tecnologia se compra, assim como infraestrutura, mas uma equipe motivada e um líder

inspirador eu não consigo comprar, embora algumas empresas pensem diferente.

O chefe sempre está preocupado em colher os louros e em promoção pessoal; ele “adora” os holofotes, ao passo que o líder faz questão de dividir os resultados com sua equipe; o importante, para ele, é o reconhecimento de sua equipe que também é o reconhecimento do próprio trabalho.

Um outro aspecto interessante e que noto em algumas organizações, nas quais já desenvolvi trabalhos de consultoria, é que os chefes têm muito medo do talento ou de gente talentosa; às vezes, inclusive chegam a demitir aquele funcionário que faz a diferença por medo de perder sua posição. E sabe o que acontece? Invariavelmente, o funcionário vai trabalhar na concorrência e imaginem só com que motivação.

O líder, por sua vez, cultiva e premia o talento. Ele sabe, melhor do que ninguém, que precisa de uma equipe talentosa e que se a equipe tiver um resultado excelente isso vai contar pontos para ele. Em outras palavras, o líder atrai talento e não tem medo de trabalhar com gente, às vezes, mais talentosa do que ele mesmo, pois o que interessa é o resultado.

Já o chefe adora trabalhar com sua “panela”, ou seja, seus subordinados são valorizados apenas pelo grau de amizade ou, me perdoem, de puxa-saquismo.

O chefe vive dizendo façam o que eu digo (se bem que ele não faz nada disso), já o líder sempre é exemplo.

O líder é como uma locomotiva, ele puxa o trem, faz primeiro; muitas vezes mostra para a equipe como deve ser feito o trabalho, ou seja, põe a “mão na massa!”

Para finalizar, penso que agora fica fácil notar que, em nosso país, existe uma grande carência de verdadeiros líderes. Todo e qualquer tipo de organização necessita de verdadeiros líderes, para conseguir sobreviver no mercado.

Até pessoalmente, precisamos de verdadeiros líderes para nos motivar. Pessoas que sirvam de exemplo tanto profissional como pessoal. E isso, atualmente, está um pouco difícil de encontrar em nosso querido País.

Capítulo V



O CONFLITO INEVITÁVEL

Esse capítulo objetiva responder a perguntas que constantemente nos fazemos, analisando o atual ambiente de trabalho organizacional.

Os conflitos podem ser evitados?

Por que o ambiente organizacional é tão propenso ao surgimento de conflitos?

Quais são os principais tipos de conflitos organizacionais verificados?

De que forma posso tirar proveito dos conflitos existentes?

O conflito pode gerar resultados positivos? Em que casos?

É interessante como vemos, em muitas organizações, colocar “panos quentes” nos conflitos.

Existe algum processo ou procedimento que possa me auxiliar na resolução dos conflitos organizacionais?

Qual a função do líder-moderno na questão da administração dos conflitos organizacionais?

O primeiro aspecto que deve ficar muito claro é que o conflito é inevitável na organização; portanto, não temos como impedir o seu surgimento.

Na verdade, a própria natureza do ser humano está intimamente ligada à ocorrência de conflitos. Vez por outra, inevitavelmente, estamos nos deparando com alguma espécie de conflito, tanto em nossa vida pessoal como profissional.

É interessante comentar que, algumas vezes, ouço de alguns empresários que, na sua empresa, não existem conflitos.

Será possível isso? Ou o que está acontecendo é que os conflitos são velados ou a desmotivação está tão elevada que todo mundo, simplesmente, aceita qualquer ideia, não se discute nada porque ninguém quer se envolver e tudo bem.

Em tese, o conflito pressupõe a existência de ideias, opiniões, interpretações diferentes. E isso, na verdade, pode ser muito positivo para a organização, pois preciso que todos estejam envolvidos na resolução dos problemas enfrentados pela mesma, não me interessa ter em meu ambiente de trabalho pessoas que não se envolvam, que não questionem, que não procurem melhorias nos processos, enfim que aceitem tudo sem questionar nada. Preciso, na realidade, de muitas ideias para que a empresa possa superar suas dificuldades e manter ou, até mesmo, melhorar a sua competitividade no mercado. Por isso, quanto mais ideias eu tiver melhor, já que terei diversas alternativas de ação para escolher.

Comenta-se tanto hoje na valorização do profissional criativo ou, se quiserem, da criatividade. Realmente, preciso de muita criatividade para superar os problemas organizacionais. Preciso que as pessoas usem todo o seu potencial criativo para resolver os problemas que, cada vez mais, aumentam em dificuldade e complexidade.

Mas reparem que pessoas criativas têm ideias, percepções, opiniões diferentes, e isso tudo, provavelmente, vai acabar gerando conflito.

Agora é fundamental entender que, para as pessoas

serem criativas, obrigatoriamente elas terão que estar motivadas. Sim. A motivação (capítulo I) é um prerequisite para a criatividade.

“Não conheço nenhum profissional desmotivado que seja criativo.” José Tejada

Consequentemente, em um ambiente em que as pessoas estão motivadas e conseguem desenvolver seu potencial criativo, em prol da organização, é muito propícia a existência de conflitos, já que surgirão ideias diferentes a toda hora, e a equipe precisa chegar a um consenso para decidir qual o melhor caminho a seguir.

Logicamente, o nosso grande desafio é proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente organizacional em que os mesmos possam desenvolver todo o potencial criativo, um ambiente que incentive sobremaneira a experimentação e o aprendizado.

Então, podemos concluir que, nem sempre, os conflitos são indesejáveis para a organização. Os conflitos advindos de ideias diferentes e que indicam o real interesse de participação da equipe de trabalho são, na verdade, muito salutares para a empresa.

De outra forma, preciso de um pouco de conflito para que o meu trabalho em equipe tenha a adequada sinergia,¹ ou seja, o verdadeiro trabalho em equipe, necessariamente, vai ser um gerador de conflitos, embora alguns empresários pensem justamente o contrário.

Também é conveniente ressaltar que esse nível de conflito deve ser adequado, pois se ninguém quer ceder em aceitar suas ideias; se ninguém aceita as ideias dos outros; se todos fincam os pés em suas idéias, toda a sinergia do trabalho é perdida.

Paradoxalmente, se ocorrer um mínimo de conflito isso indica que o grupo não está interessado em participar, pois ninguém questiona nada, todos aceitam tudo; na realidade, o grupo está indiferente a quase tudo o que se passa.

Uma das piores coisas que podem acontecer em um ambiente organizacional é as pessoas terem medo de se expressar, de participar, de propor inovações, de ousar, muitas vezes mesmo de participar efetivamente das soluções dos problemas.

¹ Sinergia – ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de uma função.

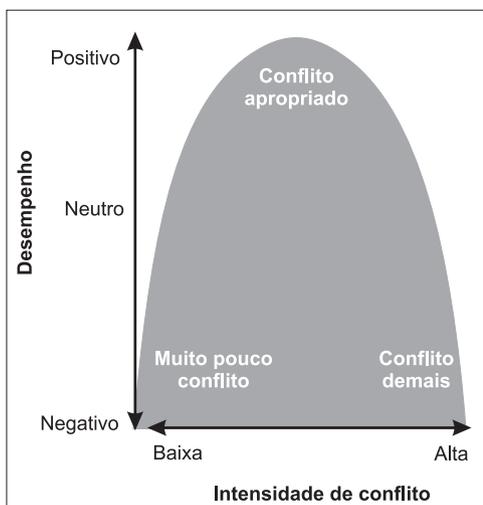
Diversas vezes, em minha vida profissional eu questionei diversos processos de trabalho, eu notava que as pessoas concordavam comigo, mas não se envolviam. De outra maneira, as pessoas sabiam que algumas vezes eu tinha razão, mas preferiam ficar caladas.

Depois das reuniões, me comentavam: – Pois é Tejada, aqui foi sempre assim, não adianta falar que a direção vai fazer do jeito dela; eles nunca ouviram a gente. Não adianta que tu não vai conseguir mudar essa situação, aliás ela só vai mudar, talvez, o dia em que trocarem a direção.

Imaginem só o nível de conflito! Na verdade, as pessoas tinham desistido de participar, pois elas não eram valorizadas, não eram ouvidas em suas ideias. E isso, na realidade, é muito triste. Como uma organização dessas pode manter sua sobrevivência se não valoriza a opinião de sua equipe?

Esses aspectos estão bem-retratados no esquema abaixo.

Figura 2



Fonte: DUBRIN, Andrew J. (2003, p. 178).

Agora podemos nos perguntar: Por que o ambiente organizacional é tão propenso ao surgimento de conflitos?

A primeira razão se refere à diferenciação de grupos. Em outras palavras, temos em nossas organizações vários grupos, com linguagens próprias, estilos de trabalho diferentes, que se relacionam pessoal e profissionalmente dentro da organização.

Muitas vezes, esses grupos se transformam em *feudos* como marketing, produção, finanças, recursos humanos, etc. Então, é aquela “guerra”. Um setor querendo competir com o outro; um se achando mais importante ou mais necessário do que o outro. Não é assim mesmo? Na verdade, e isso precisa ser dito: todos estamos no mesmo barco. Não tem sentido haver uma competição interna; isso só prejudica a nossa competitividade como empresa. Se um setor for mal, – ele vai acabar prejudicando toda a organização. O nosso único “inimigo”, na realidade, é o nosso concorrente e ponto final.

A segunda razão se refere aos recursos compartilhados. Como os recursos dos investimentos na organização são sempre escassos, os gerentes, que tiverem um melhor poder de negociação, provavelmente conseguirão as maiores verbas. E as pessoas, no corredor, fatalmente irão comentar: – Nunca há recurso para investir em nosso setor, mas, em outros, a direção sempre investe.

A terceira e última razão se refere à interdependência de atividades. O trabalho em uma organização se assemelha a uma corrente. Eu pergunto: Qual é a resistência de uma corrente? A resistência de uma corrente, necessariamente, se dá através do elo mais fraco. Isso quer dizer que cada pessoa na empresa depende de seu colega para poder realizar um excelente trabalho. Por exemplo, não adianta a produção manufaturar um excelente produto se o *marketing* não consegue fazer com que os clientes reconheçam os verdadeiros diferenciais desse produto.

Concluindo, cada um na empresa depende do trabalho de seu par para realizar com excelência a sua parte; isso, em qualidade,

se chama de cliente interno. Na empresa tenho um ou vários clientes e sou um cliente de um ou vários pares.

Quanto aos tipos de conflitos na organização, temos o conflito interno e o conflito externo.

O conflito interno também é chamado de conflito psicológico, ou seja, ocorre internamente. Esse conflito é um conflito individual com relação a sentimentos, opiniões, desejos diferentes e paradoxais. Esse conflito pode chegar a prejudicar sensivelmente a pessoa, se ocasionar um colapso no mecanismo decisório do indivíduo. De outra forma, a pessoa não sabe que decisão tomar, fica dividida, “não sabe para que lado vai”, como se diz na gíria.

Já o conflito externo é o conflito entre uma pessoa e outra, ou uma pessoa e um grupo de pessoas, ou entre grupos de pessoas. É também conhecido como conflito social. Algumas vezes, nosso conflito interno acaba gerando um conflito externo ou vice-versa. Exemplificando, se eu não estou bem comigo mesmo, provavelmente eu acabarei entrando em conflito com outras pessoas.

Da mesma forma, se eu estou vivenciando um conflito externo, esse conflito pode fazer com que eu me questione em certos aspectos em termos de comportamentos, atitudes e percepções, e isso pode acabar gerando um conflito interno. Também é interessante comentar a respeito dos níveis de gravidade de conflito. O primeiro é o que chamamos de conflito percebido. Esse conflito, na verdade, é o conflito aceito. As partes visualizam o mesmo e compreendem sua natureza. Como exemplos, podemos citar o vestibular ou qualquer processo de seleção. De outra forma, aceitamos que o outro defenda seus interesses como eu vou defender os meus, ou seja, temos objetivos diferentes mas não se vê oportunidade para interferência.

O segundo nível de gravidade do conflito se refere ao conflito experienciado. Esse é o conflito velado, escondido, que não aparece às claras. Esse é o pior tipo de conflito organizacional, já que o mesmo provoca sentimentos de hostilidade, medo,

descrédito, entre uma e outra parte, mas, aparentemente, parece estar “tudo bem”.

O terceiro nível de gravidade de conflito é o manifesto. Nesse nível, as pessoas não escondem nada, fica claro que uma não tolera a outra. Esse conflito não é dissimulado, todos sabem de sua existência. Logicamente, esse conflito não é nada salutar para a organização e, inevitavelmente, vai acabar minando o clima organizacional.²

Prosseguindo o estudo de conflitos, analisaremos agora o comportamento de conflito. O comportamento de conflito se divide em três fases que são: espera, tensão e “resolução”.

A primeira fase é a da espera. Nessa fase, a pessoa fica pensando em que decisão tomar, visando a resolver o conflito. Essa espera pode ser momentânea, mas também pode se prolongar, nesse caso entramos na segunda fase que é definida como tensão.

Nessa fase a demora na resolução do conflito acaba gerando ansiedade e tensão. Isso acaba estressando a pessoa, pois ela não consegue vislumbrar uma solução para a resolução desse conflito, e isso a incomoda sobremaneira.

A terceira fase é chamada de “resolução” e dividida em quatro subfases que são: evitação ou fuga, impasse, vitória ou derrota, conciliação e integração.

A evitação ou fuga acontece quando eu estou em conflito com determinada pessoa e não posso nem vê-la; na realidade, eu a fico evitando constantemente. Logicamente chegamos a essa fase depois de muito pensar na forma de solucionar o conflito.

O impasse é caracterizado quando eu não sei como me comportar perante determinada pessoa em determinada situação. Um exemplo típico é quando encontro uma pessoa de que não gosto em um local público, e ela vem me cumprimentar toda

² Clima organizacional – motivação em nível de equipe.

sorridente, na maioria das vezes, não sabemos como reagir a essa situação. Aliás, diga-se de passagem, é uma situação embaraçosa.

A vitória ou derrota é quando eu me vingo de determinada pessoa ou, em contrapartida, ela se vinga de mim. A vitória ou derrota pressupõe, na realidade, uma desforra de alguma das partes envolvidas no conflito.

É o caso daquela ex-namorada que diz para você que agora ela está muito feliz com outra pessoa. Que agora, sim, ela encontrou a sua cara-metade ou a sua alma-gêmea. Que agora, sim, ela sabe o que é felicidade e que ela nem se lembra mais de você. Aí eu pergunto: Quando estamos realmente bem com alguém, precisamos dizer para outras pessoas que estamos realmente felizes?

Agora continuando, chegamos à subfase denominada de conciliação. A conciliação pode se dar de duas formas: a primeira através de uma negociação do tipo ganhar/ganhar e a segunda através de uma negociação do tipo perder/perder.

Na negociação do tipo ganhar/ganhar, as partes envolvidas no conflito saem ganhando alguma coisa, embora isso não se constitua uma vitória total, mas uma vitória parcial para ambas as partes.

Na negociação perde/perde, nenhuma parte envolvida consegue alcançar tudo que desejava; na realidade, ambas perdem (cedem) um pouco para não se arrisquem a perder muito.

Finalmente, chegamos à última subfase do comportamento de conflito denominada integração. A integração se constitui na forma ideal de resolução de qualquer espécie de conflito organizacional ou não. Na integração, nenhum dos lados envolvidos precisa sacrificar algo, ou seja, é uma relação ganha/ganha. Logicamente, na grande maioria das vezes, é muito complicado e difícil chegar a uma integração.

Na verdade, considero apenas a conciliação e a integração como verdadeiros tipos de resolução de conflitos; por isso, a palavra resolução está entre aspas quando aparece. As outras três

subfases (evitação ou fuga, impasse, vitória ou derrota), com o passar do tempo, acabam se desdobrando em outros conflitos ou gerando outras formas de conflitos, ou seja, o conflito acaba voltando, pois, afinal, as coisas não ficaram bem-resolvidas.

A mesma coisa acontece com uma relação de namoro que, quando termina, não fica bem-resolvida. A relação, invariavelmente, acaba voltando; você não concorda comigo?

Para contextualizar essas situações de comportamento de conflito, cito o que ocorreu quando eu lecionava para o projeto *Qualificar* em 1999. O projeto *Qualificar* era um projeto desenvolvido pelo governo do estado na época, a fim de proporcionar uma qualificação a pessoas de baixa renda, que estavam concluindo o Ensino Médio, sem uma especialização específica.

Em uma determinada aula, dois alunos se desentenderam. Os dois estavam sentados no fundo da sala e, pouco depois, os mesmos se puseram de pé prontos para uma briga. Quando eu notei que as agressões inevitavelmente iriam acontecer, coloquei-me na frente dos dois. Por sorte, um deles, com isso, se acalmou e consegui evitar a briga. Sinceramente, foi a situação mais difícil que tive que administrar em todos os anos de magistério. Depois que conseguimos acalmar os ânimos, começamos a trabalhar esse conflito, ou seja, tentar descobrir sua origem ou causa.

No final das contas, para resumir a história, esses dois alunos se tornaram grandes amigos. Isso mesmo, inclusive, era até engraçado, saíam juntos no intervalo para lancha. Outros alunos comentavam: – “Como pode Tejada, no outro dia queriam se pegar agora só faltam andar de mãos dadas”. Sem dúvida nenhuma, está aí um bom exemplo de integração, pois a resolução desse conflito gerou uma grande amizade, ou seja, os dois saíram ganhando com a resolução do conflito.

Por isso, o conflito precisa e deve ser trabalhado.

Meu prezado leitor também já deve ter reparado quantos casais vivem brigando, se desentendendo, mas sempre estão juntos; sempre brigando, mas nunca se separam.

Já outros casais, quando se desentendem pela primeira vez, nunca mais voltam a reatar a relação. Por que será? Será que esse segundo casal não tinha muitos conflitos não trabalhados até o dia em que o “copo transbordou”? Sem dúvida nenhuma, como foi dito anteriormente, o conflito deve ser uma grande oportunidade de aprendizado e precisa, necessariamente, ser trabalhado.

A pior coisa que podemos fazer é colocar “panos quentes” nos conflitos, pois eles têm a tendência de voltar com maior intensidade ainda, como no caso desse segundo casal. É aquela estória de ficar guardando as coisas que me incomodam no outro até que o barco definitivamente afunde ou a relação está praticamente insustentável. Na empresa também os líderes precisam trabalhar os conflitos, para que possam manter suas equipes unidas e motivadas em busca da excelência organizacional. Não podemos, como líderes, ter medo de enfrentar os conflitos, pois, se os mesmos forem bem-trabalhados todos ganham com isso.

Creio que seja importante salientar que um dos maiores geradores de conflitos organizacionais é o deficiente processo de comunicação presente em várias organizações, infelizmente, as empresas de uma maneira geral se comunicam muito mal.

Aliás, para nos comunicarmos melhor, primeiramente precisamos desenvolver nossa capacidade de ouvir. Se uma pessoa vem nos informar um problema, qual é nosso comportamento, quando ela está falando? Obviamente já estamos pensando na resposta que vamos dar ao seu problema não é mesmo? Mas reparem: se já estamos pensando na resposta ao seu problema o que, na verdade, está acontecendo? Estamos perdendo importantes dados comunicados pela pessoa, pois o nosso pensamento já está na resposta do problema. Eu sei também que

a pressão do dia a dia nos faz agir dessa maneira, mas precisamos nos policiar e realmente ouvir as pessoas. Sugiro que tentem fazer esse teste. Primeiramente ouçam a pessoa para depois propor algum tipo de solução para o problema. Eu garanto a você que o seu processo de tomada de decisão vai melhorar muito no que tange à qualidade. Para ilustrar o grave problema de comunicação que acaba gerando muitos conflitos, transcrevo a estória a seguir.

Ruído na comunicação

De: diretor-presidente

Para: gerente

Na próxima sexta-feira, aproximadamente às 17 horas, o cometa *Halley* estará nesta área. Trata-se de um evento que ocorre somente a cada 78 anos. Assim, por favor, reúnam os colaboradores no pátio da fábrica, todos usando capacetes de segurança, quando explicarei o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nu; sendo assim, todos deverão se dirigir ao refeitório, onde será exibido um filme documentário sobre o cometa *Halley*.

De: gerente

Para: supervisor

Por ordem do diretor-presidente, na sexta-feira às 17 horas, o cometa *Halley* vai aparecer sobre a fábrica; se chover, por favor, reúna os colaboradores, todos com capacete de segurança e os encaminhe ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 78 anos a olho nu.

De: supervisor

Para: chefe de produção

A convite de nosso querido diretor, o cientista *Halley*, 78 anos, vai aparecer nu no refeitório da fábrica, usando capacete, pois vai ser apresentado um filme sobre o problema da chuva na

segurança. O diretor levará a demonstração para o pátio da fábrica.

De: chefe de segurança

Para: mestre

Na sexta-feira, às 17 horas, o diretor, pela primeira vez em 78 anos, vai aparecer no refeitório da fábrica, para filmar o *Halley* nu, o cientista famoso e sua equipe. Todo mundo deve estar lá e de capacete, pois vai ser apresentado um show sobre a segurança na chuva. O diretor levará a banda para o pátio da fábrica.

De: mestre

Para: funcionário

Todo mundo nu, sem exceção, deve estar com segurança no pátio da fábrica, na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o manda chuva (diretor) e o Sr. *Halley*, guitarrista famoso, estarão lá para mostra o raro filme “Dançando na chuva”. Caso comece a chover mesmo, é para ir para o refeitório, de capacete, na mesma hora. O show será lá, o que ocorre a cada 78 anos.

AVISO PARA TODOS

Na sexta-feira, o chefe da diretoria vai fazer 78 anos e liberou geral para a festa às 17 horas no refeitório. Vai estar lá, pago pelo manda chuva *Bill Halley* e seus Cometas, todo mundo deve estar nu e de capacete, porque a banda é muito louca e o rock vai rolar solto até no pátio, mesmo com chuva.

Penso que agora ficou mais claro como os ruídos no processo de comunicação podem gerar conflitos, pois as pessoas têm percepções e interpretações diferentes, de acordo com seus conhecimentos, sua motivação e sua personalidade.

Concluindo, proponho agora um método para a resolução de conflitos organizacionais.

A primeira etapa seria a identificação do conflito, ou seja, o líder verifica a existência de determinado conflito em sua equipe.

A segunda etapa seria o diagnóstico; nessa etapa o líder analisa o tipo de conflito e decide se deve chamar as pessoas para conversar, ou conversa com ambas em separado, para propor uma solução.

A terceira etapa poderíamos chamar de confrontação; nela o líder decide chamar as duas partes envolvidas no conflito para dialogarem; muitas vezes, há uma grande resistência das partes nessa etapa do processo, pois ninguém quer falar com ninguém.

A quarta etapa se refere à determinação da(s) causa(s) do conflito, as partes através do diálogo tentam diagnosticar a verdadeira origem do conflito.

A quinta etapa é o acordo. As partes chegam a uma decisão partilhada de como podem reduzir ou eliminar esse conflito e se comprometem com isso.

A sexta e última etapa poderia ser chamada de acompanhamento, ou seja, o líder deve verificar se o acordo está sendo mantido, para que o conflito diminua ou, idealmente, desapareça.

É lógico que nesse processo lida-se com diferentes estilos de personalidade, ou seja, pessoas com diferentes perfis, percepções, ideias e interpretações com relação aos problemas organizacionais, por isso preciso como líder conhecer muito a equipe que estou liderando, cada pessoa é um ser único no universo.

Baseado em minha experiência, ousou afirmar que um conflito bem-trabalhado ou explorado pode fortalecer a união de uma equipe sem dúvida alguma.

E, nesse contexto, o papel da liderança vai ser fundamental.

Na verdade, o líder terá que administrar os conflitos de sua equipe, para que a mesma se mantenha unida e motivada na maior parte do tempo. Por isso, como foi dito no capítulo IV, o líder sempre faz o pior trabalho, e um dos piores trabalhos que um líder deve fazer, sem dúvida, é administrar os conflitos que acontecem com sua equipe.

O líder deve, acima de tudo, aprender com os conflitos, para conseguir fortalecer os laços de união de sua equipe, a fim de que a mesma busque incessantemente a excelência.

Vejam que esse é mais um dos grandes desafios de um líder moderno, ou seja, aproveitar os conflitos existentes para aprender e guiar sua equipe com mais inteligência, criatividade e motivação.

Para finalizar o capítulo, transcrevo um artigo de minha autoria publicado em março de 2005, que trata sobre alguns dos temas analisados neste capítulo.

A equipe e o conflito

Sabe-se, hoje, que o grande desafio de qualquer líder empresarial é fazer com que as pessoas trabalhem em equipe (time).

Em muitas empresas, ouço ainda que as pessoas estão desmotivadas, embora não existam conflitos. Será verdade?

É claro que não, pois para começar precisamos entender que o conflito é inevitável. O conflito faz parte da natureza humana e, no ambiente de trabalho, não poderia ser diferente. Mas a grande pergunta que fica é a seguinte: o trabalho em equipe gera conflito?

Eu responderia que o genuíno trabalho em equipe é um gerador de conflito, pois o verdadeiro trabalho em equipe inclui ideias diferentes, pessoas comprometidas, interessadas e participativas, ou seja, um ambiente muito propício ao conflito. Mas o conflito, em si, é prejudicial à organização de uma forma geral? Eu diria que o conflito é, mais do que nunca, uma oportunidade de aprendizado. É como um casal que está sempre brigando, mas nunca se separa, já com outros casais, a primeira

briga mais séria é motivo para a separação. O que acontece é que temos que trabalhar os conflitos; eles podem ser aliados na busca da excelência e da produtividade ou mesmo da manutenção de um relacionamento pessoal, se forem bem-explorados. O pior que qualquer líder ou pessoa pode fazer é colocar “panos quentes” nos conflitos. Por quê? Porque, inevitavelmente, eles voltarão com maior intensidade (lembrem-se da bola de neve?). É isso mesmo, devemos trabalhar os conflitos, ou seja, aprender com os mesmos e jamais negar sua existência.

Mas por que a empresa se torna um ambiente tão propício ao surgimento de conflitos? Eu diria que é por essas três condições que podemos chamar de condições antecedentes dos conflitos. A primeira é a diferenciação de grupos, ou seja, tenho grupos com objetivos e interesses muito diferentes, com uma linguagem própria (como os programadores de computador, profissionais de propaganda e marketing, por exemplo) e com relacionamentos de amizades, às vezes, muito fortes.

A segunda condição seria a interdependência de atividades, ou seja, uma tarefa depende da outra, se meu colega não fez um bom trabalho, esse trabalho irá prejudicar a qualidade de meu trabalho, por maior esforço que eu possa fazer para realizá-lo com excelência.

A terceira e última seria com relação aos recursos compartilhados; de outra forma, se um departamento ganha uma maior quantidade de recursos, inevitavelmente outro departamento terá seus recursos reduzidos.

Além disso, precisamos ter em mente os tipos de conflitos envolvidos. O primeiro tipo de conflito é o conflito percebido: aquele que é aceito, um exemplo é no caso de um concurso vestibular ou de um processo de seleção. O segundo tipo de conflito é o experienciado: aquele conhecido como velado, ou seja, é dissimulado, oculto e não manifestado com clareza, tipo assim: ninguém suporta o chefe, mas todos fingem gostar (puxam o saco). O terceiro tipo é o conflito manifesto, como o próprio

nome diz, é aquele expresso ou aberto, ou seja, fica patente que eu não gosto da pessoa e não disfarço isso. Logicamente, os dois últimos tipos de conflitos são os piores para a organização. E, por fim, fica a pergunta: Quem deve tomar a frente do processo de resolver os conflitos? É claro que é o líder! E é incrível como ainda vejo “chefes” reclamando da sua equipe e que eles têm que resolver todos os problemas, incluindo os conflitos da mesma, ou que sua equipe não tem qualquer conflito e só não entendem por que a equipe não é mais produtiva.

Por isso faço um apelo aos chefes: acordem, antes que seja tarde, e todos os talentos de sua equipe se mudem para os concorrentes, se é que já não se mudaram.

Capítulo VI



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Uma das características mais comentadas com relação a um perfil profissional atual é a chamada inteligência emocional.

Mas o que vem a ser inteligência emocional?

De que forma a inteligência emocional pode me ajudar a enfrentar e, sobretudo, resolver os problemas organizacionais que, cada vez mais, aumentam de tamanho e complexidade.

Por que a inteligência emocional está se tornando tão importante no perfil do líder moderno?

A inteligência emocional pode ser desenvolvida ou melhorada?

Essas, são, acredito algumas das questões que nos fazem pensar sobre a importância cada vez maior de procurarmos um equilíbrio em nossa vida, tanto no aspecto pessoal como profissional.

Hoje em dia, já é bastante vasta a literatura sobre esse assunto. Mas no que verdadeiramente consiste a inteligência emocional?

Eu diria que inteligência emocional consiste, em primeiro lugar, no conhecimento de nossa própria constituição emocional, temos que nos conhecer muito bem para termos nossas emoções sob controle e assim podermos liderar as pessoas com segurança, em busca dos objetivos organizacionais. Temos o grande desafio de conviver em uma época em que a única coisa certa (estável) é a mudança. Em outras palavras, precisamos de muita coragem e equilíbrio emocional, a fim de guiarmos uma equipe em busca da excelência organizacional.

Então, na realidade, a inteligência emocional é a habilidade de dirigir de modo eficaz a nós mesmos e aos nossos relacionamentos.

Goleman (2002) divide o conceito de inteligência emocional em quatro competências de liderança que são: *autoconsciência*, *autogestão*, *consciência social* e *administração de relacionamentos*.

A *autoconsciência*, por sua vez, se divide em *autoconsciência emocional*, *autoavaliação precisa* e *autoconfiança*.

A autoconsciência emocional significa ter, primeiramente, um bom conhecimento sobre as próprias emoções (pontos fortes e fracos). As pessoas com autoconsciência estão em harmonia com seus valores básicos e usam, muitas vezes, a sua intuição para dirigir sua equipe ou tomar decisões importantes com relação à estratégia.

Essas pessoas possuem autenticidade e são muito francos com sua equipe; portanto, são capazes de falar abertamente sobre suas emoções e suas metas para a organização. Essas pessoas têm a grande habilidade de entender suas emoções e reconhecer seus impactos com relação ao desempenho de sua equipe na organização e com o próprio relacionamento da equipe entre si.

A autoavaliação significa que esses líderes procuram um *feedback* de seus colaboradores constantemente, pois sabem que a crítica deve se constituir em um processo de melhoria. Aliás, sempre podemos melhorar nossas características de liderança. De outra forma, os líderes com autoavaliação são receptivos às críticas e aprendem com elas constantemente. Por isso, esses líderes sabem reconhecer seus pontos fracos e trabalham junto com a equipe para melhorá-los. Esses líderes sabem o momento oportuno de pedir ajuda à equipe, e isso mostra que eles, sem a equipe, não são ninguém (valorização da equipe).

Além disso, autoavaliação significa possuir muito bom humor com relação a si mesmo e aos problemas enfrentados, pois é fundamental que o líder inspire um adequado clima organizacional

(capítulo VII), em que as pessoas estejam motivadas (comprometidas) para resolver os problemas organizacionais.

Por fim, dentro da autoconsciência, temos a autoconfiança. Autoconfiança significa ter em mente o seu real potencial e aquilo que o líder realmente é capaz de fazer. Autoconfiança é o combustível necessário para que o líder vença seus desafios constantemente. O líder precisa ter autoconfiança para transmitir segurança à sua equipe durante o trabalho. Isso se torna fundamental para o sucesso da organização, ou seja, uma equipe que supere constantemente os desafios exigidos por um mercado altamente competitivo.

A segunda competência de liderança é a *autogestão*, que divide-se em: *autocontrole*, *transparência*, *adaptabilidade*, *superação*, *iniciativa* e *otimismo*.

Autocontrole. Os líderes com autocontrole conseguem administrar suas emoções tóxicas e canalizá-las de forma proveitosa para o alcance dos objetivos da equipe. Ou seja, muitas vezes, os líderes estão com sentimentos de raiva e revolta. Os líderes com autocontrole conseguem transformar esses sentimentos em motivação e comprometimento em busca dos objetivos. O autocontrole também é importante em momentos de extrema pressão. Nesses momentos de grande *stress*, o líder com autocontrole consegue manter sua calma e tomar as decisões mais adequadas e sensatas. Ou seja, o líder tem a capacidade de manter em momentos de crise emoções e impulsos sob controle e transmitir segurança à sua equipe.

Para contextualizar o autocontrole, transcrevo uma piada veiculada na web (desconheço o autor).

Há muitos anos, viveu um lobo do mar conhecido como Capitão Bravo.

Muito valente, jamais teve medo de qualquer inimigo. Certa vez, navegando pelos sete mares, um dos vigias da embarcação viu que se aproximava um barco-pirata. Capitão Bravo gritou:

– Tragam-me a minha camisa vermelha!
E, vestindo-a, ordenou aos seus homens: – Ataquem!
Vençam estes malditos piratas!

E assim foi feito.

Alguns dias mais tarde, o vigia viu dois barcos-pirata. O Capitão pediu novamente a camisa vermelha e a vitória voltou a ser sua.

Naquela mesma noite, seus homens perguntaram por que ele sempre pedia a camisa vermelha antes de entrar na batalha, e o Capitão respondeu: – Se eu for ferido em combate, a camisa vermelha não deixará que meus homens vejam meu sangue. Assim, todos continuarão lutando sem medo.

Todos ficaram em silêncio, maravilhados com a coragem do comandante.

Logo no amanhecer do dia seguinte, o vigia viu não um, mas dez barcos-pirata. Toda a tripulação, assustada, dirigiu os olhos para o Capitão, e ele, com sua voz potente e sem demonstrar nenhum medo, gritou: – Tragam-me minha calça marrom!

Logicamente é uma piada, mas acho que exprime com muito bom humor a importância do autocontrole na liderança.

Seguindo temos:

Transparência. Essa característica se refere à integridade da liderança. Os verdadeiros líderes põem seus valores em prática, ou seja, expõem perante os demais sentimentos, crenças e atos. Além disso, os líderes transparentes assumem seus erros perante a equipe e não toleram os comportamentos antiéticos de outras pessoas. Os líderes com transparência fazem aquilo que pregam sempre. Na verdade, por isso sempre são exemplos a serem seguidos.

Adaptabilidade. Esses líderes têm a capacidade de manter seu foco, independentemente das demandas. Esses líderes conseguem manter sua energia e transmiti-la à equipe em momentos de grande pressão. Eles também sabem o que querem, têm na sua mente, muito claro, todos os seus objetivos.

Além disso, os líderes adaptáveis possuem coragem de mudar sua opinião e suas ideias diante de novas informações, realidades ou sugestões de sua equipe de trabalho.

Superação. Os líderes com essa característica são muito exigentes consigo mesmos em termos de resultado. Esses líderes estão em constante aprimoramento pessoal e profissional. Eles buscam incansavelmente a auto-atualização para melhorar seu desempenho de forma consistente.

Além disso, eles partilham e incentivam a busca do conhecimento, pois também se preocupam com o constante aprimoramento de sua equipe de trabalho. Esses líderes estão sempre inovando e buscando melhorias em sua forma de trabalho. Eles sempre questionam seus métodos de trabalho: Será que não posso fazer ainda melhor?

Iniciativa. O líder com iniciativa não espera oportunidades, ele as cria e, quando não as cria, ele as persegue incansavelmente.

Essa característica é fundamental nos dias de hoje, pois não podemos esperar pelas oportunidades, temos que fazer a nossa parte. Não adianta termos excelentes planos se não os colocamos em prática. Temos que ter a coragem e consciência de quão é importante fazer as coisas acontecerem em nossa vida, tanto em termos pessoais como profissionais. A vida não espera, precisamos fazer a nossa parte em todos os sentidos.

Otimismo. O líder otimista pensa exclusivamente nos objetivos. As dificuldades são inerentes ao caminho. E eu pergunto: Qual o caminho que não possui pedras (dificuldades)? As dificuldades tornam o líder melhor, ele aprende com as adversidades e por isso as encara com muito otimismo.

Na verdade, temos que assimilar os grandes ensinamentos que as dificuldades da vida nos proporcionam. Além disso, o líder otimista sempre acredita no potencial de sua equipe e deixa isso muito claro para todos.

A terceira característica da inteligência emocional é a *consciência social que se divide em empatia, consciência organizacional e serviço. Empatia*. Esses líderes têm a capacidade de se colocar no lugar dos outros, ou seja, são sensíveis às emoções vivenciadas por sua equipe de trabalho. Estão sintonizados com os sentimentos e as emoções de sua equipe. Além disso, esses líderes são ótimos ouvintes, escutam com respeito e atenção todas as pessoas que estão a sua volta. Essa característica permite que esses líderes tenham uma grande capacidade de relacionamento interpessoal, ou seja, eles se relacionam bem com quase qualquer tipo de pessoa, independentemente de seu extrato social ou cultural.

Consciência organizacional. Esse líder possui grande inteligência política, ele compreende as relações de interesse e poder presentes na organização e sabe tirar proveito disso usando sua diplomacia e inteligência. Esses líderes sabem analisar de forma adequada a cultura organizacional na qual estão inseridos e trabalhar em função de crenças, princípios e valores da organização.

Serviço. Esse líder tem uma grande capacidade de servir, ou seja, expressa um real interesse em prestar um excelente serviço ao seu cliente. Essa característica se transfere a sua equipe, que de todas as formas busca encantar o cliente. O líder com forte competência em serviço monitora constantemente a satisfação dos clientes e mantém contato direto com sua linha de frente e com seu cliente. Esses líderes mostram a sua equipe a real importância de estabelecer uma relação de fidelidade com o cliente, para que a empresa não perca sua competitividade.

Por fim, chegamos à quarta competência de liderança na inteligência emocional, que é a *administração de relacionamentos*.

Essa competência se divide em *inspiração*, *influência*, *desenvolvimento dos demais*, *catalisação de mudanças*, *gerenciamento de conflitos*, *trabalho em equipe* e *colaboração*.

Inspiração. Esses líderes têm a capacidade de inspirarem seus liderados através de uma visão ou missão empolgante a perseguirem os objetivos organizacionais de uma forma incansável. Na verdade, a visão e a missão são assumidas pela sua equipe. Esses líderes conseguem transformar os objetivos organizacionais em objetivos pessoais, o que gera um comprometimento muito grande da equipe. Os líderes inspiradores alimentam um objetivo comum que, por sua vez, aumenta a coesão de sua equipe.

Influência. Esses líderes têm um grande poder de persuasão e envolvimento. O líder funciona como um conselheiro, ou seja, sua equipe confia em sua liderança e acredita em seu trabalho. Ele, na verdade, consegue que seus liderados façam o que tem que ser feito com muito coração e vontade. Todos se sentem satisfeitos em pertencer à equipe e realizar com muito empenho e dedicação seu trabalho. Ele consegue ser ouvido por sua equipe, que o respeita profundamente, como pessoa e profissional.

Desenvolvimento dos demais. Os líderes têm consciência de que precisam desenvolver todo o potencial de sua equipe, por isso eles procuram, constantemente, treinar e qualificar seus liderados já que estão cientes de que a qualificação da equipe é fundamental para o sucesso de qualquer organização nos dias atuais.

Esses líderes incentivam que seus liderados fortaleçam seus pontos fortes e ataquem constantemente seus pontos fracos.

Além disso, os líderes fornecem um constante *feedback* para sua equipe monitorar sua melhoria de desempenho.

Catalisação de mudanças. Os líderes com inteligência emocional devem ser catalisadores de mudança, ou seja, devem ser capazes de mudar os comportamentos de sua equipe até mesmo rapidamente, quando necessário. Esse líder deve ter a

capacidade de fazer com que as pessoas encarem a mudança de uma forma positiva, como uma grande oportunidade de aprendizado.

Na realidade, o líder faz com que sua equipe enxergue o lado promissor da mudança e aceite com determinação e coragem esse desafio, pois, geralmente, as pessoas evitam mudanças (por desconhecimento) e são muito reticentes às mesmas.

De outra forma, a mudança geralmente gera insegurança nas pessoas, pois tudo que é novo, de certa forma, assusta e tira da zona de conforto as pessoas.

Num ambiente de constantes mudanças, essa característica da liderança inteligente emocionalmente é estratégica nas organizações modernas, pois a cobrança da organização em termos de resultado cada vez é maior para seus colaboradores, que são obrigados a mudar constantemente em busca de um desempenho cada vez melhor.

Gerenciamento de conflitos. O líder com inteligência emocional sabe que o verdadeiro trabalho em equipe vai gerar conflito, pois existirão ideias diferentes, já que as pessoas efetivamente participam e propõem ideias para melhorias. Esse líder encara o conflito como uma grande oportunidade de aprendizado para toda a equipe e que, se bem-administrado, pode aumentar a união da equipe (ver capítulo V).

Trabalho em equipe e colaboração. O líder com inteligência emocional sabe que somente conseguirá sucesso se toda a organização efetivamente trabalhar como uma equipe. Por isso, esse líder valoriza, acima de tudo, o talento, pois a empresa não consegue sobreviver sem gente talentosa. Então, ele premia e incentiva constantemente seus talentos, aliás ele sempre está explorando e desenvolvendo com grande inteligência os talentos de sua equipe. Esse líder faz com que seus liderados se sintam bem no ambiente organizacional e, com isso, possam estabelecer laços de amizade com seus pares, fortalecendo a coesão da equipe.

Para finalizar, transcrevo alguns artigos de minha autoria sobre fatos por que passei em alguns colégios, que evidenciam a falta de inteligência emocional de certas pessoas que ainda assim, infelizmente, possuem cargos de liderança. E, por último, um artigo sobre o assunto deste capítulo, que de certa forma resume o que foi tratado sobre inteligência emocional.

O chefão

Depois de abordar as diferenças entre chefia e liderança em meu último artigo, descrevo experiências que vivenciei em alguns colégios em que lecionei nestes últimos anos. Não cito os mesmos por razões éticas. São exemplos claros de como ser chefe e não um líder. Bem, em um colégio em que lecionei, tínhamos a figura de um coordenador (até hoje não sei para que, pois esse “boneco” fazia de tudo menos coordenar alguma coisa, na verdade ele mais atrapalhava do que ajudava, mas, enfim...) Vamos chamá-lo de professor Mumu. Na verdade, o professor Mumu se constituía em um grande fenômeno de marketing perante os alunos de todo o colégio. Já explico: quase nenhum dos alunos gostava dele, até quem não tinha sido aluno do Mumu não podia nem ouvir falar do mesmo (pasmem), isso sim eu chamo de um marketing a toda prova.

Certa vez, eu estava encerrando a aula quando entrou na sala o Mumu para escrever um aviso no quadro. Eram 15 horas. E o intervalo era das 15 às 15h30min. No aviso dizia que ele aguardava a turma depois do intervalo no laboratório de informática. Como o laboratório de informática ficava um pouco longe da sala e do bar, ele concedeu um intervalo de tolerância de 5 minutos. Já que a aula começava às 15h30min, ele escreveu no quadro que aguardava os alunos às 15h35min, sem falta, no laboratório. Bem, soou a sirene, e os alunos se encaminharam calmamente, é verdade, para a sala de aula, pois sabiam que tinham mais cinco minutos de tolerância. Quando chegaram no laboratório, o professor Mumu estava “montado num porco” literalmente, pois,

segundo o relógio dele, já eram 15h36min, isso mesmo, os alunos estavam atrasados 1 minuto.

Resultado: mandou toda a turma de volta para a secretaria, a fim de preencher um papel que os pais deviam assinar para ver que seus filhos tinham se atrasado para a aula do professor Mumu. Os alunos então rumaram para a secretaria, mas, quando uma das funcionárias estava preenchendo o primeiro documento de atraso, colocou no horário 15h35min! Aí os alunos se deram conta de que não estavam atrasados, afinal tinham se deslocado até a secretaria e ainda eram 15h35min! Então toda a turma desceu correndo para falar com o professor Mumu. Adivinhem qual foi sua reação?

Ficou indignado e gritou: o horário certo do colégio é dado pelo meu relógio! E mandou todos os alunos de volta para a secretaria. Imaginem só! A partir desse dia, então, creio que fomos o único colégio em território nacional a ter dois fusos horários. O de Brasília (oficial) e o do professor Mumu. Outra vez, um ex-aluno meu chegou atrasado na aula do professor Mumu, coincidentemente 1 minuto, nem preciso dizer que o Mumu mandou o mesmo para a secretaria preencher aquele mesmo documento de atraso, mas até aí tudo bem.

Passaram-se duas semanas quando, reparem, o próprio professor Mumu se atrasou para a aula nessa mesma turma. Um “pequeno” atraso de 50 minutos. Então esse meu ex-aluno não se conteve e falou: “Professor! Eu estou esperando o senhor faz quase uma hora!” Então, o Mumu novamente gritou: aluno tem mais é que esperar o professor! E acho que vocês não vão acreditar: Ele ainda está lá no colégio, aprontando das suas, com seu relógio é claro! Eh, chefão!

O chefão II

Continuo a descrever neste artigo fatos por mim vivenciados em alguns colégios em que lecionei e que descrevem comportamentos autocráticos tipo: o que eu mando ninguém questiona, ou eu mando em você e pronto.

Comportamentos típicos dos chamados “chefes”, contrários aos dos verdadeiros líderes inspiradores, que são tão necessários em qualquer tipo de organização nos dias de hoje.

Certa vez, eu me encontrava lecionando para uma determinada turma, quando o diretor do colégio me pediu um instante para falar com a mesma. Bem, sentei em minha cadeira e me limitei a ouvir o que meu prezado diretor dizia. Ele falou elegantemente com a turma solicitando que alguns comportamentos fossem evitados como o de brigas e ameaças pessoais tipo: – Vou te bater no intervalo, ou algo assim, e que qualquer aluno que tivesse algum problema poderia se dirigir à sua sala, a fim de resolver o mesmo. Em outras palavras, as portas de sua sala estavam abertas para qualquer aluno que se sentisse incomodado.

Sinceramente, fiquei encantado com a diplomacia de meu diretor; finalmente, eu estava presenciando um comportamento de um verdadeiro líder inspirador. Quase nem acreditei quando ouvi isso. Então, logo que ele se retirou, um aluno me falou: – Tejada, estão me ameaçando! Então eu disse: – Olha, não posso parar a aula agora, sugiro que procure o diretor em sua sala agora mesmo. E foi isso que ele fez.

Com isso dei prosseguimento à minha aula. Penso que não tinham se passado 5 minutos quando o diretor retornou à sala. Quando o vi entrar sala adentro notei que ele estava muito transtornado, parecia um “boi bufando de raiva”; não, mais do que isso, na verdade, ele estava “possuído”. Começou a falar com os meus alunos aos berros, dizendo que não iria aceitar em hipótese alguma que alguém ameaçasse algum aluno. E nisso eu concordo. Então, ele perguntou indignado: – Quem é que está ameaçando o Rogério? (nome fictício). Foi quando um aluno meu, demonstrando muita coragem por sinal, levantou a mão. O diretor então, mais furioso do que nunca, bradou: – Desculpe, mas tu c... fora do penico. Sinceramente, quase nem acreditei quando ouvi aquilo. Olhei para os alunos e notei no semblante um misto de riso e espanto. Eu também não sabia se ria ou chorava ou fazia as

duas coisas. Que situação... Sendo que logo depois o diretor olhou para mim já saindo e disse: – Tu, também, não consegue resolver nada aqui dentro! Eu então respondi: – Olha! Isso eu nem vou discutir contigo, pois vai ficar mal para ti. Logo depois ele bateu a porta e se foi.

A turma, que já tinha bons conhecimentos sobre liderança, ficou revoltada. Meus alunos diziam: – Ele não é líder, disse uma coisa e fez outra e ainda colocou a culpa em ti Tejada! Eu contrapus dizendo: – Pessoal, não se preocupem, já sou bem “grandinho” para me defender, não se preocupem comigo. Mas, vocês sabem do que é capaz uma turma ofendida. Desde aquele dia, o diretor passou a ser conhecido como Penico, inclusive a turma queria confeccionar uma camisa de formatura com uma caricatura do diretor, um peniquinho do lado com os dizeres: Seja esperto, portanto, não c... fora do penico!

É claro que fiz meus queridos alunos desistirem da ideia, mas, convenhamos que isso, no fundo, seria muito engraçado.

Mas ainda esse episódio não tinha chegado ao fim. A turma decidiu, então, escrever uma carta para o chefe do diretor (isso mesmo ele também tinha um chefe), a essa altura chamado de Penicão, contando o que havia acontecido e de seu tratamento perante à turma e à minha pessoa. Aliás, desde aquele dia o Penico não falava mais comigo.

Então, um belo dia, toca meu celular, era a secretária do Penicão marcando uma reunião comigo. Nunca vou me esquecer quando, logo depois de eu me sentar, ele falou: – Tejada, que história é essa de penico? Mas, apesar de tudo, sinto saudades de lá, não do penico é claro, nem do seu chefe, mas de meus alunos, pois aprendi muito com eles.

O chefão III

Mais uma vez, retrato alguns fatos por mim vivenciados em colégios em que lecionei e que retratam comportamentos autocráticos dos nossos queridos “chefes”. Sabemos que, hoje,

precisamos de líderes inspiradores a frente de todo o tipo de organização, mas o que se vê, infelizmente, é uma grande quantidade de “chefes” desmotivadores e geradores de trabalhos inúteis.

Há, cada vez mais, uma carência por verdadeiros líderes nas organizações em geral. Na verdade, os líderes é que são os grandes responsáveis pelo fracasso ou sucesso das mesmas.

Sempre faço essa colocação em minhas palestras: “Nunca vi uma equipe excelente, sem um grande líder em sua retaguarda.”

Bem, mas vamos aos fatos. Em determinado colégio que lecionava a direção inventou de fazer uma panfletagem dos cursos da escola, ou uma “operação panfleto”, como ficou conhecida pelos professores. Essa panfletagem seria feita por todos os professores e alguns alunos em um determinado final de semana.

Quando foi dada essa ideia na reunião, coloquei o seguinte: primeiro, qualquer panfletagem, para atingir seu objetivo, deve se constituir em um esforço contínuo e a ideia era fazer somente em um final de semana a mesma, ou seja, seu poder de penetração seria muito reduzido.

Segundo, será que alguém compra em sinaleira algum curso técnico? Será o tipo de produto adequado para ser veiculado em uma sinaleira. Eu, sinceramente, nunca comprei nenhum curso em sinaleira.

Terceiro, será que a panfletagem deveria ser feita pelos professores e alunos?

Quarto, no panfleto, não constavam os nomes dos professores e sua qualificação. Quando alguém está interessado em um curso, o que essa pessoa está comprando? Conhecimento é claro. E quem irá transmitir os mesmos?

Mesmo eu tendo questionado esses pontos, não me deram ouvidos e marcaram para determinado sábado a “operação panfleto”.

Alguns professores, simplesmente, não apareceram no colégio, pois acharam um absurdo que fossem obrigados a ficar em uma sinaleira distribuindo panfletos, outros, como eu, foram assim mesmo, para ver no que ia dar. Coloquei uma bermuda, um boné (virado para trás) e rumei para o colégio. Quando nos reunimos, para definir quais professores iriam para os locais de panfletagem, é que começaram as discussões. Uma colega minha chegou a chorar, pois nunca tinha se imaginado em uma sinaleira entregando panfletos.

Alguns outros colegas, simplesmente não falaram nada, mas percebi claramente que também não concordavam com aquilo. Eu, mais uma vez expliquei meus motivos (descritos acima), mas o professor Mumu falou: – Não adianta, agora eu não vou abortar a missão. Nossa, naquele momento me senti um verdadeiro soldado, com capacete e tudo! Parecia que todos iríamos rumar para uma guerra. E assim foi feito! Fiquei em um ponto central da cidade com outro colega meu, o professor Mumu e o Mumusinho (filho do Mumu), coitadinho, até ele teve que embarcar nessa. Quando os carros paravam e eu distribuía os panfletos com minha bermuda e meu boné virado para trás, ficava pensando em alguém que gostasse do curso e se matriculasse no mesmo. Imaginem, no primeiro dia de aula, eu entrando na sala. O que essa pessoa iria pensar? Aquele cara do panfletinho é professor aqui? Meu Deus! Inclusive alguns amigos e alunos meus se deslocaram até o centro para ver mesmo se eu estaria lá entregando os panfletinhos, pois eles não estavam acreditando nessa história de “operação panfleto”. Alguns conhecidos meus, quando me reconheciam, ficavam estupefatos com aquilo. Mas a “operação panfleto” aconteceu, afinal, não poderíamos abortar a missão.

Inteligência emocional

Estudando o atual perfil profissional que as empresas estão valorizando, sobressai uma característica marcante chamada inteligência emocional. Aliás, é enorme a quantidade de literatura

existente sobre o assunto. Mas no que consiste essa característica tão em voga na atualidade, principalmente quando falamos em liderança? Bem, eu ousou dizer em palavras resumidas que inteligência emocional começa em ter, primeiramente, suas próprias emoções sobre controle.

Além disso, eu dividiria inteligência emocional em cinco componentes que seriam: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social.

Autoconsciência consistiria na capacidade de entender que as pessoas possuem diferentes motivações e temperamentos, ou seja, cada pessoa tem a sua própria motivação e responde com diferentes comportamentos, em função do ambiente organizacional.

Por isso, torna-se um traço fundamental da liderança, atualmente, a autoconfiança, uma autoavaliação realista e um grande senso de humor para rir até mesmo dos próprios erros, pois afinal nenhum líder é infalível e a equipe precisa entender isso, o que gera empatia.

Já a autodisciplina seria a capacidade de orientar comportamentos em função dos objetivos determinados, ou seja, autodisciplina incluiria integridade, sinceridade e encorajamento da mudança.

Em terceiro lugar, teríamos a motivação (sempre ela), que é considerada a paixão pelo trabalho independentemente da recompensa financeira (“trabalho aqui porque gosto do que faço” ou “adoro lecionar”); isso incluiria um otimismo frente às dificuldades e um compromisso organizacional de fazer as coisas acontecerem (fazer acontecer) antecipando problemas e buscando a excelência constantemente.

Em quarto lugar, temos a empatia que poderia ser definida como a capacidade de se colocar no lugar do outro, que inclui a capacidade de reter talentos (o que não é fácil, pois onde há talento existe o assédio dos concorrentes). E, como as pessoas reclamam que estão ganhando pouco, vocês não acham? (principalmente

meus colegas professores). De vez em quando, perco a paciência e pergunto: Existe alguma universidade querendo contratar você? Não? Então você está ganhando muito bem...

Por último, inteligência emocional significa habilidade social que se resume na capacidade de liderar mudanças, motivando constantemente a equipe a trilhar o caminho proposto, apesar das inerentes dificuldades do mesmo. Isso inclui persuasão, tolerância, inteligência, persistência e, principalmente, exemplo e estratégia (saber onde se quer chegar e fazer primeiro).

Por todas essas razões é fundamental, hoje, principalmente na liderança, pessoas com grande inteligência emocional, pois os líderes serão as locomotivas dos processos de mudança (comparando a empresa a um trem). Ou seja, mais do que nunca os líderes precisam mostrar para os seus liderados que sabem onde estão indo e têm confiança no sucesso da organização.

Espero que você, meu prezado leitor, entenda a importância do conceito de inteligência emocional e se inspire como líder para gerenciar o processo de mudança em sua equipe. Boa sorte!

Capítulo VII



O EMPOWERMENT NECESSÁRIO

Primeiramente, vamos explicar o significado da palavra *empowerment*. O *empowerment*, na realidade, significa o empoderamento das pessoas, ou seja, as pessoas da organização assumem uma maior responsabilidade pelas decisões e até, por que não dizer, pelos resultados organizacionais. No caso particular de uma linha de frente, o *empowerment* seria o aumento da autonomia das pessoas que estão em contato direto com o cliente, para que possam satisfazê-los, ou melhor, encantá-los, a cada interação.

Nesse processo, as responsabilidades das pessoas aumentam grandemente, e isso, muitas vezes, é extremamente benéfico para a organização, pois as pessoas se desafiam constantemente, superam dificuldades, aprendem a cada dia através da solução de problemas e, por consequência, a organização aumenta de forma consistente sua competitividade no mercado enriquecendo seu capital intelectual.

O processo de *empowerment* poderia ser dividido em cinco medidas a serem tomadas pela liderança.

A primeira delas é a *participação direta das pessoas nas decisões*. As pessoas, num processo de *empowerment*, são motivadas a tomarem suas decisões sem precisar recorrer sempre ao seu superior imediato. Isso provoca, na realidade, uma maior velocidade de resposta da organização ao mercado no que tange à resolução de problemas das mais diversas áreas.

Por exemplo, quando somos atendidos em uma loja e pedimos um desconto para o vendedor, invariavelmente, ele

responde: – Vou ter que falar com o gerente! Eu pergunto será que nesse tipo de organização não está faltando um pouco de *empowerment*? Penso que dar autonomia às pessoas significa, de outra forma, dizer que elas são capazes de resolver os problemas, de propor soluções adequadas, ou seja, eu, como líder, começo a reconhecer nas pessoas o seu talento, ou melhor, começo a desenvolver o talento da minha equipe.

Além disso, quando as pessoas começam a assumir maior responsabilidade, elas, por consequência, se sentem mais importantes na organização, elas começam a notar que seu trabalho contribui, efetivamente, para a empresa, e isso as motiva de forma consistente, afinal quem não aprecia sentir que seu trabalho é muito útil para o sucesso da organização no mercado?

A segunda medida diz respeito à *atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e objetivos organizacionais*. A liderança precisa fazer com que as pessoas comprem as ideias da direção ou, de outra forma, se comprometam com os objetivos organizacionais. E como posso fazer isso, você vai me perguntar? Conseguimos o comprometimento das pessoas quando incentivamos e valorizamos a participação da equipe na determinação dos objetivos organizacionais. As pessoas precisam ser ouvidas para que se comprometam com os objetivos traçados. Ouvir as pessoas significa dizer para elas que sua opinião é importante.

Por outro lado, infelizmente, temos uma grande dificuldade de ouvir as pessoas na nossa vida cotidiana. Não fomos treinados para ouvir efetivamente as pessoas. Reparem o exemplo que vou colocar. Quando uma pessoa vem falar comigo sobre algum problema na organização, qual é a minha atitude com ela? Inevitavelmente, quando essa pessoa está expondo o problema eu, logicamente, já estou pensando em que resposta vou dar a esse problema, ou seja, que solução vou propor. Reparem que, como já estou pensando na resposta ao problema enquanto a pessoa está me falando, na verdade, estou perdendo informações

(inputs) importantes que a pessoa está me dizendo e eu não estou conseguindo captar, por já estar pensando em como vou responder.

Sei que a pressão por encontrar soluções, hoje, no ambiente de trabalho é enorme. As pessoas que vêm falar querem e precisam de soluções imediatas; a organização, muitas vezes, não pode esperar se não quiser comprometer sua competitividade no mercado.

Porém, se não conseguimos ouvir efetivamente as pessoas, o nosso processo de tomada de decisão perderá, sem sombra de dúvida, em muito a sua eficácia.

Numa relação de namoro ou casamento também acontece isso. Os relacionamentos acabam, muitas vezes, por problemas de comunicação. Aliás, as palavras que os homens mais apreciam ouvir de suas esposas ou namoradas são estas: “Meu amor! Precisamos discutir a nossa relação.”

Transcrevo uma estória a seguir que ilustra de forma divertida as dificuldades do processo de comunicação, primeiramente entre um casal e depois na organização.

O diário dela

No sábado à noite ele estava estranho. Combinamos de nos encontrar no bar para tomar um *drink*.

Passei a tarde toda nas compras com as minhas amigas e pensei que pudesse ser por minha culpa, porque me atrasei um bocadinho, mas ele não fez grandes comentários. A conversa não estava muito animada, de maneira que pensei em irmos a um lugar mais íntimo para podermos conversar melhor em particular. Fomos a um restaurante e ele AINDA agindo de modo estranho.

Tentei animá-lo e comecei a pensar se seria por minha causa ou outra coisa qualquer. Perguntei, e ele disse que não era eu. Mas não fiquei muito convencida. No caminho para casa, no carro, disse-lhe que o amava muito e ele limitou-se a colocar o braço por cima dos meus ombros. Não sei que raio quis dizer com isso,

porque não disse que me amava também, nem nada, e estava ficando mesmo preocupada. Finalmente chegamos em casa e eu já estava pensando se ele iria me deixar!

Por isso tentei fazê-lo falar, mas ele ligou a televisão, e sentou-se com um olhar distante, que parecia estar me dizendo que estava tudo acabado entre nós.

Por fim, embora relutante, disse que ia me deitar. Mais ou menos 10 minutos, ele foi se deitar também e, para minha surpresa, correspondeu aos meus avanços e fizemos amor. Mas ainda parecia muito distraído, e depois quis confrontá-lo e falar sobre isso, mas comecei a chorar e chorei até adormecer.

Já não sei o que fazer.

Tenho quase a certeza de que ele tem alguém e que a minha vida é um autêntico desastre.

O diário dele

Meu time perdeu. Mas, pelo menos, dei umazinha.

A terceira medida diz respeito à liberdade das pessoas para escolher os métodos e processos de trabalho com a ajuda e o apoio, quando necessários, da liderança.

Por que isso é importante? Porque, muitas vezes, quem está na ponta do processo conhece melhor o mesmo e tem mais condições de melhorar ou modificar o processo para aumentar ou melhorar sua produtividade. Penso que temos que nos concentrar estritamente nos resultados. O que importa é atingir os objetivos. Jack Welch comenta que é fundamental apoiar, qualificar e informar a equipe constantemente, sendo que depois a liderança deve “sair da frente” e dar liberdade para as pessoas atingirem os objetivos propostos. Genial não?

Por exemplo, ainda vejo uma preocupação excessiva em alguns colégios com a duração da aula. Com o horário a ser cumprido, deixando de lado, muitas vezes, a qualidade de ensino

e aprendido. Certa vez em um colégio que lecionava larguei minha turma cinco minutos antes, pois havia acabado o assunto e, didaticamente, não seria interessante começar matéria nova somente faltando tão pouco tempo para o término da aula. Alguns colegas meus (a maioria, diga-se de passagem) pediam para os alunos sentarem e aguardarem o sinal. Eu, como professor de empreendedorismo, não poderia tomar uma atitude dessas, por isso liberei a turma um pouco antes.

Na segunda, qual não foi minha surpresa: quando abri meu escaninho, estava lá um bilhete do diretor onde estava escrito: Tejada, por que liberaste a turma mais cedo na sexta? Sinceramente, achei muito engraçado o bilhete para não dizer outra coisa e nem dei “bola”; afinal eu era contratado para lecionar somente para os alunos e não à direção do colégio.

Para complementar, cito um exemplo interessante sobre a excelência em aproveitamento do tempo. Isso aconteceu em minha graduação de administração na Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos). Tínhamos uma disciplina de direito tributário. O professor, invariavelmente, chegava quinze minutos atrasado e largava sempre antes do intervalo. Em compensação, sua aula era fascinante, ele possuía um vasto conhecimento do assunto e uma didática impecável em todos os aspectos. Embora a aula durasse “pouco” tempo, aprendíamos muito na mesma.

Em contrapartida, tive aulas que o professor nunca se atrasava, não dava intervalo e na qual quase todos dormíamos. Terminávamos o semestre nos perguntando se havíamos aprendido algo e o que é pior odiando a disciplina e, às vezes, também o professor.

Com isso eu pergunto, será que o tempo é tão importante ou, na verdade, é o aproveitamento do mesmo? O que conta mais é a duração de uma aula ou o que aprendemos nela? O que é fundamental: atingir o resultado ou cumprir métodos de trabalho, muitas vezes ultrapassados e arcaicos?

Para ilustrar isso transcrevo um artigo de minha autoria, publicado em setembro de 2005, intitulado: Tipos de professor.

Tipos de professor

Como é de se esperar, tive vários professores desde o Ensino Fundamental até a minha pós-graduação. Uns, sem dúvida nenhuma, me marcaram sobremaneira, principalmente os bons...

Desde menino, eu analisava meus professores, seus métodos de ensino, sua postura, os exemplos, a motivação, o conhecimento, etc. Por isso, talvez, hoje, eu seja professor.

Sempre considerei a profissão de professor fascinante sobre todos os aspectos, pois eles nos marcam de maneira indelével. Eles se tornam muito importantes em nossa vida e, muitas vezes, levamos seus exemplos para sempre conosco... Mas hoje escrevo sobre alguns tipos de professor que cito como exemplo em minhas palestras, para descrever perfis que precisam ser mudados nesses tempos globalizados. Precisamos, sem dúvida nenhuma, revolucionar a educação, através de professores que sejam muito criativos, motivados, empreendedores e com perfil de liderança.

Bem, então, vamos aos tipos de professor.

O primeiro é o *professor pré-histórico*. É aquele que seu pai, seu tio, seu primo, quase toda a sua família teve aula com ele. Mas, reparem, a matéria é a mesma, suas lâminas estão amareladas, até a metade das letras já caíram e as provas são as mesmas. Você conhece algum professor assim?

Um segundo tipo é o *professor fantasma*, é aquele professor que somente está com o corpo presente, pois sua alma está em outro lugar. Esse professor é professor por circunstâncias da vida, ou seja, *está* professor.

O terceiro tipo é o *professor intervalo*; esse professor sempre larga a turma no intervalo. Ele começa a aula como Rubinho e quando está próximo do intervalo ele se transforma em Schumacher.

O quarto tipo é o *professor show man*, esse professor é aquele que leva meia hora para montar toda a sua parafernália multimídia, seus *slides* são muito coloridos, mas sem muito conteúdo e como

a sua aula é no escuro, todos, invariavelmente, acabam dormindo na mesma.

O quinto tipo de professor é o *professor seminário*, esse professor terceiriza o aprendizado ao aluno. Ele já chega na primeira aula, divide os grupos e lança trabalhos que vão ser apresentados durante todo o semestre. Depois ele senta em sua cadeira e passa o semestre inteiro assistindo às apresentações dos alunos.

O sexto tipo é o *professor polígrafo*, esse professor adora seu polígrafo, mais do que qualquer coisa. Coitados dos alunos que têm que ler todo aquele “monstro” para a prova, pois a maioria do que está no polígrafo não é vista em aula.

O sétimo tipo é o *professor “moral de cueca”*, esse professor cobra uma postura de seus alunos, mas não é capaz de dar o exemplo. É aquele professor que cobra prazo de entrega a seus alunos e leva dois meses para entregar a prova. Ou aquele que cobra horário de seus alunos e, invariavelmente, chega atrasado à sala de aula.

O oitavo tipo é o *professor ocupado*; esse professor, como tem muitos compromissos, falta mais do que o aluno mais faltoso, mas afinal a culpa não é dele, pois ele está sobrecarregado.

Ainda temos o nono tipo que é o *professor-preguiça*, esse professor não faz prova, não faz trabalho, todos passam e todo mundo fica “feliz”.

Finalizando, temos o *professor-caminhão*, esse professor, literalmente, despeja a matéria nos alunos, ele dá aula até o último minuto, embora ninguém mais esteja prestando atenção, mas o que conta é cumprir o cronograma e não os alunos aprenderem a sua matéria. Geralmente esse professor é adorado pela direção da escola, pois o que interessa é quantidade e não qualidade.

E você, professor, se identificou com alguns desses tipos? Espero que não, mas nunca é tarde para mudar. Eu lhe desejo muito sucesso e o parabênz por escolher essa profissão tão nobre.

Penso que agora ficou mais claro o quanto a organização pode ganhar proporcionando liberdade para que as pessoas escolham seus métodos de trabalho com a ajuda e o apoio da liderança.

A quarta medida se refere ao gerenciamento ou liderança da equipe. Precisamos de uma equipe solidária (com empatia), coesa, bem-treinada e apoiada. O sucesso da organização está cada vez mais atrelado ao trabalho em equipe (ver capítulo III).

A quinta medida é relativa à autoavaliação do desempenho da equipe. É importante que a equipe se avalie constantemente, pois isso pode ajudar no processo de melhoria constante (retroação). Precisamos monitorar o nosso desempenho constantemente, para saber se estamos no caminho correto para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Então, podemos concluir que o processo de *empowerment* se apoia em quatro pilares que são: *participação, responsabilidade, liberdade, equipe e autoavaliação*.

Para que possamos alcançar sucesso em um processo de *empowerment*, precisamos de uma liderança moderna; uma liderança que motive, ao invés de questionar; uma liderança que apoie, ao invés de cobrar; uma liderança que seja exemplo de trabalho, dedicação, esforço e ética para a equipe; enfim, uma liderança em que a equipe possa se espelhar (ver capítulo IV – Chefia e Liderança).

Por isso, a liderança deve usar quatro ferramentas fundamentais para proporcionar um *empowerment* adequado à sua equipe.

A primeira ferramenta é a *autoridade*. Autoridade consiste em dar efetivamente poder às pessoas, para que elas possam resolver os problemas apresentados. A liderança precisa delegar, a fim de aumentar a autonomia da equipe de trabalho. Com isso, as pessoas crescem de importância na empresa e podem se comprometer com a consecução dos objetivos organizacionais.

A segunda ferramenta é a *informação*. A equipe precisa receber as informações precisas; para poder realizar um excelente trabalho, precisamos disseminar a informação por toda a organização, para que o nosso processo de tomada de decisão se converta em um diferencial competitivo.

A terceira ferramenta refere-se às *recompensas*. Precisamos reconhecer e recompensar os trabalhos excelentes (muito bem-feitos). Um dos fatores que motiva mais a equipe é, sem dúvida, o reconhecimento do trabalho. E quantas vezes já ouvimos esse comentário: “Ele não faz mais do que a sua obrigação, estou pagando para ele trabalhar bem.”

Finalmente, a quarta ferramenta diz respeito às *competências*. Temos que desenvolver as competências de nossa equipe. Precisamos mais do que nunca de pessoas talentosas.

Não podemos esquecer também que pessoas talentosas objetivam aprender constantemente. Pessoas talentosas estão em busca de desafios e de superar seus limites em prol da organização em que trabalham. Na verdade, elas sempre estão buscando a excelência e se, por acaso, elas percebem que a empresa não está dando espaço para o seu desenvolvimento, essas pessoas vão embora, ou seja, elas não se acomodam, procuram seu espaço em outras organizações e, inevitavelmente, acabam encontrando, pois a maioria das organizações apresenta uma certa carência de talentos.

Como vimos anteriormente neste livro, a empresa moderna precisa se espelhar verdadeiramente em uma escola, onde as pessoas aprendam e se desenvolvam constantemente (*learning organization*).

Por isso, quando as pessoas aumentam seus conhecimentos e habilidades e estão motivadas, quem ganha também com isso é a organização que melhora, de forma consistente, o seu capital intelectual e, por consequência, a sua competitividade.

Porém, é importante lembrar que para um processo de *empowerment* alcançar os resultados almejados, torna-se

fundamental a qualidade da liderança no sentido de, verdadeiramente, delegar as tarefas, treinar, motivar e apoiar consistentemente a equipe na busca dos objetivos empresariais, fazendo com que

use todo o seu potencial criativo na busca de soluções originais para os problemas organizacionais.

A liderança precisa valorizar, treinando, motivando e remotivando a equipe constantemente, para que a mesma alcance resultados excelentes.

“A equipe é o espelho de sua liderança no que tange à motivação e comprometimento, a liderança precisa sempre ser exemplo.” José Tejada

Capítulo VIII



CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está se tornando uma das maiores preocupações das empresas na atualidade. Basta constatar a quantidade de empresas que realiza pesquisas sistemáticas para diagnosticar seu clima organizacional.

Essas empresas estão conscientes da importância de medir o nível de motivação de sua equipe, pois vivemos em uma época quando é fundamental gerenciar ou liderar processos de mudança e por isso a motivação em nível de equipe, hoje, se tornou estratégica.

Portanto, quando falamos em clima organizacional, estamos falando sobre a motivação em nível de equipe.

Constata-se que, em diversas pesquisas sobre motivação no ambiente de trabalho, o clima organizacional, invariavelmente, aparece em primeiro ou, pelo menos, nos primeiros lugares, ou seja, é um dos elementos que, sem dúvida, mais motiva um funcionário no ambiente organizacional que é trabalhar com uma equipe motivada.

Na verdade, chegamos à conclusão de que a motivação é contagiante (assim como a desmotivação, infelizmente), ou seja, se começamos a trabalhar com uma equipe motivada, provavelmente isso nos motivará sobremaneira e acabaremos assimilando essa motivação que será convertida em uma produtividade muito acima da média.

Por outro lado, se ingressamos em uma equipe desmotivada, provavelmente, com o tempo, também nos tornaremos desmotivados acompanhando a produtividade dessa equipe.

Para exemplificar: quando ingressei através de concurso em uma organização pública, como não poderia deixar de ser, fui muito motivado para desempenhar minha função até, que, num certo dia, dois de meus colegas foram conversar comigo no corredor. Eles perguntaram: – Tejada, você não gosta da gente? Eu, sinceramente, não entendi a pergunta, e respondi que não, pois simpatizava com todos os meus colegas. Então eles me explicaram: – Com essa tua produtividade, tu vais acabar nos “queimando” com o chefe!

Nesse momento entendi como o clima organizacional era importante em uma organização e como o clima organizacional pode afetar a produtividade da equipe.

No tempo em que trabalhei nessa organização pública, notei que havia pessoas com muito conhecimento e experiência, mas o clima organizacional não ajudava, ou seja, a maioria das pessoas estava muito acomodada e fazia o mínimo possível, somente aquilo que era de sua exclusiva responsabilidade.

Aliás, a palavra que eu mais ouvia nessa organização era: – Isso não é da minha função! Até hoje tenho ojeriza por essas palavras, pois as mesmas representam, invariavelmente, um clima organizacional extremamente inadequado, onde reina absoluta a desmotivação!

E como foi comentado anteriormente, infelizmente a desmotivação é extremamente contagiante.

Em consequência disso, algumas organizações apresentam uma atmosfera quente e dinâmica, ao passo que outras são frias e impessoais. E essa diferença no ambiente de trabalho, muitas vezes, é a diferença entre prosperar ou sair do mercado.

Agora, abordaremos os vários fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão: *as condições econômicas da empresa, a estrutura organizacional, as oportunidades de participação das pessoas, o significado do trabalho, a escolha da equipe, o treinamento, a avaliação e a remuneração da equipe.*

Iniciaremos com as condições econômicas da empresa. As *condições econômicas* afetam sobremaneira o clima organizacional, pois se uma empresa apresenta dificuldades financeiras, provavelmente vai começar a demitir as pessoas gerando um ambiente de grande insegurança e, muitas vezes, de grande insatisfação, pois, acredito que não há nada pior do que saber que um colega de trabalho seu, que é seu amigo, vai ser demitido.

Por outro lado, se uma empresa está crescendo cada vez mais, os colaboradores percebem isso e sentem-se mais seguros quanto à sua função e quanto ao seu futuro dentro da organização.

Na realidade, o sucesso de uma empresa mexe com a autoestima dos colaboradores que se sentem, por sua vez, também responsáveis por esse sucesso. Por isso é fundamental que a liderança reconheça o trabalho bem feito e partilhe os louros do sucesso com toda a equipe.

O segundo fator que afeta o clima é a *estrutura organizacional*. Cada vez mais, na atualidade, precisamos de estruturas enxutas (sem muitos níveis hierárquicos) em que flua muito rapidamente a informação, que é matéria-prima do conhecimento. Na realidade, preciso, mais do que nunca, ter uma adequada velocidade de resposta às mudanças constantes verificadas no mercado.

Estruturas piramidais (em forma de pirâmide) ou com muitos níveis hierárquicos estão com seus dias contados. Hoje, uma organização moderna deve se converter em uma rede de relacionamentos (estrutura em rede), onde a informação flua com rapidez, a fim de atender as demandas cada vez maiores do mercado.

De outra forma, a comunicação na empresa, atualmente, deve ser uma prioridade estratégica, já que a informação precisa e deve ser compartilhada para que se transforme em conhecimento.

O terceiro fator que influencia o clima organizacional refere-se à *participação das pessoas* na organização. Hoje, preciso trabalhar com todos os

“Quando uso a informação em meu benefício, ela se transforma em conhecimento.” José Tejada

corações e as mentes da empresa; preciso que todos, efetivamente, participem e colaborem com minha organização. Somente assim, poderei manter minha competitividade num mercado cada dia mais competitivo, em que o grande diferencial é gente. De outra forma, o sucesso empresarial passa, inevitavelmente, pelo trabalho em equipe, e numa verdadeira equipe todos podem e devem fazer a diferença.

O quarto fator diz respeito ao *significado do trabalho*. Nosso trabalho precisa ter significado para nós. O trabalho precisa se converter em um processo de desenvolvimento contínuo que nos realize como pessoa e profissional.

Na realidade, precisamos, mais do que nunca, amar nossa profissão. O trabalho precisa e deve ser uma fonte de realização profissional. Precisamos, de outra forma, sentir que o nosso trabalho é importante para a organização, ou seja, que a organização precisa de meu talento para prosperar. Aliás, a pior coisa que pode acontecer no ambiente organizacional é as pessoas notarem que o seu trabalho não faz diferença para a organização, ou seja, tanto faz realizar um excelente trabalho ou um trabalho medíocre, pois, simplesmente, ninguém liga para isso.

A escolha da equipe, que é o nosso quinto fator que influencia o clima organizacional, deve se basear nos resultados atingidos. Precisamos trabalhar e valorizar os nossos melhores talentos.

Esses talentos devem ser motivados e reconhecidos para que mantenham uma produtividade excelente ou, pelo menos, muito acima da média.

Além disso, precisamos constantemente investir na qualificação da equipe, ou seja, em *treinamento*, que é o nosso sétimo fator.

Pessoas que, frequentemente, estão sendo treinadas tendem a ser mais motivadas por se encontrarem em um processo de autodesenvolvimento. O treinamento, por sua vez, também mexe com a autoestima das pessoas que percebem o investimento da empresa na equipe, ou seja, a empresa através do treinamento demonstra que acredita no potencial da equipe e, justamente por isso, está investindo na qualificação da mesma.

Finalmente, chegamos ao último fator que influencia o clima organizacional e que se refere à *avaliação e remuneração da equipe*.

A remuneração deve levar em conta os resultados atingidos. Muitas empresas brasileiras já formataram um programa de participação nos resultados. A avaliação da equipe também é outro fator importante, pois se converte em um *feedback* (retorno) sobre o desempenho da equipe, o que pode motivar de forma consistente os colaboradores da organização. Precisamos saber como a organização está avaliando o nosso trabalho, ou seja, o nosso desempenho profissional.

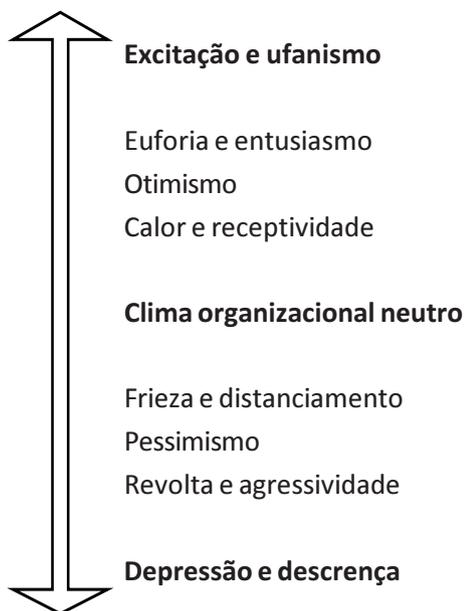
Analisando detidamente todos os fatores que afetam o clima organizacional, podemos concluir que boa parte de todos esses fatores depende da qualidade de liderança (ver capítulo IV – Chefia e Liderança).

Por isso, sugiro muita atenção com as pessoas que possuem posições de mando dentro da organização. Na realidade, é fundamental que as pessoas com cargos de mando na organização tenham perfil de liderança para proporcionar um adequado clima organizacional, ou, em outras palavras, formatar uma atmosfera de trabalho na qual as pessoas se sintam motivadas a dar o melhor de si para o sucesso da organização. Aliás, os verdadeiros líderes têm a capacidade de fazer com que sua equipe trabalhe com muita alegria e disposição, mesmo nos trabalhos mais penosos e difíceis.

É importante salientar que o clima organizacional, na verdade, influencia sobremaneira a eficiência e a eficácia da organização

como um todo, já que afeta de forma consistente a motivação e, por consequência, a produtividade da equipe de trabalho.

Figura 3 – *Continuum* do clima organizacional.



Fonte: CHIAVENATO, 2002.

Analisando esse *continuum*, reparamos que o último nível de clima organizacional refere-se à depressão e descrença, que vem logo em seguida da revolta e agressividade. Isso se verifica porque, nesse momento, as pessoas percebem que não adianta nada manifestar suas contrariedades com a organização, já que, simplesmente, elas não são ouvidas e nada vai efetivamente mudar. De outra forma, as pessoas veem as coisas erradas e não são capazes de falar, porque estão extremamente desmotivadas. Em um colégio em que lecionei, eu presenciei isso. Em algumas

reuniões, eu levantava a bandeira de que era muito importante e necessária a remotivação da equipe de professores através de algum projeto de endomarketing,³ ou coisa parecida. A resposta que eu ouvia da direção era a seguinte: –Olha Tejada, se as pessoas estão desmotivadas, isso é problema delas, elas vão acabar pagando por isso.

Reparem a despreocupação com a questão do clima organizacional.

A pergunta que se faz é a seguinte: Será que as pessoas vão pagar por estarem desmotivadas ou é a própria organização que, invariavelmente, vai perder muitos clientes e a sua própria competitividade?

Outra pergunta que eu fazia para a direção desse colégio era a seguinte: – Vocês conhecem algum aluno que goste de ter aula com um professor com grande conhecimento, mas que está desmotivado? Nessa hora, um ficava olhando para o outro e, simplesmente, não me respondiam nada.

Analisando, por sua vez, a parte de cima do *continuum* do clima organizacional, vemos a excitação e o ufanismo. Esse nível de clima organizacional é verificado em algumas igrejas e seitas e até, por que não dizer, em uma organização terrorista. Na realidade, é o nível mais alto de motivação, pois, muitas vezes, as pessoas sacrificam sua própria vida em função de determinada causa, como nos ataques terroristas às torres gêmeas de Nova Iorque.

Abaixo da excitação e do ufanismo, temos a euforia e o entusiasmo e, logo em seguida, o otimismo, que seria, em nossa opinião, o nível mais adequado de clima organizacional para uma organização moderna.

Na realidade, precisamos ter um equilíbrio entre emoção e razão, para conseguirmos conduzir com sucesso qualquer

³ *Endomarketing* – processo que visa à motivação da equipe, ou seja, o encantamento do cliente interno.

empreendimento nos dias atuais. Razão para tomar as atitudes mais ponderadas e que irão garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio, e emoção para motivar a equipe em busca dos objetivos organizacionais.

Não podemos esquecer que estamos lidando com gente e gente é movida por sentimentos. Durante minha vivência empresarial, pude notar que as pessoas, na maioria das vezes, não fazem seu trabalho exclusivamente pelo salário (dinheiro), mas porque acreditam na liderança e no futuro de sua carreira e da organização.

Infelizmente, algumas empresas ainda pensam que podem “comprar” a motivação de uma equipe, apenas pagando bons salários. Isso é um ledo engano, não se compra motivação, não a verdadeira motivação de uma equipe, pois essa motivação está ligada à paixão que essa equipe sente pelo seu trabalho e pela empresa em que trabalha, e isso não está à venda. É como eu querer comprar a paixão de alguém por mim. A paixão simplesmente acontece em nossa vida e, muitas vezes, não temos ingerência sobre isso. Por isso, muitas vezes, nos apaixonamos por pessoas que, na verdade, não apresentam muitas afinidades com a gente, mas, independentemente disso, somos muito felizes, pelo menos por algum tempo, pois sabemos que ou uma paixão se transforma em amor ou, inevitavelmente, acaba se extinguindo, muitas vezes, repentinamente.

Voltando ao *continuum* do clima, reiteramos que o otimismo seria o nível mais adequado de clima organizacional, já que englobaria razão e sentimento ou se quiserem conhecimento (treinamento) e motivação.

Em minha vida profissional, apliquei e elaborei algumas pesquisas de clima organizacional para as organizações nas quais trabalhei. Existem vários modelos disponíveis na internet. O ideal é que seja elaborado um modelo de pesquisa próprio para cada empresa, considerando seu segmento, porte e cultura, bem como filosofia organizacional.

Os principais elementos a serem avaliados em uma pesquisa de clima organizacional são processos de liderança, forças motivacionais, comunicações, processos de interação, tomada de decisões, formulações de objetivos, controles, etc.

Abaixo apresento um modelo de pesquisa de clima.

Pesquisa de clima organizacional:

1. A empresa na qual você trabalha possui metas e objetivos bem-definidos?

() Sim () Não

2. Se existentes, você se esforça para atingir essas metas e objetivos?

() Sim () Não

3. Você é informado do que pensa a direção?

() Sim () Não

4. Você concorda com as decisões tomadas pela direção?

() Sim () Não

5. A imagem, perante o público interno, é:

() Positiva () Negativa () Indiferente

6. A imagem, perante o externo, é:

() Positiva () Negativa () Indiferente

7. Você possui as condições e os recursos necessários para o bom desempenho de seu trabalho?

() Sim () Não

8. Você se sente à vontade para tomar decisões?

() Sim () Não

9. Para você, existem oportunidades de promoção dentro da empresa?

() Sim () Não

10. Você é feliz trabalhando na empresa?

() Sim () Não

Por quê?

Fonte: Brum, 1994.

As duas maiores dificuldades na realização de uma pesquisa de clima organizacional são, em primeiro lugar: fazer com que um bom número de pessoas participe dessa pesquisa e, segundo, que essas pessoas sejam sinceras em seus posicionamentos e opiniões.

A primeira dificuldade pode ser um sinal do nível de motivação presente na organização, já que, se há uma participação reduzida das pessoas, isso indica que não sabem a importância da realização de uma pesquisa ou não vislumbram na pesquisa uma possibilidade de mudança o que é, indubitavelmente, pior, pois está demonstrando, no mínimo, um nível considerável de desmotivação.

A segunda dificuldade pode ser superada se a direção conseguir vender a ideia de que a pesquisa é sigilosa, e todos podem e devem ser sinceros, ou seja, o que verdadeiramente

importa é o que vai ser dito e não quem vai dizer. Isso, na verdade, precisa estar muito claro e ser muito bem-entendido pela equipe.

Por outro lado, a direção precisa ter em mente que, por pior que seja a situação, um diagnóstico correto vai fornecer diversos subsídios, a fim de que a liderança possa tentar mudar o clima organizacional presente.

Um outro aspecto que deve ser levado em conta pela direção da empresa é que uma pesquisa de clima organizacional vai despertar nos colaboradores uma expectativa com relação a mudanças ou melhorias. Por isso, é muito importante que a direção esteja atenta em relação a esse aspecto, já que o pior que pode acontecer é a pesquisa cair em descrédito perante os colaboradores, que podem pensar o seguinte: “Não adianta a gente dar a nossa opinião sincera, porque nada vai mudar efetivamente em nossa empresa!”

Infelizmente, presenciei isso várias vezes. A organização recolhia as informações e, pasmem, não tomava nenhuma atitude, ou seja, deixava as coisas como estavam. E aí você, meu prezado leitor, pode me perguntar por que então as organizações pesquisam o clima se, muitas vezes, não tomam medidas para corrigir os problemas? A única resposta que me vem a mente é a seguinte: hoje em dia, é muito charmoso vender uma imagem de organização que pesquisa a satisfação de seus colaboradores para o mercado, mas realmente tomar as atitudes adequadas é uma outra estória.

Para exemplificar, em certo colégio em que lecionei, tive a oportunidade de tabular uma pesquisa de clima e me lembro de algumas respostas que ficaram gravadas definitivamente em minha memória. Tínhamos elaborado uma pergunta a respeito de quando nosso funcionário se sentia realmente feliz no colégio em questão.

Algumas respostas foram: “Quando ninguém se lembra de mim” ou “Quando ninguém enche o meu saco”. Sem dúvida, fiquei

estufato com essas respostas e assinali as mesmas no relatório que enviei para a direção.

Inclusive coloquei minha preocupação com essas respostas, além de alertar para a direção que a participação dos colaboradores nessa pesquisa tinha sido mínima (em torno de 5%).

Vocês imaginam a resposta da direção? Eles me comunicaram que iriam analisar a situação. Penso que, sinceramente, eles estão analisando a situação até hoje. Na verdade, a direção não tomou nenhuma atitude, pois, simplesmente, ela fazia a pesquisa por fazer, para somente vender para o mercado a imagem de que era uma organização que pesquisava e, por consequência, se “preocupava” com seus colaboradores. Na verdade, acontecia o mesmo nas pesquisas de satisfação com os professores. Todo o semestre as queixas eram dos mesmos professores, e a direção simplesmente nada fazia.

Alguns alunos comentavam, algumas vezes, assim: “Ninguém gosta desse professor, todo mundo dá a nota mínima, mas ele continua só porque é o coordenador do curso.” “Não adianta responder, porque nada vai mudar nesse colégio, aliás, nunca mudou nada mesmo, não sei por que ainda fazem essa pesquisa de satisfação dos professores.”

Esse é o típico caso de quando uma pesquisa cai em descrédito por exclusiva culpa da direção que não tem, muitas vezes, coragem de mexer no *status quo*⁴ para fazer aquilo que, efetivamente, precisa ser feito.

Em consequência disso, é preciso que a empresa, quando realiza uma pesquisa de clima organizacional, esteja preparada tanto para ouvir elogios como críticas e, acima de tudo, ter a coragem de tomar as atitudes corretas para motivar ou remotivar a equipe de trabalho, independentemente do *status quo* vigente.

⁴ *Status quo* – hierarquia presente na organização (direção).

Finalizando, é interessante comentar o que as empresas modernas estão fazendo para motivar a equipe de trabalho, a fim de formatar um clima organizacional onde a motivação e a produtividade andem juntas.

Primeiramente, as organizações modernas transformaram suas estruturas organizacionais em estruturas simples, com um número mínimo de níveis hierárquicos, dando ênfase ao trabalho em equipe.

Em segundo lugar, essas empresas apresentam culturas organizacionais que possuem valores como liberdade, participação, responsabilidade, autonomia e *empowerment*.

Em terceiro lugar, a liderança reconhece o trabalho da equipe e investe, constantemente, na sua qualificação (treinamento) e motivação (programas de endomarketing).

Capítulo IX



GESTÃO PARTICIPATIVA

O processo de gestão participativa visa a que todos os colaboradores da organização participem efetivamente do crescimento da empresa, no seu segmento de mercado, através de uma participação efetiva na formulação e, principalmente, na busca e consecução dos objetivos organizacionais.

Infelizmente, a maioria das organizações ainda trata muito mal seus colaboradores, ou seja, os considera apenas como meros recursos produtivos, isentos de motivações ou sentimentos, e paradoxalmente querem que os mesmos se comprometam com os objetivos organizacionais. Por conseguinte, salários, benefícios, treinamentos e suas decorrências são considerados meros custos.

Na verdade, esses elementos devem se constituir, atualmente, em uma empresa de ponta em investimentos, pois o maior patrimônio que uma empresa possui é o seu capital intelectual, ou seja, a inteligência de seus colaboradores, portanto, é preciso investir constantemente no capital intelectual de *minha* organização.

Por isso, como vimos no capítulo anterior, a organização deve monitorar constantemente o seu clima organizacional, a fim de que os processos de mudança, como é o caso da gestão participativa, possam ser implementados com sucesso.

Então, o primeiro passo que uma empresa pode dar, em busca da gestão participativa, é formatar um clima organizacional voltado para a criatividade, inovação, em que os colaboradores possam desenvolver plenamente seus potenciais, tanto pessoais como profissionais, com relação aos objetivos organizacionais.

Na verdade, a mudança deve começar pela direção da empresa, é fundamental que o exemplo parta da liderança, ou seja, a liderança se comprometendo intimamente com a mudança. Portanto, a mudança será disseminada pela organização, a partir do exemplo da direção (o exemplo vem de cima).

Covey (2005) propõe dez pilares que sustentam esse processo de transformação: conscientização, envolvimento, segurança interior, legitimação, responsabilidade pelos resultados, enterre o velho, abraça o novo caminho com espírito de aventura, espírito aberto, sinergia e propósito transcendental.

O primeiro passo corresponde à *conscientização dos colaboradores*. Os colaboradores terão que estar conscientes dos grandes benefícios que um processo de gestão participativa pode proporcionar a eles próprios em matéria de desenvolvimento pessoal e profissional e à organização como um todo.

Se os colaboradores não visualizarem os reais e concretos benefícios da mudança, o processo de implantação de um programa de gestão participativa pode estar comprometido desde o seu início.

Na realidade, as pessoas somente e efetivamente compram um processo de mudança quando visualizam vantagens em mudanças, ou seja, ninguém muda se não tiver um motivo muito forte, pois todo ser humano, em princípio, busca a estabilidade, por isso é, pelo menos no início, resistente a mudanças.

Podemos contextualizar esse aspecto com o exemplo daquele motorista imprudente que acaba se envolvendo em um grave acidente (às vezes, com vítimas fatais) e, somente a partir disso, muda a sua maneira de dirigir.

O segundo passo seria o *envolvimento*, ou seja, preciso envolver as pessoas no processo de mudança. Para isso, necessito de uma liderança inspiradora, no sentido de inspirar as pessoas a mudar. Por isso a liderança deve ser exemplo de credibilidade e transparência em todos os sentidos para que, realmente, os

colaboradores se envolvam de forma consistente no processo de transformação para uma gestão participativa.

Em terceiro lugar, preciso que as pessoas possuam uma *segurança interior*, no sentido de confiarem de que são capazes de tomar as melhores decisões para a organização. Não adianta somente as pessoas serem qualificadas, elas, na verdade, precisam acreditar em seu potencial.

Existem muitas pessoas extremamente competentes, mas que não acreditam em seu potencial e, por isso, muitas vezes não atingem resultados excelentes em termos de desempenho profissional e pessoal.

Um outro aspecto, que auxilia no processo de transformação em uma organização com gestão participativa, diz respeito à *legitimação*. Essa legitimação deve partir da direção da empresa, ou seja, a direção da empresa precisa efetivamente delegar o poder, ou seja, passar, gradativamente, as responsabilidades para os colaboradores e apoiá-los constantemente.

Prosseguindo, temos a *responsabilidade pelos resultados*. Responsabilidade pelos resultados significa fazer com que as pessoas participem das tomadas de decisão para, a partir disso, se sentirem responsáveis pelos resultados organizacionais. Se não valorizarmos a equipe de trabalho, ouvindo com atenção seus pontos de vista e opiniões, dificilmente a equipe se sentirá responsável pelos resultados, pois, geralmente, quem não é ouvido acaba não se sentindo parte do processo, e isso gera muita desmotivação e, às vezes, até revolta. Na realidade, os colaboradores precisam agir como se fossem “donos do negócio”.

O sexto passo diz respeito a *enterrar o velho*. Isso significa que temos que abandonar sem culpa produtos, serviços ou processos de trabalho que, antigamente, foram capazes de agregar valor, mas hoje estão ultrapassados e obsoletos, gerando somente custo para a organização e atrasando, muitas vezes, o desenvolvimento e a busca de inovações.

O sétimo passo seria: *abraçe o novo com espírito de aventura*. Temos que ter a coragem de trilhar outros caminhos, aprender coisas novas, reformular nossos pensamentos, quebrar paradigmas (padrões). As pessoas, muitas vezes, não se questionam mais sobre como podem melhorar seus processos de trabalho, fazem as coisas de forma automática e com isso vão bloqueando toda a sua criatividade.

E por falar em paradigmas, descrevo agora uma estória que retrata muito bem como as pessoas são capazes de adotar certos padrões e não refletir mais sobre os mesmos.

Como nasce um paradigma

Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula, em cujo centro puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas. Quando um macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão.

Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancadas.

Passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas. Então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo rapidamente retirado pelos outros, que o surraram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não mais subia a escada. Um segundo foi substituído, e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato.

Um terceiro foi trocado, e repetiu-se o fato. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído.

Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas. Se fosse possível perguntar a algum deles por que batiam em quem tentasse subir a

escada, com certeza a resposta seria: “Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui...”

Você não deve perder a oportunidade de passar esta estória para seus amigos, para que, uma vez por outra, se questionem por que estão batendo...

O oitavo passo se refere ao *espírito aberto*. Preciso ter consciência de que a vida é feita de desafios, de aprendizados, de pressão, de cobrança incessante por melhores resultados. Não posso me acomodar, tenho que ter a coragem de sair da minha zona de conforto.

Mais do que nunca, um profissional bem-sucedido precisa ser ousado para propor processos novos, até então impensáveis e, de certa forma, correr riscos para alcançar a excelência.

Continuando, chegamos ao nono passo que é a *sinergia*. Hoje é fundamental no trabalho em equipe a sinergia, que nada mais é do que a multiplicação de esforços gerando um resultado melhor do que a soma individual de cada esforço.

Quando todos os integrantes da equipe se comprometem com um objetivo, o trabalho fica mais fácil para toda a equipe, ou seja, todos ganham com isso.

Finalizando, temos o último pilar que é o *propósito transcendental*. Entendemos propósito transcendental como a consciência que a realização de minha tarefa se constitui em algo importante para a organização, ou seja, minha organização conta com minha competência e motivação para atingir a excelência em termos organizacionais. De outra forma, se estabelece uma relação de interdependência entre colaborador e empresa (um depende do outro, em termos de atingir os resultados).

As pessoas precisam perceber que o seu trabalho pode e deve fazer a diferença na organização, ou seja, elas são partes fundamentais no sucesso organizacional.

Como podemos notar ainda teremos que percorrer um longo caminho em busca da transformação em uma empresa com gestão participativa.

Analisaremos, agora, as bases de um processo de gestão participativa.

O primeiro aspecto de um processo de gestão participativa é o *envolvimento mental e emocional*. Precisamos, como não poderia deixar de ser, do comprometimento dos colaboradores da organização. As pessoas precisam estar emocionalmente envolvidas no processo, já que o mesmo, na verdade, se converte em uma grande mudança de paradigma e para isso o comprometimento é fundamental.

O segundo aspecto é a *motivação para contribuir*. Lembre-se que motivação é motivo + ação, ou seja, as pessoas precisam tomar iniciativa, não posso ficar esperando que as coisas aconteçam, preciso tomar a frente dos processos. Isso inclui, muitas vezes, coragem para liderar pessoas na mudança de processos que precisam ser melhorados ou modificados. Para isso, as pessoas precisam partilhar um ambiente onde haja uma confiança recíproca entre a liderança e os liderados.

Já o terceiro aspecto envolve a *aceitação de responsabilidade*.

No processo de gestão participativa, a responsabilidade dos colaboradores aumenta e, infelizmente, nem todas as pessoas na organização querem ter mais responsabilidade, pois uma maior responsabilidade vai pressupor uma maior cobrança, e isso, muitas vezes, assusta as pessoas, pois, inevitavelmente, elas têm medo de ser ainda mais cobradas.

Finalizando, temos o quarto aspecto que envolve a *qualificação da equipe de trabalho*. Esse aspecto é fundamental num processo de gestão participativa, pois de nada adianta às pessoas estarem envolvidas mental e emocionalmente; terem motivação para contribuir; aceitarem a responsabilidade se não apresentam capacidade ou competência para tomarem, nos momentos adequados, as melhores decisões para a organização. Portanto, mais do que nunca, preciso considerar o treinamento como um investimento mais do que necessário na organização.

Analisando esses quatro aspectos, podemos inferir que a gestão participativa é uma forma de administração, em que as pessoas tenham reais possibilidades de participar com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou proposta. A ideia é que as pessoas sejam estimuladas constantemente e se tornem desejosas de contribuir, pois existe um clima de confiança mútua entre líderes e liderados.

Esse sistema é completamente diferente de uma empresa autocrática,⁵ onde a chefia somente manda, impõe, coage e fiscaliza, não discute nem considera o ponto de vista da equipe.

Então, dessa forma, preciso contar com uma liderança liberal ou democrática numa organização baseada na gestão participativa, pois a palavra-chave nessa forma de administração é o consenso representando o esforço coletivo de uma organização.

Na realidade, o que está por trás de um processo de gestão participativa é que devo delegar poder a quem está mais próximo do problema, pois essa pessoa tende a tomar uma melhor decisão justamente por conhecer melhor o processo em si devido a sua proximidade.

De outra forma, quem toma a decisão é quem está mais perto do problema e por isso deve ter um maior conhecimento sobre o mesmo.

Todo o processo de gestão participativa está apoiado em um forte trabalho de equipe (vide capítulo III – o trabalho em equipe), sendo que, sem ele, fica muito difícil implementá-lo.

Um outro ponto crucial num processo de gestão participativa é a comunicação. Preciso estabelecer um canal de comunicação com meus colaboradores. A informação precisa fluir constantemente para que eu mantenha os colaboradores muito

⁵ Empresa autocrática – aquela em que o poder é centralizado; somente uma pessoa, ou um grupo de pessoas possuem voz ativa (ex.: Eu mando e você obedece sem questionar).

bem-informados e, a partir disso, eles possam tomar as melhores decisões para a organização.

Continuando, abordaremos alguns pré-requisitos, aos quais a liderança deve estar atenta, para levar adiante um processo de gestão participativa.

O primeiro é que devo possuir uma equipe adequada para fazer essa transição, ou seja, essa equipe precisa ser qualificada e apresentar um perfil empreendedor.

Em segundo lugar, a liderança deve “vender” muito bem mudanças, ou seja, mostrar os grandes benefícios que um processo de gestão participativa pode proporcionar para a organização.

Também preciso conscientizar minha equipe de que, em primeiro lugar, devem estar os objetivos organizacionais ou da equipe (objetivos e interesses individuais devem estar em segundo plano).

Para contextualizar, cito o seguinte exemplo: de que me adianta ter o goleador do campeonato se meu time não foi campeão. A torcida vai comemorar isso? Qual a satisfação maior para um jogador; ser campeão ou goleador do campeonato? Qual deve ser o principal objetivo de um time de futebol: ter o goleador ou levantar o caneco?

Além disso, a liderança deve colocar as pessoas certas nos lugares corretos, ou seja, é preciso trabalhar com as habilidades adequadas de cada pessoa. Imaginem se o técnico escalasse o goleiro como centroavante! Como ficaria seu rendimento?

Finalmente, preciso proporcionar às pessoas autonomia para desenvolverem seu trabalho a contento. Isso não quer dizer que não existirão controles. O que se controla numa organização baseada na gestão participativa são exclusivamente os *resultados a atingir*.

A partir disso, as pessoas nesse sistema possuem toda a liberdade de escolher o seu próprio método de trabalho, ou seja, podem desenvolver seu potencial criativo em busca de soluções para os problemas organizacionais.

Para finalizar o capítulo, analisaremos algumas causas do insucesso da implantação de um processo de gestão participativa.

A primeira acontece quando a cultura organizacional não é levada em conta. Logicamente, é impossível levar adiante um processo de gestão participativa numa organização com uma liderança autocrática.

Aliás, o discurso de quase todas as empresas está baseado numa liderança democrática, mas, no fundo, a maioria das empresas ainda é muito autocrática e, nesse caso, o problema se concentra na liderança.

Outra causa de insucesso pode ocorrer quando a implantação é feita apressadamente. As pessoas precisam de tempo para assimilarem o novo processo e alcançarem os resultados esperados. Como em qualquer processo de mudança, existe uma curva de aprendizagem. A curva de aprendizagem nos diz que, inicialmente, qualquer mudança de processo apresenta uma perda de produtividade, pois as pessoas estão aprendendo e assimilando esse processo e somente depois de algum tempo os ganhos de produtividade significativos começam a aparecer.

Por isso o uso de autoridade da liderança deve ser gradativamente substituído pela liberdade de atuação dos liderados. Gradativamente as pessoas devem ser habilitadas a trabalhar em equipe.

Por último, a participação não é assumida com convicção pela direção da empresa. A direção precisa efetivamente assumir a ideia, acreditar na mudança e ter persistência para implementar corretamente o modelo de gestão participativa.

Se isso ocorrer a gestão participativa pode criar colaboradores criativos, comprometidos, responsáveis e conscientes dos problemas organizacionais.

Capítulo X



O QUE VEM A SER *ENDOMARKETING*?

Atualmente, há uma preocupação crescente das empresas que querem prosperar no mercado com a motivação de seus colaboradores. É realmente impressionante como se fala em motivação e comprometimento como os grandes diferenciais competitivos⁶ na atualidade. Tempos atrás, me lembro bem disso, a palavra motivação no ambiente de trabalho sequer era pronunciada em muitas organizações. Eu mesmo passei quase dois anos em uma organização pública, sem ao menos ter ouvido essa palavra.

Hoje, a situação é completamente diferente. Para comprovar isso tenho recebido diversos convites, inclusive de empresas públicas, principalmente prefeituras para palestrar sobre motivação. Reparem que mudança de enfoque ou paradigma!

As empresas estão realmente preocupadas com a motivação de seus colaboradores. Aliás, os dirigentes de empresas não cansam de falar em motivação e comprometimento no ambiente de trabalho. Eles almejam que as pessoas realmente “vistam a camiseta” da empresa.

Nesse contexto, as empresas começaram a desenvolver diversos projetos de endomarketing, com o principal objetivo de realmente motivar seus colaboradores.

O endomarketing pode ser definido como o marketing voltado para dentro, ou voltado para o cliente interno que é o colaborador.

⁶ Diferencial competitivo – são as habilidades (competências) de minha organização e que diferenciam a mesma no mercado, é aquilo que eu faço de melhor como empresa, ou seja, minhas habilidades principais.

De outra forma, é preciso vender uma boa imagem da organização (produtos, serviços, cultura, clima organizacional, etc.), primeiramente aos colaboradores, para que os mesmos se encantem com a empresa e transmitam esse encantamento para os clientes externos.

Portanto, o endomarketing visa, na verdade, ao encantamento de meu cliente interno (colaborador) com a minha organização.

Hoje, sabemos que a organização para manter ou melhorar a sua competitividade precisa estabelecer laços de fidelidade com seus clientes externos. Logicamente, para fidelizar meu cliente, eu, como organização, tenho que encantá-lo através do composto de marketing.⁷

Analisando o composto de marketing, notamos que o quinto P se refere às pessoas. Essas pessoas são as que prestam o atendimento direto ao cliente, ou seja, a chamada linha de frente. Então, o quinto P se refere basicamente ao atendimento.

Atualmente, as empresas que querem fidelizar seus clientes se deram conta de que precisam se diferenciar, principalmente no atendimento, que é aquele momento ímpar de interação com seu cliente externo.

Em outras palavras, para a organização encantar seus clientes externos precisa ter, obrigatoriamente, um atendimento encantador, ou uma excelência em atendimento.

Está mais do que provado que somente colaboradores encantados com a organização são capazes de encantar seus clientes externos, pois esses colaboradores passam toda a sua paixão pela empresa (produtos e serviços) para o cliente e, com isso, acabam estabelecendo um relacionamento com o cliente (marketing de relacionamento),⁸ ou seja, eles, na verdade, passam

⁷ Composto de marketing – refere-se aos cinco Ps (produto, preço, promoção, ponto de venda e pessoas).

⁸ Marketing de relacionamento – é o processo que visa a um relacionamento de longo prazo entre a empresa e seu cliente externo, estabelecendo um laço de fidelidade (o cliente sempre volta a fazer negócios com a organização).

credibilidade ao cliente, e isso é uma questão estratégica para o fechamento da venda.

É nesse contexto que o endomarketing entra em ação.

“Endomarketing é o conceito que os colaboradores têm da empresa em que trabalham.”José Tejada

Na realidade, o endomarketing objetiva motivar os colaboradores para que prestem um atendimento excepcional aos clientes externos, estabelecendo, assim, um marketing de relacionamento.

Para contextualizar, todos nós, na verdade, fazemos endomarketing frequentemente, mesmo sem nos darmos conta disso.

Em nossos momentos de lazer e descanso com nossos amigos ou parentes, inevitavelmente, acabamos falando sobre trabalho e, conseqüentemente, sobre as organizações em que trabalhamos. Nesse momento, estamos fazendo endomarketing, ou seja, vendendo a imagem de nossas organizações.

Por isso, alguns autores comentam que pode haver endomarketings positivos e negativos.

O endomarketing positivo seria quando passo uma imagem positiva de minha organização, ou seja, quando eu falo bem da empresa em que trabalho, comento que gosto de trabalhar lá, que a mesma possui uma equipe motivada, um clima organizacional adequado, uma liderança inspiradora, etc.

Já o endomarketing negativo ocorreria, logicamente, quando falo mal de minha organização, ou seja, comento que não sou bem-aproveitado, que não há reconhecimento do trabalho realizado, que possuo um chefe desmotivante, que minha equipe está muito desmotivada, etc.

Também é interessante ressaltar que esses comentários informais vão moldando a imagem da empresa no mercado, pois falamos constantemente e com um grande número de pessoas sobre as organizações em que trabalhamos, ou seja, fazemos

constantemente um endomarketing positivo ou negativo de nossa empresa.

Aliás, uma pesquisa norte-americana diz que se escutarmos três comentários (positivos ou negativos) com relação a determinado produto, serviço ou empresa, passamos a assumir os mesmos como verdade e, o que é mais interessante ainda, propagamos isso às pessoas de nosso relacionamento.

É a mesma coisa que acontece com um cliente que, por exemplo, está muito insatisfeito. Ele espalha, para um sem-número de pessoas, que a organização (produto ou serviço) não é boa, que foi mal-atendido, que não resolveram o seu problema, que demoraram para entregar o produto, que a assistência técnica é incompetente, etc.

Mas isso não é tudo. As pessoas que ouvem esse comentário e não conhecem a empresa, acabam acreditando nisso e não fazendo negócios com essa organização. Reparem quantas vezes não fomos assistir a um filme, ou jantar em determinado restaurante, somente porque nos recomendaram negativamente os mesmos.

A mesma coisa acontece com um colaborador insatisfeito, ele passa uma imagem negativa da empresa em que trabalha, e as pessoas acabam não fazendo negócios com essa empresa. Quantas vezes não mandamos o nosso currículo para determinada empresa somente porque ouvimos um comentário desfavorável de um amigo nosso que é colaborador dessa mesma empresa? Ou percebemos, através de um péssimo atendimento, a desmotivação do colaborador.

Inclusive em algumas organizações, basta ligar e ouvir a voz da telefonista para perceber seu mau-humor em nos atender, parece que nos está fazendo um grande favor; agora, imaginem a imagem que posso fazer de uma empresa dessas.

Da mesma forma, uma empresa que se preze e queira fidelizar seus clientes, precisa estar atenta à sua recepção. Esse é, muitas vezes, o primeiro contato com o cliente (a primeira impressão).

E como, invariavelmente, somos atendidos com tanto descaso na recepção. Aliás, existem empresas que, na verdade, deveriam mudar o nome de recepção para decepção, pelo menos seria mais sincero com o cliente.

Para ilustrar no que consistiria uma excelência em atendimento, transcrevo três artigos de minha autoria sobre fidelização de clientes.

Fidelização de clientes

Tudo que uma organização pode almejar, hoje em dia, é possuir um grupo de clientes fiéis.

De outra forma, é possuir uma boa capacidade de fidelizar seus clientes potenciais (aqueles que podem vir a ser clientes de minha empresa), ou seja, ser capaz de criar laços consistentes de relacionamento com seus clientes.

Mas como consigo fidelizar meus clientes? Para fidelizar meus clientes preciso, primeiro, obrigatoriamente, ter uma excelência em atendimento; tratar extremamente bem meu cliente, ter uma grande empatia pelo mesmo (capacidade de se colocar no lugar do próprio cliente).

Na verdade, o objetivo de qualquer treinamento de vendedores é fazer com que a linha de frente (quem presta o atendimento direto ao cliente) possa desenvolver uma grande empatia pelo mesmo, ou seja, a linha de frente precisa ter o foco do cliente.

Comento quando estou treinando vendedores: “Vocês devem atender seus clientes como gostariam que vocês mesmos fossem atendidos.”

Em segundo lugar, preciso ser muito criterioso em meu processo de seleção de vendedores. Preciso ter a capacidade de selecionar os melhores talentos para trabalhar comigo. Muitas pessoas não possuem perfil para atender público. Nesses casos, por melhor que seja o treinamento, o desempenho do vendedor nunca atingirá a excelência. O vendedor precisa ter “capacidade em servir”, ou seja, gostar de servir outras pessoas. Essa

capacidade em servir, infelizmente, eu não consigo treinar, é uma característica que, no máximo, pode ser despertada, ou seja, é natural do indivíduo.

Em terceiro lugar, preciso monitorar a satisfação de meus clientes. Muitas vezes a empresa tem um determinado conceito de si própria que é muito diferente do conceito dos seus clientes. Então, tenho que saber o que exatamente os clientes pensam de mim, como eles avaliam o meu atendimento.

Hoje, está mais do que provado que para fazer qualidade em uma empresa tenho que estabelecer canais de comunicação com meus clientes. Ai você vai me dizer: mas provavelmente eu vou ouvir muitas reclamações e ninguém gosta de ouvir reclamações não é mesmo? Concordo, mas a matéria-prima para melhorar a qualidade em uma empresa vem das reclamações ou sugestões de meus clientes, não podemos esquecer disso. O cliente que reclama está apontando os aspectos que, provavelmente, precisam ser melhorados, e o melhor de tudo não está me cobrando nada por isso. Então, aquele cliente reclamador e exigente é o melhor cliente que você pode ter, pois mostra os seus defeitos e não te cobra nada. E qual será o pior cliente que você pode ter? Eu diria que é aquele que compra seu produto uma vez, não gosta, não fala nada para você e comenta com todos que o seu produto é ruim. E o pior de tudo isso é que as pessoas acreditam no que um cliente insatisfeito diz. Pesquisas apontam que apenas 10% dos clientes insatisfeitos formalizam sua reclamação. Os outros simplesmente não compram mais seu produto e fazem uma propaganda negativa do mesmo. E quantas vezes não vamos a um restaurante ou assistir a um filme simplesmente porque nos recomendaram negativamente?

Em quarto lugar preciso treinar constantemente minha equipe, pois a medida que o tempo passa os clientes vão ficando mais exigentes, suas necessidades vão se modificando e a expectativa deles quanto ao meu atendimento também.

Concluindo, um cliente somente se tornará fiel se ele ficar encantado com minha empresa; devemos ter como objetivo que o cliente se apaixone pela nossa empresa.

E vocês sabem o que é capaz de fazer uma pessoa apaixonada, não é mesmo?

Alguns autores definem os clientes fiéis como torcedores. Já viram como os torcedores de futebol são fiéis aos seus times de coração? Eles podem trocar de casa, de carro, de cidade e até, às vezes, de mulher, mas, dificilmente, irão trocar de time.

Por último, preciso conscientizar todos na empresa sobre a importância da atração e da manutenção de clientes.

Preciso encarar o cliente como um investimento de longo prazo.

Preciso a cada interação prezar pela ética e transparência no meu relacionamento.

Tenho que transparecer e transmitir confiança para o meu cliente. Isso é fundamental.

Espero que você tenha se conscientizado do grande desafio que é fidelizar clientes. A estrada é longa e por isso lhe desejo boa-sorte!

Encantando o cliente

Como sabemos, hoje, as empresas que querem se destacar no mercado precisam procurar de todas as formas encantar seus clientes, satisfazer apenas já não basta.

Obviamente, cada um de nós tem várias histórias para contar de atendimentos que deixaram muito a desejar e que, muitas vezes, nos incomodaram bastante.

Semanas atrás estive viajando para Maceió. O voo de Porto Alegre estava com saída prevista para as 6h50min. Nem preciso dizer que tive que madrugar, a fim de não perder o avião.

Então, eu me encontrava na sala de espera do aeroporto e notei que já havia passado das 7 horas e nada de chamar o nosso voo. Por volta das 7h20min fomos chamados para embarcar.

Embarcamos em dois ônibus e nos dirigimos até onde estava estacionada a aeronave. Não embarcamos em uma mangueira, mesmo tendo várias disponíveis no aeroporto, não me pergunte por quê! Quando chegamos na frente do airbus, as portas do ônibus não se abriram e todos ficamos esperando sem saber por que mais uma vez. Notei que tiraram a escada na qual iríamos embarcar e depois trouxeram outra.

Depois de quinze minutos, conseguimos finalmente embarcar no airbus. Passamos pelo comandante e uma das aeromoças, antes de subirmos a escada, sendo que ambos nem nos cumprimentaram. Então, me perguntei por que os mesmos estavam lá embaixo? Não entendi. Entramos na aeronave e pensei que nossos problemas haviam acabado. Que nada, meia hora se passou e nada de decolarmos, foi quando o comandante nos falou que tinha mandado trocar a escada, pois a mesma estava bamba e que o computador estava acusando um problema em uma das turbinas, mas que a mesma estava funcionando.

Resumindo a história, embarcamos com duas horas de atraso; no final das contas, ressetaram o computador e tudo voltou ao normal. Durante o voo fiquei observando o atendimento de bordo e me chamou muito a atenção o fato de que a tripulação não foi capaz de dar sequer um sorriso para nós passageiros; o atendimento foi mecânico, pareciam robôs: O que o senhor quer perguntavam quando estavam servindo o lanche e as bebidas. Na chegada a Maceió, nem nos deram tchau na saída do avião. Fiquei com a nítida impressão de que essa tripulação não fez a mínima força para nos atender bem e quis deixar isso muito claro.

Na volta, eu estava esperando o mesmo atendimento, pois já estava “vacinado” contra esse desprezo e com essa indiferença com a qual me haviam tratado.

Quando entrei no avião (dessa vez estávamos embarcando no horário), me deparei com um comissário que me olhou, sorriu e me disse: – Bom-dia senhor, seja bem-vindo! Caramba, quase desmaiei, depois dessa recepção (e olha que era a mesma companhia aérea). Sentei em minha poltrona e comecei a ler um

jornal que estava a minha frente, quando notei que o comissário se aproximou de mim e gentilmente acendeu minha luz de leitura. Nessa hora me belisquei para ver se não estava sonhando e imediatamente agradeci.

Mas não era só. Foi quando (eu estava sentado bem na frente do avião) notei que esse comissário pegou o microfone e disse: – Bom-dia, bem-vindos a bordo do voo xxx com destino a Porto Alegre, que terá escalas em São Luiz, Manaus, Fortaleza, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Curitiba. O voo era sem escalas (todos os passageiros sabiam disso) e depois disso todos nós começamos a rir da brincadeira do comissário.

Na verdade, o comissário estava nos divertindo com seu bom humor e inteligência.

Na hora do serviço de bordo, ele falava (sempre sorrindo primeiro): – Com licença, o senhor gostaria de alguma bebida. Tenha um bom apetite. No final do voo esse comissário pegou novamente o microfone e falou: Depois de escalas em São Luiz, Manaus, Fortaleza, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Curitiba, finalmente chegamos em Porto Alegre.

Adivinhem qual foi a reação dos passageiros? Todos bateram palmas para o comissário.

Quando da minha saída do avião eu o parabeneizei pelo excelente serviço prestado, sendo que notei em seus olhos a satisfação pelo reconhecimento de seu trabalho.

É a isso que eu chamo de encantamento de clientes. Mas o que esse comissário fez de tão especial?

Primeiro, ele demonstra que ama aquilo que faz, ou seja, atendimento ao cliente, pois acima de tudo respeita profundamente o ser humano-cliente.

Depois, ele conseguiu divertir a todos nós com seu bom humor e sua inteligência.

Por isso que sempre digo em minhas aulas e palestras, que as pessoas é que fazem a diferença em qualquer organização.

Portanto, não se esqueçam, pessoas com qualidade formam uma organização com qualidade. Ame aquilo que você faz, esse é o único caminho para a excelência! Boa-sorte!

Sua excelência, o cliente

Um dos maiores diferenciais competitivos que uma empresa pode ter, hoje em dia, é uma excelência em atendimento.

Precisamos, mais do que nunca, tratar nosso cliente como alguém muito especial, pois uma empresa pode sobreviver sem uma série de pessoas (gerentes, diretores, supervisores, etc.), pois todos sabemos que ninguém é insubstituível, mas nenhuma empresa consegue existir sem clientes.

Então, precisamos colocar o cliente no centro do processo, ele é o maior patrimônio que uma empresa pode ter.

Anos atrás, dizia-se que a empresa deveria ter foco no cliente ou estar preocupada em satisfazer seus clientes. Hoje, infelizmente, isso já não basta. Precisamos, na verdade, ter o foco do cliente, tentando de todas as maneiras encantá-lo.

Mas, por que precisamos encantar os clientes?

A resposta é simples: para que os mesmos nunca mais esqueçam de nós. Temos que nos tornar inesquecíveis para os nossos clientes.

Qual a grande vantagem disso? A grande vantagem é que um cliente encantado, inconscientemente fará uma propaganda de nosso produto ou serviço. Ele recomendará nossa empresa para seus amigos, parentes e conhecidos. É como alguém apaixonado. (Vocês já notaram o que uma pessoa apaixonada é capaz de fazer?) A isso chamamos marketing de recomendação, e a recomendação é a mais eficaz de todas as publicidades. Quantas vezes ouvimos recomendações de restaurantes, filmes, lugares, etc., e nem questionamos nada a respeito, simplesmente seguimos as mesmas. Da mesma forma que não seguimos as recomendações negativas.

Aliás, um cliente insatisfeito pode causar um prejuízo medonho para a organização, porque ele propaga negativamente a empresa para o mercado como ele foi mal-atendido e, o pior, as pessoas, invariavelmente, acreditam e assumem isso como verdade.

Por isso, resumidamente, ousou propor um roteiro para a busca de um processo de excelência em atendimento.

Primeiramente preciso me conscientizar, como líder empresarial, que o treinamento de minha equipe deve ser constante. Isso é fundamental porque as pessoas vão perceber que a organização está investindo nelas, e isso é muito importante para a motivação e autoestima das mesmas. Pessoas qualificadas e motivadas conseguem, sem dúvida, excelentes resultados, isso está mais do que provado.

Preciso, então, de conhecimento (informação) e motivação. Esses dois elementos precisarão “andar de mãos dadas”, ou seja, minha equipe deve possuir qualificação e vontade, a fim de superar metas e desafios.

Depois devo avaliar o perfil de minha equipe. Infelizmente não é qualquer pessoa que consegue atender com excelência o público; por melhor vontade que tenham, algumas pessoas não têm o que chamamos de “capacidade em servir”. Essa característica se refere a ter prazer em servir as outras pessoas. Infelizmente, a capacidade em servir não pode ser treinada, no máximo, podemos despertá-la em nossos colaboradores.

Seguindo, preciso analisar o conteúdo do treinamento, esse conteúdo deve ser obrigatoriamente prático, muita teoria, às vezes, é prejudicial. É como acontecia muito em minha graduação ou mesmo na pós. Um aluno questionava o professor. “Tudo bem, mas como posso implementar isso em minha organização?” O professor começava com: – *Veja bem*, e eu já sabia que sua resposta seria inconsistente, pois, uma coisa é a teoria e outra é a prática.

Também preciso analisar a qualificação e motivação do instrutor (professor). Esse também é um ponto crucial em qualquer projeto de treinamento. Por fim, preciso dar espaço para os colaboradores colocarem em prática esse processo e avaliarem os resultados atingidos.

Isso mesmo, tenho que estipular alguns índices que reflitam a qualidade do treinamento com relação aos objetivos alcançados. E depois de tudo isso, projetar o próximo programa de treinamento. Então empresário, está pronto para mais esse grande desafio? Ouso dizer que se você seguir esses passos estará caminhando, sem dúvida nenhuma, para a tão almejada excelência em atendimento. Boa-sorte!

Penso que tenha ficado claro que a fidelização ou o encantamento de cliente externo passa, obrigatoriamente, pelo encantamento de cliente interno (colaborador).

Sinceramente, nunca presenciei um excelente (encantador) atendimento partindo de uma linha de frente desmotivada. Preciso, então, mais do que nunca, de colaboradores extremamente motivados para encantar os clientes externos.

Mas a pergunta que se faz agora é a seguinte: Então, como e de que forma posso motivar a minha linha de frente, a fim de que ela preste um excelente atendimento, que seja capaz de fidelizar o cliente externo?

Nessa hora é que entra a contribuição do endomarketing. Na verdade, preciso desenhar de forma cuidadosa um projeto de endomarketing.

Um projeto de endomarketing deve se basear em quatro aspectos fundamentais que são: **clima organizacional, comunicação interna, treinamento e liderança.**

Um projeto de endomarketing sempre se inicia com a realização de uma pesquisa de clima organizacional (ver capítulo VIII). Preciso, inicialmente, um diagnóstico da motivação em nível

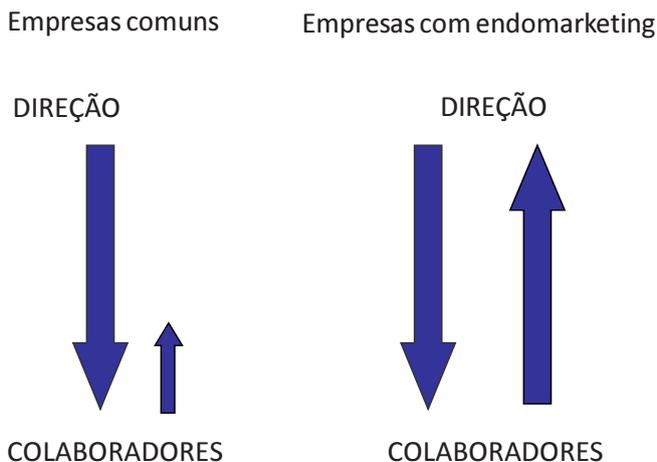
de equipe para diagnosticar o que deve ser feito em termos de endomarketing.

Em segundo plano, temos a comunicação interna. Para que se possa motivar os colaboradores, é preciso, sem sombra de dúvida, comunicar-se com maestria. Na realidade, os colaboradores precisam estar muito bem informados do que está acontecendo na organização, pois isso evita o surgimento de boatos colaborando para um bom clima organizacional.

Além disso, preciso estabelecer um canal de comunicação em que os colaboradores possam expressar sugestões, reclamações, elogios, ideias de melhoria, etc. É sem dúvida fundamental à empresa ter um *feedback* de seus colaboradores.

A maioria das organizações possui praticamente um único fluxo de informações. Geralmente de cima para baixo, sendo que o fluxo de informações do colaborador para a direção, praticamente em muitas organizações inexistente (ver esquema abaixo).

Figura 4 – Fluxo de informações



Para estabelecer esse *feedback*, há vários instrumentos para utilizar, para melhorar o processo de comunicação interna. Esses instrumentos se dividem em dois tipos, que são instrumentos de informação e instrumentos de integração.

Os *instrumentos de informação*, como o próprio nome está dizendo, promovem um fluxo de informações que mantenha o colaborador informado sobre o que está acontecendo na organização.

Os *instrumentos de integração* visam a promover uma socialização organizacional, ou seja, que o colaborador se integre adequadamente à organização através de um convívio salutar com seus colegas de trabalho.

Os instrumentos são variados, entre eles estão: manual e vídeo de integração à empresa, jornal interno (jornal do funcionário), jornal de parede, cartazes motivacionais, caixa postal,⁹ *ombudsman* interno,¹⁰ rádio interna, palestras internas,¹¹ grife interna,¹² etc.

Em terceiro lugar, temos o treinamento. O treinamento é, hoje em dia, um valioso investimento na equipe de trabalho e não um custo como algumas empresas ainda pensam.

O treinamento, na realidade, mexe com a autoestima dos colaboradores que estão recebendo, nas entrelinhas, a seguinte mensagem: “A empresa acredita e está investindo no potencial de vocês!”

⁹ Caixa postal é uma mala direta remetida à residência do funcionário, solicitando que o mesmo envie sugestões, reclamações ou outros comentários quaisquer de seu interesse.

¹⁰ *Ombudsman* interno – é o funcionário que ouve todas as reivindicações, sugestões e críticas dos colaboradores e trata de seu encaminhamento e solução.

¹¹ Palestras internas – palestras de executivos da organização, que partilham seus conhecimentos adquiridos em programas de treinamento com todos os colaboradores da organização.

¹² Grife interna – é a grife da organização, roupas com a marca da empresa.

Além disso, quem é constantemente treinado tem uma grande tendência de manter sua motivação, pois quem não gosta da possibilidade de desenvolver seu potencial continuamente, quem não gosta de evoluir constantemente, tanto em termos pessoais como profissionais?

Uma das coisas mais desmotivantes no ambiente de trabalho acontece quando o colaborador não tem mais nada a aprender.

Isso, particularmente, aconteceu comigo numa organização em que trabalhei. Consegui aprender o serviço em praticamente um mês e depois era somente executar o trabalho. Por essa mesma razão, acabei deixando a organização, embora eu tivesse estabelecido nela um bom círculo de amizades.

Acredito que a oportunidade de desenvolver o potencial que todos nós temos é uma necessidade humana que precisa e deve ser atendida no ambiente de trabalho contemporâneo, somente assim teremos condições verdadeiras de mantermos a nossa motivação e de desenvolvermos um trabalho considerado excelente sob todos os aspectos.

Por isso, atualmente, coloco como uma questão de sobrevivência para as empresas o treinamento de seus colaboradores. Precisamos investir, permanentemente, na equipe, para que proporcione um valor agregado cada vez maior para a organização.

Porém, não é somente treinar por treinar, precisamos ter todo o cuidado com a elaboração da estratégia de treinamento, o que inclui a aplicabilidade do mesmo. O treinamento obrigatoriamente terá de ser prático. Noto, quando vou fazer alguma palestra ou treinamento, que as pessoas aparentam um semblante desmotivado, parecendo me dizer: “Mais um treinamentinho que não vai acrescentar nada!”

O **processo de treinamento** engloba o **diagnóstico**, o **desenho**, a **implementação** e a **avaliação**.

O diagnóstico nos diz quais as necessidades que a organização tem em matéria de treinamento, essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

O desenho refere-se à elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.

A implementação por sua vez refere-se à aplicação e condução do programa de treinamento.

Finalizando, a avaliação é a verificação dos resultados do programa de treinamento.

A estratégia consiste em estabelecer *quem deve ser treinado, como treinar (métodos de treinamento), em que treinar, por quem, onde, quando e para que (objetivo)*.

Eu recomendaria um extremo cuidado em três aspectos da estratégia de treinamento referentes ao **método de treinamento, ao conteúdo do treinamento** e à **escolha do instrutor**.

Se qualquer um desses aspectos deixar a desejar, pode-se comprometer todo o programa de treinamento em si.

Finalizando, em quarto lugar temos a liderança. Como em qualquer processo de mudança, é preciso muita qualidade na liderança.

A liderança exerce um papel preponderante em um projeto de endomarketing. A liderança deve transparecer credibilidade e paixão pelo projeto. Na verdade, um projeto de endomarketing visa à aproximação da liderança com a equipe de colaboradores.

Os instrumentos mais recentes de endomarketing visam a atender esse aspecto como, por exemplo, **o café com o presidente**, que consiste na escolha de colaboradores que irão tomar o café da manhã com o presidente da empresa; além disso, nesse momento, os colaboradores poderão dar sugestões, esclarecer dúvidas e até mesmo fazer reclamações pessoalmente.

Um outro instrumento utilizado é a **troca de funções**; nesse dia, a liderança exerce as funções dos colaboradores, onde, por exemplo, um gerente de vendas passará o dia atendendo,

pessoalmente, todos os clientes ou fazendo o próprio telemarketing.

Além desses dois instrumentos, temos: o **dia da carta ao líder** e o **café com o colaborador**.

No dia da carta ao líder, o colaborador é incentivado a escrever uma carta à sua liderança, que será respondida de próprio punho pelo líder num prazo determinado.

O café com o colaborador consiste no fato de que, em cada manhã, a liderança tome um café com um colaborador que será sorteado; nesse momento, o colaborador poderá expor seus pontos de vista com relação aos mais variados aspectos do trabalho.

Por tudo isso, penso que ficou clara a importância da qualidade da liderança empresarial em um projeto de endomarketing. A liderança é que vai puxar a frente do processo. Dela, sem sombra de dúvida, depende em muito o sucesso de um projeto de endomarketing. Por isso, temos que ter muito cuidado na escolha da mesma. Mais do que nunca, a qualidade da liderança é um dos grandes diferenciais competitivos que uma organização pode ter.

Capítulo XI



O PROFESSOR COMO LÍDER

Considero a profissão de professor uma das mais importantes, pois nós, professores, carregamos o compromisso de formar os jovens que serão o futuro de nosso país.

Somos diretamente responsáveis pelo exemplo dado, tanto em sala de aula como fora dela.

Na verdade, o professor moderno deve ser um altruísta¹³ por definição e estar consciente de sua grande missão.

Sim, nós professores temos a nobre missão de partilharmos nosso conhecimento para contribuir por um mundo melhor, onde as pessoas possam ter condições de viver com dignidade em sociedade. Notem a imensa responsabilidade que tem cada professor com a sociedade, independentemente do salário que recebe.

Afinal, ninguém é professor exclusivamente pelo salário.

Ser professor, na verdade, é ser um apaixonado pela vida, pelo conhecimento, pelos seus alunos, pela nobre missão de motivar, ensinar e, porque não, de poder ajudar a formar e/ou transformar as pessoas.

Com isso, o professor precisa se converter em um verdadeiro líder para os seus alunos em sala de aula.

Neste último capítulo, transcrevo artigos de minha autoria que, espero, possam motivar todos os professores que estão lendo esse livro e mesmo aqueles que não lecionam, pois, afinal, quer

¹³ Altruísta – pessoa que se preocupa com seu semelhante, com o próximo, com o bem comum, que pensa na coletividade.

queiramos, quer não, em alguns momentos de nossa vida, devemos agir como verdadeiros professores em nossas relações cotidianas, tanto em casa, na educação de nossos filhos, como no ambiente de trabalho, partilhando conhecimentos com nossos líderes e liderados.

O grande desafio de ser professor!

Sinceramente, apesar de ser suspeito, considero a carreira de professor uma das mais fascinantes e apaixonantes. Ser professor é um grande desafio tanto pessoal como profissional. Mas que perfil deve ter o professor moderno? Primeiramente, o professor deve possuir perfil de liderança; deve ser capaz de motivar seus alunos a aprenderem constantemente; deve ser capaz de ser exemplo em todos os sentidos; deve ser capaz de ser amigo de seu aluno, mas não esquecer de cobrar resultados. Que desafio hein?

O verdadeiro professor deve, acima de tudo, mostrar paixão pela sua matéria, para que o aluno possa estar motivado a aprender. É paradoxal que alguns professores ainda acreditem que seus alunos possam se apaixonar por sua matéria, se nem mesmo eles são apaixonados por ela.

Em segundo lugar, o professor precisa atualizar-se constantemente, pois a velocidade com que o conhecimento muda é espantosa. E o professor é um grande formador de opinião.

Em terceiro lugar, o professor deve ser criativo em seu método de ensino. O que funciona bem com uma turma, não necessariamente vai funcionar com outra, por isso ele deve estar aberto à experimentação. Na verdade, o bom professor aprende em cada turma na qual leciona. Aliás, como falo em minhas palestras para professores: “A turma mais difícil é a que mais te ensina.” Isso mesmo, o bom professor aprende com seus alunos. Além disso, ele está sempre inovando em matéria de método de ensino.

Em quarto lugar, o professor deve ter carisma. Muitas vezes, confundimos carisma com quem aparece mais, mas carisma é a capacidade de liderar sem aparecer. Mas como podemos liderar sem aparecer? A resposta é simples, temos que liderar pelo exemplo! De outra forma, minha ética, meus princípios, meus valores, meu comprometimento, minha retidão se transferem aos meus alunos. Reparem o enorme desafio...

Em quinto lugar, o professor deve ter perfil empreendedor; deve saber antecipar problemas; deve buscar a excelência; deve ser capaz de superar seus próprios limites em busca do conhecimento; deve dar espaço para que seus alunos desenvolvam todo o seu potencial.

Em sexto lugar, o professor deve ser um constante aprendiz; para isso é necessário que ele tenha humildade para aprender constantemente. Como Confúcio pregava, “o último degrau da sabedoria é a humildade”.

Em sétimo e último lugar, o professor precisa ser um grande idealista, ainda mais em um país onde não se valoriza de forma adequada tanto a educação como a profissão de professor. Mas, indubitavelmente, devo agradecer a todos meus professores por terem conseguido despertar em mim essa grande paixão por ser professor.

Professor tem que ser exemplo!

Sei que sou suspeito, mas sem dúvida nenhuma a profissão de professor é uma das mais desafiantes que eu conheço. Mas, sinceramente, não é muito fácil ser professor, ou melhor, ser um bom professor.

Aliás, estamos muito carentes de bons professores atualmente, você não acha? Para confirmar isso ouso perguntar: Quais professores você guarda ainda na lembrança? Eu aposto que serão muito poucos. Eu vejo por mim mesmo. Só lembramos dos muito bons ou, o que é pior, dos muito ruins. Então, cuidado se você é muito lembrado, talvez não seja pelo motivo correto.

Mas que diferenciais deve ter um professor moderno? Primeiramente, ele deve ser incansável na busca do conhecimento, deve estudar sempre, a autoatualização é fundamental e não precisa ser somente através de um estudo formal.

Em seguida, ele precisa ter características de liderança; o professor deve ser líder. Ele deve ser seguido por seus alunos, deve ser exemplo tanto dentro como fora da sala de aula. Aliás, ele deve ser exemplo em todos os sentidos.

Em minhas palestras, muitos professores me questionam, por exemplo: Como consigo motivar minha turma; meus alunos parecem tão apáticos? Eu diria que o primeiro passo é ser automotivado. Se meus alunos não sentirem uma grande motivação em mim ou uma paixão pela minha profissão, como posso querer que se apaixonem pela minha matéria? Lembro-me muito bem das minhas graduações e mesmo de meu mestrado; tive professores que nem eles mesmos gostavam de lecionar a disciplina, a turma sentia isso e imaginem a nossa motivação e consequente produtividade.

Cito em minhas palestras que alguns **são** professores e outros **estão** professores, não sei se me entendem? E isso vale para qualquer professor, pode ser de tênis, futebol, vôlei, ou de qualquer outra atividade.

Então, um grande professor precisa ser, antes de tudo, um grande motivador de seus alunos. E para que isso aconteça, ele, inevitavelmente, precisa amar seu trabalho.

Depois preciso cuidar de minha imagem, sim, isso também é importante. Em outras palavras, a maneira como me visto dá a ideia do respeito que tenho pela minha profissão e pelos meus alunos, e isso serve mais uma vez de exemplo. Também minha aparência física conta. Então, cuidado com aquela barriga protuberante, ela faz parte de sua imagem, e seus alunos percebem isso.

Sinceramente, não consigo entender que colegas meus de profissão, professores de marketing, sejam ainda tão desleixados

com a sua imagem, estão muito gordos, vão de tênis (às vezes furado) para a aula e dizem para seus alunos que a imagem é muito importante! Como os alunos podem entender isso, se o seu professor diz uma coisa e faz outra? Mais uma vez, o exemplo é o que conta. Portanto, devo cuidar tanto do meu conteúdo (conhecimento) como da minha embalagem (aparência e maneira de me vestir), e isso vale para qualquer profissional. Aposto que vocês não iriam frequentar uma academia de musculação, na qual seu professor fosse muito gordo.

Por fim, um professor moderno deve ser um idealista por natureza em um país que, infelizmente, não dá o devido valor à educação, onde a grande preocupação ainda é: quantas crianças estão em sala de aula ao invés de ser o que essas crianças estão aprendendo, ou seja, a qualidade de ensino. Para não ser utópico, estou consciente das grandes dificuldades enfrentadas pela maioria dos professores que, muitas vezes, são malremunerados, não tendo condições de nem mesmo se autoatualizar.

Eu mesmo vivenciei isso, pois comecei a lecionar em colégio público e sei das dificuldades enfrentadas pela maioria dos professores. Mas, por isso mesmo, sem dúvida nenhuma, ser professor é antes de tudo um grande desafio pessoal e profissional. Meu grande abraço a todos os professores que fazem a diferença e até mesmo aos que não fazem.

Você faz parte dos 10%?

Nunca vou esquecer a maior bronca que já levei. Eu ainda estava cursando minha graduação em Engenharia Civil quando, no retorno de um feriado prolongado, estávamos de volta às aulas com a cadeira de topografia. Acho que você, meu amigo leitor, pode imaginar a inquietação de minha turma para pôr em dia as novidades depois de um feriadão: praia, festas, namoros, churrascos, jogos, reencontros, etc.

O professor educadamente solicitou que fizessemos silêncio, nem preciso dizer que a turma não deu importância à sua solicitação.

Novamente o professor voltou a pedir silêncio, mas minha turma continuou firme na conversa, foi aí, então, que levei a maior bronca da minha vida.

O professor então disse: – Façam silêncio, pois vou falar uma única vez! “Desde que comecei a lecionar e isso já faz muitos anos, noto que somente leciono para 10% dos alunos de uma turma; isso mesmo, somente 10%, pois esses 10% são realmente os profissionais que farão diferença no mercado de trabalho; os outros serão profissionais medíocres que só farão volume e passarão despercebidos, não fazendo nenhuma diferença. Para comprovar isso, vejam os exemplos: de cada dez motoristas, apenas um é realmente um excelente profissional; de cada dez garçons somente um presta um serviço exemplar; de cada dez pedreiros somente um é realmente bom; de cada dez professores somente um realmente é excelente e assim por diante... Se eu pudesse reconhecer esse grupo seletor poria para fora os 90% restantes e teria o silêncio necessário para dar uma aula adequada; então poderia dormir tranquilo, sabendo que investi somente nos melhores. Mas não há como eu saber, então terei que me contentar e lecionar para todos apesar da bagunça que será feita pelos 90% restantes.

A propósito, só a vida poderá dar essa resposta a vocês. Agora, um aspecto é certo, se não nos esforçarmos para ser sempre os melhores; se não fizermos todas as nossas tarefas com o maior empenho e dedicação possíveis; se não perseguirmos de todas as formas nossos objetivos; se não nos esforçarmos para fazer um mundo melhor para nós e para as outras pessoas, fatalmente faremos parte dos 90% restantes. Bem, vamos então à aula de hoje”.

Nem preciso dizer o silêncio reinante que impregnou a sala de aula, afinal quem gostaria de livre e espontânea vontade

pertencer à turma do resto? Aliás, aquele semestre foi extremamente produtivo depois daquele dia. Atualmente, confesso que não me lembro muito dos conhecimentos de topografia, mas aquela bronca eu jamais esqueci. Devo dizer com sinceridade absoluta que aquele professor foi um dos 10% que fizeram diferença em minha vida e que desde aquele dia eu sempre procuro ficar no grupo dos 10%, mas como meu antigo mestre falou: Só o tempo me dará a resposta... E você? Faz parte dos 10% ou faz parte do resto?

Eu sou o palhaço!¹⁴

Certo dia, chegou numa cidade um circo que fez muito sucesso por ter um palhaço muito engraçado.

Com o passar do tempo, esse palhaço se tornou muito conhecido na cidade e suas apresentações chamavam cada vez mais a atenção pela alegria e criatividade.

As apresentações eram tão divertidas, que vários médicos da cidade começaram a recomendar a seus pacientes que sofriam de depressão que fossem ao circo, a fim de assistirem ao palhaço. Suas apresentações, na verdade, se tornaram terapêuticas.

Certo dia, um médico estava atendendo um paciente quando recomendou que o mesmo fosse ao circo, a fim de que o tratamento obtivesse o sucesso esperado. O paciente levantou-se da cadeira, se dirigiu até a porta, olhou bem nos olhos do médico e falou: – Esse é o problema, eu sou o palhaço!

Sinto-me, às vezes, assim. Sempre procuramos ser exemplo em sala de aula, pois o exemplo e a atitude valem mais do que mil palavras.

Mas começo a me perguntar: com tantos exemplos negativos que, atualmente temos, está se tornando cada vez mais difícil revogar a famosa “Lei de Gerson”, lembram? Aquela de “eu gosto

¹⁴ Artigo baseado na crônica de Nailor Marques Júnior.

de levar vantagem em tudo, certo?” Para ser mais atual, temos agora a “Lei do Zeca Pagodinho”, que é uma versão mais atualizada da lei do “canhota”.

Ou seja, faço qualquer coisa por dinheiro! Não tenho palavra! Se pagarem o meu preço faço qualquer negócio! Até quando teremos esses comportamentos em nossa sociedade?

Até quando aplaudiremos esses comportamentos com comentários do tipo: “Daqui a pouco, ninguém mais se lembra, e o Zeca estará mais rico”, ou “Ele está certo, ninguém mandou a empresa confiar nele” ou “É muito dinheiro, eu também faria isso!” Até quando teremos que conviver com Zecas, Dirceus, Valdomiros, Estevãos, Nicolaus não nos sentindo como verdadeiros palhaços? Seremos realmente o país do futuro? Ou nos tornaremos o país do só furo?

De um presidente se espera mais do que promessas, discursos e choro; dele se espera inteligência, conhecimento, estratégia, transparência e principalmente ação! Precisamos urgentemente de EXEMPLOS! Pessoas altruístas que pensem na comunidade, que façam de certa forma diferença nessa vida, que pensem em fazer um mundo melhor, que tenham ideais e escrúpulos.

– Como podemos iniciar esse processo de mudança? Sempre me questionam meus alunos.

Digo com muita sinceridade: – O primeiro passo é mudar a nós mesmos!

Sim, temos que primeiro ser éticos para poder cobrar esse comportamento dos outros.

Temos que dar o exemplo primeiro. Assim é que se começa a mudança de valores de uma sociedade: fazendo a nossa parte primeiro!

Como fizeram os Betinhos, as Dulces, os Sennas, que estariam hoje se virando antes de sair do consultório e dizendo para o médico: – Esse é o problema, eu sou o palhaço!

Capítulo XII



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiro, eu gostaria de agradecer muito a você leitor que, além de comprar esse exemplar, me acompanhou na leitura desse meu primeiro livro sobre administração.

Espero ter comunicado, de forma simples, a estratégica importância de motivar e liderar de modo adequado os talentos humanos em nossas organizações.

Cada vez mais me convenço de que pessoas com qualidade formam uma organização com qualidade. Uma organização pode ter infraestrutura, organização, planejamento, tecnologia, mas somente sobreviverá no mercado se seu capital intelectual¹⁵ tiver qualidade. Precisamos compreender que o fator humano é e sempre será o nosso maior patrimônio, independentemente do avanço da tecnologia. Afinal, precisaremos sempre de pessoas talentosas para desenvolver e, principalmente, operar toda essa tecnologia.

Realmente, o projeto deste primeiro livro já tem um tempo, mas consegui, felizmente, colocá-lo em prática.

Meu principal objetivo com este livro é ajudar as pessoas a entenderem que precisamos nos tornar líderes motivadores, tanto em nossa vida pessoal (com nossos filhos, netos, parentes) como profissional (com nossos colegas de trabalho), ou seja, de alguma forma, ajudar a despertar a liderança nas pessoas que o lerem.

Sinceramente, pensei que escrever este livro seria extremamente difícil e trabalhoso, mas, surpreendentemente, isso

¹⁵ Capital intelectual – refere-se à inteligência (conhecimento) das pessoas.

não aconteceu. Creio que o livro quase que se escreveu sozinho, digamos assim.

Por isso, gostaria e preciso agradecer a diversas pessoas que foram muito, mas muito importantes mesmo para a sua realização.

Primeiramente, aos meus alunos que me inspiram a cada dia a ser um profissional melhor e que me lembram, constantemente, da responsabilidade que tenho por ter escolhido a profissão de professor. Meus alunos me ensinaram que preciso ser exemplo todos os dias, o que nem sempre é fácil, pois, como qualquer pessoa, tenho meus defeitos e limitações.

Depois preciso agradecer, conseqüentemente, aos meus mestres, que me passaram seus conhecimentos com grande paixão e me inspiraram a seguir o caminho da docência, inclusive alguns foram citados no livro.

Agradeço da mesma forma aos dirigentes de empresas tanto públicas como privadas com os quais tive a oportunidade de trabalhar e que me abriram as portas de suas organizações, para consultorias e palestras.

Também gostaria de agradecer em especial à Leila, que sempre me incentivou e, muitas vezes, insistiu comigo para escrever este livro que, hoje, incrivelmente, está se concretizando. Obrigado de coração Leila!

Agradeço ao meu ex-aluno e amigo Brain Campeon pelo incentivo e apoio constante para a publicação deste livro. À Izabete Polidoro Lima pela competente correção de português do livro. E a Alexandro Remonato pelo belo *design* da capa.

E não poderia deixar de agradecer também a todas as pessoas que foram meus ouvintes nas diversas palestras realizadas nesse nosso Rio Grande.

Finalmente, também agradeço muito a Deus por me conceder capacidade e, principalmente, saúde e fé para superar todas as dificuldades que a vida nos impõe e seguir meu caminho de professor.

Espero, de certa forma, estar ajudando as pessoas que leram este livro a melhorarem sua capacidade como gestores de talentos em suas organizações, nestes dois aspectos tão estratégicos que são: liderança e motivação.

Sem dúvida nenhuma, o assunto é muito rico e vasto, e o livro não tem a mínima pretensão de esgotá-lo.

Mais uma vez, muito obrigado e até uma próxima oportunidade!



REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a produtividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COVEY, Stephen. *O oitavo hábito: da eficácia à organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUBRIN, Andrew. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

GOLEMAN, James. *Inteligência emocional: a teoria que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, James; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LESSA, Jorge. *Mandar é fácil, difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia*. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

LOBOS, Julio. *Encantando o cliente: interno e externo*. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.

Revista HSM Management, jul./ago. 1998.

TEJADA, José R. C. D. *Análise da dicotomia sofrimento e prazer na construção civil*. 2001. Dissertação (Mestrado) – PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

WILSON, J. M. et al. *A Liderança zapp*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Este livro procura responder a algumas perguntas inquietantes:

- Por que ainda encontramos, no ambiente corporativo, índices tão elevados de desmotivação?
- Como efetivamente posso motivar meus colaboradores em busca da excelência?
- O que devo fazer para maximizar meu desempenho no trabalho?
- Como o trabalho pode proporcionar prazer e desenvolvimento constante para os colaboradores de minha empresa?
- O que vem a ser um profissional realmente talentoso na atualidade?
- Qual a relação entre liderança e motivação e sua importância?

Motivação e liderança, como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização, é uma tentativa de ajudá-lo a responder a essas perguntas vitais para o sucesso de seu negócio.

