



F2 MARCELO
A2 COLLEONI

GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

O que falta no trabalho é a sabedoria

Neste artigo quero falar sobre uma coisa bem interessante: gestão pela sabedoria. Queria falar isso trazendo uma analogia com o trabalho. O trabalho que a gente tem hoje é algo que parece que penaliza, que é ruim. Se seu filho ou sua filha perguntam '**Papai, vamos brincar hoje?**', '**Não, papai tem que trabalhar**'.

Esse fato de falar '**Eu tenho que trabalhar**' parece um peso negativo, parece uma coisa ruim. Para muitas pessoas é, de fato, ainda é pelo pensamento que veio da origem.

Falando em origem, trabalho em latim: o trabalho vem do latim *tripalium*, termo utilizado para designar instrumento de tortura ou mais precisamente instrumento feito de 3 paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de ponta de ferro, nos quais agricultores batiam o trigo, as espigas de milho, o linho para rasgá-lo e esfiapá-los.

Essa é a origem da palavra em latim trabalho. Mas, se você procurar no dicionário, trabalho tem duas definições. Primeira, conjunto de atividades produtivas ou criativas que o homem exerce para atingir determinado fim. A segunda, atividade profissional regular remunerada ou assalariada.

Independentemente do que, a gente tem hoje regras, convicções, legislações que nos remetem a esse passado.

Por exemplo, por que é que eu preciso controlar exatamente o tempo de cada trabalhador, sendo que se ele atrasar, por exemplo 10 minutos, eu vou penalizar descontando os 10 minutos.

Estou pagando exatamente o tempo dele, mas eu não estou pagando o resultado que ele gera. É muito mais interessante e mais vantajoso você cobrar, negociar ou ter a maturidade de cobrar resultados do que cobrar o tempo que ele fica dentro da sua organização.

Quem me garante que aquele tempo é o melhor tempo possível? Quando eu faço esse tipo de exigência, estou querendo pagar o tempo dele. Se ele chegou e ficou as 8 horas, beleza, está bem pago. Será que a pessoa produz a partir do instante que ela entra na sua organização, já começa a produzir, e só para no segundo final, na hora de bater o seu cartão de ponto.

Convenhamos, não vai acontecer isso, em hipótese alguma. Agora, como fazer isso através de resultados? Como colocar responsabilidades nas pessoas, cobrar e orientar e, o objetivo e foco é que essa pessoa consiga produzir da melhor maneira possível para atingir um resultado que ela se propõe a fazer, o que empresa precisa. E não ficar cobrando minutos, horas e segundos.



Essa questão e essa mentalidade que a gente tem de trabalho é extremamente ruim, e precisa mudar um pouco.

O trabalho pode ser ruim, mas se você está nele é porque você precisa e porque você quer. Muitos falam 'Eu tenho que ganhar dinheiro, tenho que sustentar a família'.

Lógico que tem, mas é uma escolha sua estar lá. Não é uma escolha da empresa, não é uma escolha de ninguém. O quanto isso faz sentido para você e o quanto isso é sustentável ao longo do tempo, que é o mais importante. Se eu não me adapto a uma organização e eu só fico mudando de emprego, como é que novos contratantes vão me ver? Como é que eles vão perceber isso?

Outra coisa interessante, a gente acha que a nossa legislação precisa defender em extremo grau de necessidade os trabalhadores.

Não discordo disso. Só que só se vê um lado. O lado do empresário é, às vezes, penalizado por uma coisa que talvez não seja uma realidade dele. Como fazer essas pessoas interagirem e fazer com que a parte colaborativa exerça nas duas pontas? Parece uma guerra: eu sou funcionário, ele é o patrão. Se ele é o patrão, ele é culpado por natureza.

Nós temos esse conceito, nós brasileiros, aliás a grande maioria, tem esta percepção. É muito ruim isto, todos estão ali por um determinado objetivo.



Quem investiu mais, quem que paga seus impostos, tem seus riscos muito mais elevados do que o trabalhador, está lá e merece ser remunerado por isso, é um esforço e recompensa dele, pela lógica não se reclama disto.

Muito pelo contrário, precisaria ser valorizado, sem demagogia e hipocrisia, graças a muitos empresários que tem hoje, a gente tem muitas pessoas colocadas no mercado trabalho podendo trazer renda para suas famílias.

Agora, quando você repara pessoas que se dedicam um pouco mais, 1% a mais dentro das organizações e fazem a diferença, essas pessoas são olhadas com outros olhos. 'Poxa, aquele lá é um puxa saco, aquele cara não sei não, hein'. Ele começa aparecer com o carro novo 'De onde vem esse dinheiro?'

Uma série de dúvidas e não valorizam o mérito das pessoas de se esforçarem. No ambiente profissional parece que as pessoas querem ganhar na mega-sena sem apostar. É isso que a maioria das pessoas querem, eu quero ganhar mais dinheiro, mas sem trabalhar, é mais fácil.

Lógico que é mais fácil. E tudo que é preciso para o trabalho, vira um processo de 'escravidão'. Tanto é que nossa legislação é assim, é muito paternalista, demais em alguns aspectos, a legislação é importante, mas em alguns aspectos é um exagero, no meu ponto de vista.



Se as pessoas vão tirar férias ou não vão tirar férias, se a pessoa precisa estar no trabalho para produzir, que pandemia já mostrou para gente que isso não é uma verdade absoluta.

Posso trabalhar remotamente e fazer os meus objetivos, atingir as minhas metas e os meus resultados de forma diferente, isso acontece já. Por que eu preciso estar 8 horas da manhã, enfrentar um trânsito, 5, 6 ônibus, dependendo do tipo de locomoção que você tem, para chegar lá no horário, para não ser penalizado, tem muitas variáveis que não estão na minha mão, como trânsito, acidentes, um monte de coisa nas cidades grandes para poder trabalhar. E aí, eu durmo pouco, faço um monte de coisa, faz sentido isso?

Realmente, a gente está fazendo uma gestão de sabedoria? Se a pessoa ficasse em casa, trabalhando de casa, acordasse um pouco mais descansada, com a cabeça mais tranquila, sem ter esse gasto desnecessário de locomoção, esse estresse desnecessário **'Será que vou ou não conseguir'**, enfrentar ônibus lotado, um monte de coisa.

É preciso isso de fato? Em algumas atividades onde a pessoa precisa produzir, tem que fazer o processo, mas em alguns não. Independentemente do que, as pessoas precisam entender que trabalho é algo onde se passa boa parte da vida e é uma construção, é uma evolução.



Se eu não me preocupar com que eu faço hoje, amanhã eu serei penalizado. Não estou dizendo que você tem que fazer tudo do bom e do melhor. Mas tem que fazer algo que faça sentido para você e valorize o que você é, que traga para você um benefício, uma qualidade de vida, uma recompensa e algo que você faça com prazer, não com uma força/obrigação, parece um tipo de escravidão.

Nossa legislação, infelizmente está voltada nisso. Acho que a gente precisa entender meios e mecanismos diferentes de fazer essa relação mais harmônica entre as duas partes. Parece que é um processo de exaurir forças das pessoas em benefícios só de uma parte.

Existem gestores que têm isso, com certeza, tem. Mas, vamos pensar com sabedoria dos dois lados. Se eu sou gestor de pessoas e pego pessoas principalmente para exauri-las, esse é o problema. Sei que terei rotatividade, terei um gasto de treinamento muito grande em preparação para as pessoas para manter a minha empresa rodando.

E se eu sou do outro lado, se eu estou no lugar onde eu acho que o meu esforço e a minha recompensa não estão equilibrados, é uma questão de tempo e decisão minha.

Aí sim o racional, a sabedoria de mudar, de buscar algo melhor para você faz sentido. O que não faz sentido para mim é buscar algo melhor apenas olhando uma parte do processo.



Quantas pessoas trocam seis por meia dúzia? Quantas pessoas olham para o seu gestor ou tem alguma pessoa que não tem um relacionamento muito bom na empresa, e acha mais fácil fugir do problema, sair e mudar, como se a empresa onde ele começasse a trabalhar fosse muito melhor e não tivesse esse tipo de problema, que é impossível. Convenhamos, não existe, mundo de Alice não existe.

O que eu quero trazer para você é que a gente precisa pensar um pouco com mais sabedoria.

Às vezes a gente desgasta uma relação colaborador e líder por questões tão pequenas que não fazem o menor sentido. Quando algum líder pensa treinar um colaborador, ele acha que vai gastar tempo e recurso da empresa com aquela pessoa para ela sair da empresa depois, pois é, mas ela vai produzir para a empresa.

E se depois ela sair da empresa, tudo bem, pois enquanto ela ficou ela produziu de maneira mais eficiente, pois estava capacitada. Tem uma frase na internet que diz: é melhor você ter uma pessoa treinada que vai embora, que uma não treinada que fica na sua organização, permanece na sua empresa. É um investimento, é um risco, é uma relação de parceria. Hoje, em média, pelas pesquisas, as pessoas ficam de 4 anos a 4 anos e meio em cada posto de trabalho.

Acho que esse número já deve estar menor.



E aí, a gente começa a fazer o seguinte. Vou trazer outra questão importante. Você olha para as pessoas como eu, já de mais idade, passando dos 50, que o mercado de trabalho fica mais restrito. Ora, se as pessoas ficam 4 anos e meio no posto de trabalho, não tem essa permanência mais tão duradoura como tinha, de entrar numa empresa e se aposentar nela, porque que não contrato gente com mais experiência? Por questão de custo?

Custo-benefício está correlacionado, a pessoa sabe mais e tem mais experiência, pode contribuir mais naquele momento em alguns aspectos e recebe mais pela sua experiência, pela sua sabedoria. Mas isso não acontece.

E eu fiz um teste. Comecei há uns dois meses atrás, a aplicar para vários empregos, muitos. Mas, eu comecei a colocar vários mesmo. Não fui chamado para nenhum.

Fato que para todos que me candidatei fiz questão de mencionar minha experiência, de certa forma mostrando a minha idade, bem como em todos eu tinha qualificação para tal. Pode ser uma percepção minha ou será uma cultura do mercado?

E aí, eu pergunto, a grande questão lá nos Estados Unidos, por exemplo, tenho um amigo que foi para lá recentemente, ele vai ser gestor de uma grande área, e ele falou que não pode fazer determinadas perguntas para as pessoas porque isso gera um problema de discriminação.



Não pode perguntar idade, não pode perguntar um monte de coisa. Quando você olha para as pessoas, fisicamente, você vai contratá-la somente pela parte física ou o conjunto do processo ou pela sua experiência?

Quem conhece Ricardo Semler, eu recomendo ver conteúdos dele na Internet, é um profissional que tem uma visão diferenciada e boa parte que estou falando aqui vem de encontro com que ele acredita, pelo menos olhando e assistindo os seus conteúdos.

Ele fez uma palestra no Ted, que ele fala muito sobre isso, tem uma visão diferenciada de como é o negócio, o mercado de trabalho. Acho que vale a pena a gente pensar de outra forma.

A relação das pessoas, parceria colaborador e líder tem um tempo limitado, ela tem início, meio e fim, não é para sempre. A gente, às vezes fica insistindo e quer que ela fique para sempre, dando benefícios para atrair as pessoas, mas os resultados não aparecem.

Quanto mais eu olho para a relação entre as pessoas de forma madura e entendo que o resultado é o mais importante do que garantir que cada segundo a pessoa esteja a sua disposição, isso vai fazer a diferença na sua empresa, eu tenho certeza.



Esse tipo de conteúdo é para causar reflexões sobre como a gente atua profissionalmente. Não existe escravidão, já foi há muito tempo e não é isso que estou falando.

Todos nós somos, de fato, diferentes, cabe a gente explorar o potencial e habilidade de cada um.

E a gente não faz isso, a gente quer padronizar através de regras trabalhistas, a gente quer padronizar através de treinamentos único para todo mundo, não que isso não seja importante, ele é importante, formação de faculdade, um monte de coisa, mas tenho que tratar as pessoas de forma individualizada para garantir seu máximo potencial.

Espero que tenha causado reflexões importantes para você e que te ajude em um modelo de gestão mais harmonioso entre as pessoas.

É isso que eu acho, que acredito e acho que esse modelo de gestão que a gente fala hoje, de alinhamento, autonomia e responsabilidade, tem muito a ver com isso, e não comando e controle, onde tenho que controlar todo mundo como se fossem marionetes.