

O QUE TODO JOVEM TALENTO PRECISA APRENDER

Como desenvolver bons hábitos de trabalho, saber lidar com as pessoas, tomar decisões e resolver problemas

BRUCE TULGAN autor de
Não tenha medo de ser chefe



SEXTANTE

O QUE TODO
JOVEM TALENTO
PRECISA
APRENDER

BRUCE TULGAN



SEXTANTE

Sobre o autor

BRUCE TULGAN é consultor de líderes empresariais no mundo inteiro e um requisitado palestrante. Fundou a RainmakerThinking, empresa de treinamento de gerenciamento. Já escreveu artigos para inúmeras publicações, entre as quais *The New York Times*, *USA Today*, *Harvard Business Review*, *Training* e *Human Resources*. É autor de *Não tenha medo de ser chefe*, *Não tenha medo de gerenciar seu chefe* e *Os 27 desafios que todo chefe deve enfrentar* (Editora Sextante), que já venderam mais de 160 mil exemplares.

O QUE TODO JOVEM TALENTO PRECISA APRENDER

“Bruce acertou na mosca outra vez. Assim como em suas obras anteriores, que abordam as diferenças entre as gerações no local de trabalho, o leitor reconhece os comportamentos típicos da geração Z. Mas Bruce vai além de breves comentários: fornece orientação prática sobre como os empregadores podem interagir com seus jovens talentos para ajudá-los a atingir seu pleno potencial.”

Jack Dwyer, vice-presidente de recursos humanos e administração da ASSA ABLOY

“Fizemos questão de incorporar em nossa empresa, composta em grande parte por *millennials*, os conceitos e as práticas de Bruce Tulgan aos materiais de treinamento e às práticas gerenciais diárias.”

Alan Palmieri, coproprietário e sócio da Marlow's Tavern

“Bruce Tulgan tem a incrível capacidade de examinar os principais problemas de gestão da atualidade e fornecer dicas úteis e práticas para aumentar a eficácia da liderança de qualquer organização.”

Jon Morrison, presidente da WABCO no
continente americano

“As regras tradicionais não se aplicam à talentosíssima geração Z. Este livro é um recurso valioso e prático para qualquer supervisor que queira gerenciar com eficácia e motivar essa parcela fundamental e cada vez maior da nossa força de trabalho.”

Andy Ajello, vice-presidente sênior da
Diabetes & Obesity Sales, Novo Nordisk

“À medida que empresas como a nossa desenvolvem soluções num setor em rápida transformação, é crucial saber identificar, recrutar e envolver novos talentos capazes de nos ajudar a implementar essas mudanças. Com este guia de treinamento passo a passo, Bruce elaborou uma ferramenta fundamental para quem deseja estar sempre na ponta.”

Raymond R. Ferrell, vice-presidente
executivo da Dex Media

“Como sempre, Tulgan expõe de maneira magistral as pesquisas sobre o que torna a geração Z singular, explica por que devemos fazer de tudo para contratar esses jovens e mostra as estratégias de aprimoramento do desempenho mais eficazes para motivá-los. A melhor parte são as dezenas de planos de aula práticos e adaptáveis para quem deseja desenvolver as habilidades interpessoais básicas porém fundamentais de um profissional em início de carreira.”

Kristen Storey, diretora de aprendizado
organizacional do Departamento de

Desenvolvimento Profissional e
Aprendizado da Universidade de Michigan

“Bruce mescla exemplos reais com princípios sólidos de liderança. Este livro lhe dará conhecimentos profundos sobre o que você precisa saber para aprender a ser um líder nos dias de hoje.”

Doug Sterbenz, ex-vice-presidente
executivo e diretor de operações da
Westar Energy

“Uma percepção incrível sobre como funciona a cabeça da nova geração de talentos. Este livro me forçou repensar o modo de reestruturar projetos de ambientação e treinamento, visando funcionários e equipes mais bem-sucedidos e produtivos.”

Sheri Petrie, consultora de treinamento e
coaching do Mid-Atlantic Permanente
Medical Group

*Este livro é dedicado à minha adorada agente,
a genial Susan Rabiner*

PARTE 1

A LACUNA DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS

PRÓLOGO

Conheça a mais nova força de trabalho

A força de trabalho que está entrando agora no mercado tem muito a oferecer: novas competências técnicas, ideias, perspectivas, energias. No entanto, a falta de determinadas habilidades interpessoais - as chamadas *soft skills*, algo como o conjunto adequado de características pessoais e comportamentos de um indivíduo nas interações com os outros - tem limitado seu desenvolvimento e enlouquecido os profissionais mais velhos e mais experientes.

Em nossa pesquisa com gestores, quase todos nos contam uma versão do que certa vez ouvi de um gerente de meia-idade, funcionário de uma empresa farmacêutica: “Quando eu era jovem e inexperiente, posso ter sido ingênuo ou imaturo, mas sabia que deveria usar gravata, fazer contato visual, dizer ‘por favor’, ‘obrigado’, ‘sim, senhor’ e ‘sim, senhora’. Também sabia quando era hora de ficar calado, manter a cabeça baixa e trabalhar duro sem que precisassem me mandar fazer isso a todo momento.”

De fato, desde que começamos a acompanhar e registrar as queixas em meados da década de 1990 (quando a geração X era a novidade no mercado profissional), a frequência e a insistência das reclamações sobre as habilidades interpessoais dos funcionários recém-contratados em começo de carreira têm aumentado ano após ano. E de que os gestores mais se queixam especificamente? Eis as respostas mais comuns:

“Eles são pouco profissionais.”

“Eles não assumem responsabilidade nem prestam contas de nada do que fazem.”

“Eles não têm uma boa postura no trabalho.”

“Seus hábitos profissionais são horríveis.”

“Eles não sabem lidar com outras pessoas.”

“Eles não sabem pensar, aprender e se comunicar sem consultar algum dispositivo eletrônico.”

“Eles não têm pensamento crítico.”

“Eles não sabem resolver problemas, tomar decisões e planejar.”

“Eles têm problemas em se submeter à autoridade.”

“Eles não avaliam o contexto para ver como se adequar a ele.”

“Eles não se sacrificam pelo bem maior.”

“Onde foram parar a cidadania, a prestatividade e o trabalho em equipe?”

Existe uma lacuna cada vez maior entre as expectativas dos empregadores e a realidade de como os novos talentos do mercado se apresentam no local de trabalho. Muitas vezes esses novos astros possuem as mais recentes e melhores competências e os métodos mais eficazes.

Diversos deles parecem ter desenvolvido quase “superpoderes” em suas áreas de interesse. Costumam saber tudo das últimas novidades. No entanto, cada vez mais faltam a eles os velhos fundamentos, as habilidades interpessoais, não técnicas.

E o que eles têm a dizer sobre o crescimento dessa lacuna? Geralmente concordam, dizendo: “Eu e meus amigos somos assim mesmo!” Ou se mostram céticos, perguntando: “É sério?” De um jeito ou de outro, eles sempre emendam com: “E daí?”

Normalmente respondo: “E daí que esse comportamento irrita os funcionários mais velhos e prejudica sua carreira. Se você desenvolvesse suas habilidades interpessoais, teria uma enorme vantagem estratégica.”

A boa notícia é que, em geral, essa explicação basta para atrair sua atenção e seu interesse em melhorar.

Recentemente um executivo de uma grande instituição financeira me contou da entrevista que realizou com um forte candidato a emprego que estava prestes a se formar na faculdade: “No momento em que comecei a falar sobre as recompensas de longo prazo de fazer carreira numa empresa como a nossa, ele começou a rir alto. Por um segundo, chegou a gargalhar de verdade. Logo em seguida se recompôs e pediu desculpas, mas então disse uma coisa que me deixou impressionado: ‘O senhor deve imaginar que é bem difícil para alguém na minha posição ter qualquer tipo de fé nessas promessas de longo prazo. Quer dizer: poucos anos atrás nós quase entramos em uma nova depressão, certo? Não é que eu não confie NO SENHOR. A questão é que não confio no futuro.’” Após contar a história, o executivo comentou: “O que realmente me deixou impressionado foi constatar que ele tinha toda a razão. Os fatores de risco externos são muito complexos e variáveis. Por que alguém confiaria nas promessas de longo prazo de uma instituição como a nossa?”

E o que dizem os líderes e gestores quando mostro a eles como podem ajudar seus jovens talentos a preencher essa crescente lacuna das habilidades interpessoais? Muitas vezes, a primeira resposta se parece com esta a seguir, dada pelo sócio de um renomado escritório de contabilidade e consultoria contábil: “Resolver esse problema não tinha que ser função NOSSA. Eles não deveriam ter aprendido esses fundamentos com os pais? Ou no jardim de infância? Ou pelo menos na escola ou na faculdade? Ou na pós-graduação? Quando são contratados por este escritório, eles já devem saber ser pontuais e se comportar. Será que eu também vou ter que ensinar como atravessar a rua?”

Esse comentário me lembra uma campanha agressiva de serviço público patrocinada pela Universidade Yale. A prefeitura e a universidade espalharam cartazes por toda a cidade para ensinar aos pedestres os fundamentos do comportamento seguro. A ação tinha como foco principal os estudantes de Yale, que atravessavam a rua olhando para o celular. Em outras palavras, alguns dos jovens mais inteligentes da atualidade – os futuros médicos, cientistas, contadores, engenheiros, professores e líderes de todos os setores – precisavam de um programa de educação agressivo para aprender a atravessar a rua. Nas palavras de um policial da cidade: “Eles sabem tudo das ferramentas e habilidades mais modernas, mas não contam com muitas das habilidades mais antigas. O interessante, porém, é que o programa funciona. Eles estão atravessando a rua com muito mais cuidado.”

Costumo dizer a meus clientes que, se você está contratando jovens hoje em dia, a falta de habilidades interpessoais que eles apresentam é problema seu, sim. Mas também há uma boa notícia: você pode preencher essa lacuna; isso lhe proporcionará uma enorme vantagem

estratégica na hora de contratar os novos talentos mais promissores, ambientá-los rapidamente, melhorar o próprio desempenho, aprimorar os relacionamentos e diminuir as taxas de rotatividade.

O CEO de uma empresa de biotecnologia no Vale do Silício recebeu seis funcionários em seu “almoço com o CEO” semanal. Olhou para a esquerda e, puxando conversa com sua mais nova contratada, uma jovem de 22 anos, perguntou: “Você acabou de se formar ou trabalhava em outro lugar antes de vir para cá?” Ela respondeu que havia acabado de se formar. O CEO exclamou: “Que ótimo! Parabéns. Estamos felizes por ter você aqui.” Em seguida, perguntou: “Em que faculdade você estudou? Qual curso fez?” A mulher respondeu. O CEO prosseguiu: “Excelente! Trabalhou em meio período durante a faculdade?” Então ela disse: “Chega de perguntas sobre mim, está bem? E você? Qual é a sua história?” Ao me contar o episódio, o CEO riu e comentou: “Minha vontade foi dizer: ‘Minha história? Eu sou o chefe do chefe do chefe do seu chefe!’ Mas, em vez disso, contei minha história.” Concluindo, acrescentou: “Aquilo me surpreendeu: mesmo tão jovem e recém-contratada, ela não se sentiu nem um pouco inibida ao falar com o CEO da empresa que a contratou.”

Este livro é um guia prático formulado a partir dos resultados de centenas de estudos de caso, de boas práticas e de métodos de ensino criados por organizações e gestores que levaram seus funcionários jovens a aprimorar suas habilidades interpessoais no trabalho. Você vai descobrir que existem várias maneiras de ajudá-los a desenvolver um quesito de cada vez e, com isso, torná-los funcionários, colegas e futuros líderes muito mais eficazes e bem-sucedidos.

CAPÍTULO 1

A lacuna das habilidades interpessoais

Você é muito criterioso no processo de recrutamento, seleção e contratação, mas mesmo assim está cada vez mais difícil prever qual candidato se sairá melhor no trabalho. Será que deve escolher o recém-formado promissor com credenciais impressionantes indicando que ele possui valiosas habilidades técnicas, embora não pareça contar com as indefiníveis porém essenciais “habilidades interpessoais”?

A impressão que se tem é que os recém-contratados não querem trabalhar duro. Eles quase não se esforçam para se adequar e esperam ser tratados como um “caso especial”. Com frequência, parecem não perceber que estão entrando num ambiente que já existia antes deles; ingressando numa organização com missão, história, estrutura, regras e cultura próprias, num grupo com dinâmica já estabelecida; e lidando com pessoas com características e experiências distintas, muitas delas trabalhando nesse ambiente e nessa organização há bastante tempo.

Com frequência, eles dizem as coisas erradas nos momentos errados e deixam de fazer uma série de perguntas necessárias. Muitos nem chegam ao trabalho na hora, e, quando chegam, passam metade do expediente no celular, em vez de se concentrar no trabalho. Essa é uma das muitas queixas de clientes em relação ao serviço de atendimento ao público e a outros profissionais da linha de frente. Por vezes, a falta de habilidades interpessoais dos funcionários gera mal-entendidos e até conflitos na equipe.

A maioria deles parece entrar na empresa já pensando na data de saída, embora faça as mais diversas exigências. Ao contrário dos superastros do passado, os maiores talentos da atualidade não chegam cedo nem saem tarde, e não fazem outros sacrifícios desse tipo quando necessário.

Se você tem funcionários com 20 e poucos anos, certamente já enfrentou um grande desafio que vem crescendo rapidamente nos últimos anos: o crescimento da “lacuna das habilidades interpessoais” da força de trabalho, algo mais comum entre esses jovens.

Uso o termo “habilidades interpessoais”, em oposição a “habilidades técnicas”, para abranger uma gama de competências não técnicas que vão da autocrítica e da capacidade de se relacionar com outras pessoas à iniciativa para resolver problemas e ao trabalho em equipe.

Talvez essas habilidades sejam menos tangíveis e mais difíceis de definir e medir do que muitas das “habilidades técnicas”, mas elas são cruciais para o sucesso ou o fracasso profissional de qualquer indivíduo. O problema é que esses velhos fundamentos – profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança – estão fora de moda e hoje em dia quase nunca são lembrados. Os jovens talentos não estão sendo doutrinados nesses conceitos básicos, seja em casa, seja na escola. Em

geral, quando são contratados, o empregador percebe que é tarde demais para se concentrar no desenvolvimento desses aspectos intangíveis. A maioria acha que não é sua função suprir a falta de habilidades interpessoais dos funcionários novos; além do mais, eles não dispõem de tempo, recursos ou conhecimento para isso. Dessa forma, apesar de custar uma fortuna às organizações, a lacuna continua crescendo à vista de todos.

Em nossa pesquisa fiz a seguinte pergunta a dezenas de milhares de gestores: “Qual é a importância das habilidades interpessoais?” A resposta foi quase unânime: elas são fundamentais. Eles disseram que, na maioria das vezes, as pessoas são contratadas pela capacidade técnica e demitidas devido à falta de habilidades interpessoais.

As grandes lacunas nas habilidades interpessoais dos funcionários acarretam graves consequências negativas: candidatos potencialmente bons para determinada vaga passam despercebidos; boas contratações não resultam em um bom trabalho; mal-entendidos se tornam rotina; os funcionários se distraem; a produtividade cai; erros são cometidos; o serviço ao cliente é prejudicado; aumenta a frequência de conflitos no local de trabalho; ótimos profissionais pedem demissão.

Essas lacunas privam jovens do sucesso e geram custos desnecessários e transtornos para os empregadores. Assim como a lacuna das habilidades técnicas, a lacuna das habilidades interpessoais na força de trabalho vem aumentando lentamente ao longo de décadas, mas abrange tanto os trabalhadores com habilidades técnicas quanto os sem habilidades técnicas.

Mas é verdade que a atual geração de jovens profissionais tem um desempenho muito mais fraco que as

gerações anteriores quando se trata de habilidades interpessoais?

Na sede de uma grande fabricante de bens de consumo, às vezes os estagiários são autorizados a comparecer a certas reuniões de funcionários de alto escalão, geralmente como uma experiência pedagógica, mas também para realizar tarefas e ajudar no que for preciso. Uma estagiária ficou visivelmente aborrecida quando sua gestora solicitou que ela usasse “pelo menos um traje executivo formal” nos dias de reunião. “Ignorando totalmente a sugestão”, a estagiária compareceu à reunião “vestida de modo bem informal” e ainda por cima passou grande parte do tempo mandando mensagens pelo celular. Quando sua chefe sussurrou pedindo que parasse de mexer no telefone, a estagiária retrucou em tom exasperado: “Não vou parar.” Incrédula, a gestora sussurrou de volta: “Não vai?” A estagiária então explicou: “Estou mandando mensagens sobre esta reunião para o meu pai, então não tem problema, porque meu pai trabalha aqui.” Ela estava enviando um relato detalhado do andamento da reunião ao pai, que era um executivo sênior da empresa e havia obtido o estágio para a filha.

A lacuna das habilidades interpessoais e seu aumento da geração X para a geração Y e a geração Z

Desde 1993 venho acompanhando a transição das gerações no ambiente de trabalho e seu impacto nas organizações, especialmente na relação entre supervisor e supervisionado. No início da carreira como advogado, eu ficava frustrado por não conseguir entender por que os mais velhos e experientes se aborreciam tanto com as pessoas da minha geração, a geração X (nascida entre 1965 e 1977). No entanto, logo percebi que não só as pessoas mais velhas e experientes da minha empresa estavam

aborrecidas com a geração X, mas também quase todos os profissionais mais velhos e experientes que trabalhavam nos mais diversos setores de atividade.

Foi quando comecei a realizar entrevistas minuciosas com jovens e seus gestores - a pesquisa que originou meu primeiro livro, *Managing Generation X* (Gerenciando a geração X). Fundei uma empresa para continuar a pesquisa, que já conta com mais de duas décadas de dados, monitorando os jovens que entram no mercado de trabalho. No fim da década de 1990, começamos a acompanhar a primeira onda da geração do novo milênio, à qual nos referimos como geração Y (nascida entre 1978 e 1989). E há quase uma década monitoramos a segunda onda dos *millennials*, a geração Z (nascida entre 1990 e 1999), que começou a ingressar no mercado de trabalho na adolescência, sobretudo em empregos de meio expediente. Esses jovens da geração Z são os novatos que estão ingressando nas empresas em que trabalhamos e que fazem parte da maré jovem que continuará em alta pelos próximos anos.

Entrevistei dezenas de milhares de jovens trabalhadores (no total, foram centenas de milhares de pessoas) de praticamente todos os setores: serviços de saúde, profissionais liberais, restaurantes, varejo, pesquisas científicas, finanças, aeroespacial, tecnologia, industrial, serviços públicos e até organizações sem fins lucrativos. Com base em duas décadas de pesquisas, posso afirmar que os dados esmagadores apontam que, com o passar das gerações - da X para a Y e da Y para a Z -, os jovens que estão entrando no mercado de trabalho carecem cada vez mais de habilidades interpessoais. Atualmente eles são mais propensos a exibir deficiências significativas em uma ou mais dessas competências essenciais.

Por quê?

Alguns sócios de um escritório de contabilidade me relataram seu “estudo de caso” de um jovem recém-contratado. Ele estava em seu primeiro ano de empresa, havia se formado numa excelente universidade e conhecia a fundo um novo conjunto de ferramentas e técnicas para garimpar e analisar dados de documentos probatórios. Um dos sócios comentou: “O rapaz usou essa nova abordagem para fazer alguns projetos na faculdade e seus conhecimentos técnicos na área são bem superiores aos de qualquer um no escritório. Mas ele vivia se complicando porque sua forma de se expressar o fazia parecer imaturo. No início, ninguém queria ouvi-lo. Quando conseguimos fazer o sujeito nos apresentar o novo processo, ele falava ‘tipo, tipo, tipo’ a cada duas palavras e mal conseguia olhar nos olhos das pessoas.” Em suma, “sua incapacidade de se comunicar de forma minimamente profissional estava irritando os colegas, sobretudo nas reuniões, embora a situação se repetisse quando ele trabalhava com as pessoas individualmente”. Outro sócio comentou: “Tivemos que mandá-lo fazer um curso.” Um terceiro acrescentou: “E foi intensivo.”

Algo bem maior vem acontecendo: a mudança de gerações pós-baby boomers

Claro que as pessoas mais velhas e experientes sempre ficam meio aborrecidas com as atitudes dos jovens de cada nova geração, que, em geral, são mais imaturos e impacientes. Os mais jovens, por sua vez, ao ingressarem no mundo adulto cheios de energia e entusiasmo, muitas vezes entram em atrito com seus colegas mais velhos. Isso sempre foi assim, mas algo bem maior vem acontecendo.

Em nível macro, a geração Z representa um ponto de virada na transição das gerações pós-baby boomers (os baby boomers são a geração nascida no pós-guerra, entre

1946 e 1964, período de altas taxas de natalidade em alguns países), mudança que vem transformando a força de trabalho. A primeira leva de baby boomers, a mais velha, atualmente está se aposentando e levando consigo os últimos vestígios da velha ética de trabalho. Em 2020, mais de 80% da força de trabalho serão formados pelos pós-baby boomers – dominada em números, normas e valores pelas gerações X, Y e Z. A geração Z por si só representará mais de 20% da força de trabalho nos Estados Unidos e na Europa (e uma porcentagem bem maior em partes do mundo cuja população tem média de idade mais baixa, sobretudo o Sul Asiático, a África Subsaariana e a América do Sul).

Grande parte do motivo pelo qual a geração Z parece uma espécie de outro planeta é, na verdade, um mero acaso da história. Essa é a geração que atinge a maioria na década de 2010, época de mudanças profundas e incertezas provocadas por uma convergência épica de forças históricas.

Globalização

A geração Z é a primeira verdadeiramente global, fazendo conexões ao redor do planeta e cruzando fronteiras para trabalhar em outros países. Diferentemente de qualquer outra geração da história, a geração Z pode esperar uma vida de interdependência e competição com uma onda cada vez maior de jovens de todos os cantos deste mundo, que por sua vez está cada vez menor.

Tecnologia

O ritmo atual do avanço tecnológico não tem precedentes. Informações, computação, comunicações, transportes, comércio, entretenimento, alimentos, medicina, guerra. Em todos os aspectos da vida, qualquer coisa pode se tornar obsoleta a qualquer momento – as possibilidades aparecem e desaparecem depressa, radicalmente e muitas vezes sem aviso prévio.

O relato a seguir foi feito por uma competente e experiente gerente de um restaurante que emprega mais de 10 funcionários jovens com no máximo 20 e poucos anos: “Todo funcionário jovem tem dificuldade para cumprir o horário de trabalho, mas a situação está piorando muito. Cada vez mais temos problemas com garçons, ajudantes de cozinha e faxineiros mais novos, que somem para fazer ‘intervalos’ no meio do turno, isso sem contar que sempre faltam alegando estar doentes e chegam tarde e saem antes do fim do expediente.” Para piorar, parece que, sempre que um superior os repreende pela falta de pontualidade, eles reagem: “Sempre têm uma desculpa e parecem quase indignados. Cada um deles é um ‘caso especial’.” Quando um supervisor informou a um garçom que ele estava fazendo muitas pausas, o rapaz respondeu: “Você tem que entender que eu sofro de transtorno do déficit de atenção, por isso vou precisar de ajuda para manter a concentração.” Repreendido por chegar tarde e sair cedo, um jovem aprendiz de cozinheiro reagiu: “Eu fui escolarizado em casa, por isso não estou acostumado a cumprir horários fixos.” Quando confrontado por faltar constantemente e só avisar no último minuto, um jovem faxineiro explicou: “Às vezes não sinto vontade de trabalhar.”

Insegurança institucional

Os indivíduos da geração Z eram crianças quando ocorreram os atentados do 11 de Setembro e adolescentes quando a economia americana entrou em colapso, em 2008. Seu mundo vive ameaçado pelo terrorismo e pelo

cataclismo ambiental, e a economia é uma montanha-russa; governos podem ser interrompidos ou decretar falência; grandes empresas vencem, fracassam, fazem fusões ou se reestruturam. Para sobreviver e serem bem-sucedidas neste mundo em constante mudança, instituições de todas as áreas foram forçadas a viver num estado constante de fluidez. A geração Z sabe muito bem que não pode enxergar as instituições como âncoras de seu sucesso e sua segurança.

O ambiente de informações

Os indivíduos da geração Z são os primeiros “nativos digitais” reais. Aprenderam a pensar, a aprender e a se comunicar em um oceano infinito de informações. Vivem num ambiente de informações marcado pela onipresença da internet wireless, pela integração tecnológica permanente, pelo conteúdo infinito e pelo imediatismo. Desde muito cedo, seu acesso ilimitado a informações, ideias e perspectivas – palavras, imagens e sons – é completamente sem precedentes.

Diversidade humana

O mundo está ficando cada vez mais diversificado e integrado, em todos os aspectos. A geração Z será de longe a força de trabalho mais diversificada da história. Isso vale em termos do ponto de origem geográfico, da herança étnica, da capacidade de acessibilidade física, de idade, idioma, estilo de vida, orientação sexual e todas as outras formas de categorizar as pessoas. A força de trabalho da geração Z é uma mescla global inédita, que enxerga cada indivíduo e sua combinação de características e história

como um ser único. Valoriza a diferença, a singularidade e a personalização.

Ao mesmo tempo, a geração Z também tem sido moldada por duas microtendências essenciais:

Criação superprotetora. No fim da década de 1990, o estilo de criação dos pais baby boomers baseado na autoestima, em que “todos ganham um troféu”, sofreu uma renovação. A maioria dos pais de indivíduos da geração Z faz parte da geração X, que tem menos filhos e os gerou mais tarde do que a geração baby boomer. A geração X levou a superproteção a um nível inédito. Um pai dessa geração me contou: “Não quero que meu filho apenas se sinta um vencedor aconteça o que acontecer. Quero fazer de tudo para que ele tenha todas as facilidades possíveis e garantir que tenha uma vantagem de partida no mundo real e vença de verdade.” Dessa forma, pais e responsáveis supervisionam e apoiam cada ação dos filhos, validando diferenças, criando desculpas para suas fraquezas (ou consertando-as) e proporcionando a eles todas as vantagens materiais possíveis. Na China, onde o percentual de filhos únicos é alto por causa da antiga “política do filho único”, uma tendência semelhante gerou um fenômeno conhecido por muitos como “síndrome do pequeno imperador”.

A geração Z cresceu passando grande parte do tempo abrigada na própria zona de segurança altamente personalizada: o conforto privado proporcionado pela proteção e pelos recursos fornecidos por adultos responsáveis que, em tese, estão sempre cuidando dela. Esses indivíduos foram isolados, programados,

supervisionados e apoiados num nível em que nenhuma criança ou jovem jamais foi no passado. Há décadas as crianças não são mais estimuladas a “ir brincar na rua”. Mesmo a escola já não funciona como antes: como uma esfera quase pública saudável, em que as crianças “treinam” as interações sociais da vida real. Desde o advento da educação pública, muito mais crianças da geração Z foram escolarizadas em casa, em comparação com as gerações anteriores. Ao mesmo tempo, o envolvimento dos pais na sala de aula é maior do que nunca.

A geração Z se acostumou a ser tratada quase como cliente ou usuária de serviços e produtos fornecidos por figuras de autoridade em instituições, tanto nas escolas como em atividades extracurriculares, isso sem falar em suas frequentes experiências como consumidora de fato.

Como resultado de tudo isso, essa geração não distingue bem os limites do relacionamento com figuras de autoridade - espera que elas estejam sempre ao seu lado, à disposição, preparando-a para o sucesso. Por isso se mostra surpresa quando isso não acontece.

Numa empresa do setor aeroespacial que contrata centenas de engenheiros recém-formados todos os anos, os gestores vêm relatando que seus novos funcionários rapidamente se mostram frustrados e entediados por realizar tarefas repetitivas e de pouca responsabilidade - tão entediados que ficam jogando no celular durante o expediente. Claro que o problema é que o trabalho dos engenheiros em começo de carreira - como o de tantos cargos de quem está nessa fase inicial - envolve tarefas repetitivas e de pouca responsabilidade.

Um dos gestores me disse: “Se nós não os mantemos envolvidos no trabalho, eles se distraem, perdem o ritmo e começam a cometer erros.” Outro comentou: “Mas fazer o quê? Eu também achava essas tarefas

frustrantes e entediantes. Trabalho é trabalho. Será que agora os engenheiros mais velhos e experientes vão ter que fazer o trabalho repetitivo e passar o trabalho interessante para esse pessoal com um ou dois anos de experiência, só para eles manterem a motivação? Eles simplesmente ainda não estão qualificados para realizar o trabalho mais interessante.”

Realidade virtual. O problema não é só que a geração Z vive olhando para o celular. A questão é que esses jovens estão sempre totalmente ligados num fluxo incessante de conteúdo e num diálogo ininterrupto – por meio de bate-papos, compartilhamentos e jogos nas mídias sociais – com colegas (e pessoas que são praticamente estranhas), por mais distantes (ou próximas) que possam estar. Estão sempre combinando e manipulando informações provenientes de uma série infinita de fontes para criar e projetar no mundo sua versão pessoal e sempre variável de informações, conhecimentos, significados e individualidade.

A geração Z está perfeitamente acostumada a se sentir cosmopolita, ambiciosa e bem-sucedida como consequência de seu envolvimento virtual em uma realidade incrivelmente maleável, na qual as apostas podem parecer importantíssimas em determinado momento, até que o jogo é perdido e reiniciado com o apertar de um botão.

As pessoas da geração Z ouviram a vida toda que “todos os estilos são válidos” e tentam se relacionar, numa dança digital interminável, projetando suas personas singulares em seu ecossistema altamente personalizado de colegas virtuais.

Para elas, tentar se adequar ao mundo real, competitivo e predominantemente adulto do ambiente de trabalho é um jogo novo, e não do tipo que gostam de jogar. Elas se

mostram menos propensas a tentar se adequar ao trabalho e mais a tentar fazer “todo este negócio de trabalho” se adequar a elas.

A geração Z na era do inconformismo

As habilidades interpessoais consistem acima de tudo em adequação - esforçar-se para adaptar posturas e comportamentos a padrões de conduta preestabelecidos -, no intuito de se envolver e trabalhar em equipe e de forma eficaz com outras pessoas num empreendimento em comum. A questão, porém, é que a geração Z é formada pelos maiores inconformistas de todos os tempos.

Há algum tempo o conformismo vem perdendo espaço. O inconformismo é a crença em que o melhor para o indivíduo é que ele seja singular e enfatize suas diferenças em relação ao grupo. Já o conformismo é a crença em que o melhor para o indivíduo é sujeitar suas diferenças individuais e adotar posturas e comportamentos dominantes, aceitos pelo grupo, a fim de se adequar ou se encaixar.

Claro que em qualquer época encontraremos pessoas dos dois grupos, mas sempre há uma tendência. Basta se lembrar do conformismo norte-americano dos anos 1950 - década em que muitos tentaram se adaptar e se unir em virtude das mudanças ocorridas ao fim da Segunda Guerra Mundial e de suas consequências. O inconformismo revolucionário dos anos 1960 fez a balança pender para o outro lado, e desde então ela vem oscilando nessa direção. Houve curtos períodos em que o conformismo reassumiu a posição de destaque - notadamente em meados da década de 1980 e nos anos imediatamente após os ataques do 11

de Setembro. Mesmo assim, por diversos motivos, a balança tem pesado cada vez mais para o lado do inconformismo e de um amplo relativismo cultural.

Infelizmente, o relativismo cultural tem sido mal compreendido e costuma ser usado de forma indevida – num caso clássico de redução ao absurdo – por aqueles que defendem que qualquer expectativa de conformidade a quaisquer normas de conduta é ilegítima. Trata-se do tipo de pensamento que conduz à noção ilusória de que “todos os estilos são igualmente válidos”.

O problema dessa noção deve ser óbvio: se cada um tem seu estilo e alguns são mutuamente exclusivos, como poderemos nos unir e trabalhar juntos num empreendimento em comum? Tente imaginar um sistema de comunicação em que cada um fale a própria língua. Ou imagine alguém que cumprimenta um estranho com um soco no nariz. São sugestões ridículas.

No entanto, há muitas formas de cumprimentar um estranho da maneira apropriada, dependendo da comunidade ou da época: alguns fazem uma mesura, outros apertam as mãos, outros se abraçam, outros se beijam no rosto. As normas sociais variam muito de acordo com o contexto, assim como os bons modos e a etiqueta, o estilo de roupa e de cabelo, o uso das regras gramaticais e até o sentido das palavras.

Quando trabalhei na Irlanda na década de 1980, pedi a uma mulher uma carona para casa. O problema é que a palavra que os americanos usam para carona (*ride*) significava algo bem diferente na Irlanda, onde carona é *lift*. Hoje em dia, com a globalização e o compartilhamento de tantas mídias, talvez a palavra *ride*, no sentido de carona, cause menos choque do que provocou na situação. Ou seja, as normas sociais também mudam com o tempo.

É fácil enxergar por que é tão importante compreender o relativismo cultural. Ele fornece boa parte da base intelectual de algumas tendências socioculturais essenciais duráveis que se afastam dos sistemas hierárquicos opressores e das regras absolutas. A hierarquia estrita e as regras absolutas são extremamente limitadoras. Por definição, prescrevem o comportamento de quem deseja se enquadrar. Restringem a expressão individual, a criatividade e a inovação. Excluem quem se encontra fora das normas ou não deseja se conformar. Às vezes, excluem por péssimos motivos; outras, até de maneira mal-intencionada, como acontecia nos Estados Unidos no fim do século XIX, quando era comum as empresas pendurarem cartazes na porta com avisos do tipo “Não contratamos irlandeses”.

O relativismo cultural nos ensina que diferentes normas e valores não são um sinal de falência moral. Pode haver diversas maneiras igualmente legítimas de pensar ou fazer a mesma coisa, ainda que uma seja mais apropriada do que outra em determinada cultura. Além disso, estar aberto a pessoas com normas e valores diferentes pode nos proporcionar novas e valiosas oportunidades. No entanto, nada disso significa que “todos os estilos são igualmente válidos”. Na verdade, significa apenas que um estilo apropriado a uma época e lugar pode não ser apropriado em outra situação.

Qualquer antropólogo cultural dirá que, para se adaptar a outra cultura, é preciso ajustar seu comportamento ao que é apropriado ao lugar e à época. Isso não significa que você precisa abrir mão de seus valores e sua integridade ou abandonar seu “verdadeiro eu”. Significa apenas que, para desenvolver bons relacionamentos e ser eficaz, precisa ser adaptável.

Um exemplo simples disso é o código de vestimenta. Eu costumo dizer: “Se você não quer usar uniforme, não seja policial, bombeiro ou soldado.” Os uniformes ajudam a polícia, os bombeiros e os soldados a se identificarem em uma multidão; sinalizam aos outros sua função especial; fornecem informações importantes, como nome e escalão; e contam com equipamentos para a realização do serviço. Em certas profissões, o uso de um uniforme pode fazer todo o sentido. Assim, qual é o limite? E quanto aos trajes executivos, como terno e gravata para homens e tailleur para mulheres?

Quando eu trabalhava num escritório de advocacia de Wall Street, os advogados jovens, em começo de carreira, reclamavam da exigência de que as advogadas usassem saia em vez de calça comprida - isso em plena década de 1990.

Alguns padrões de conduta são mais incômodos do que outros. Alguns são arbitrários, excludentes, restritivos, e vale a pena resistir a eles. Outros são necessários e eficazes, e valem o inconveniente. Como saber a diferença? Essa é a pergunta fundamental para preencher a lacuna das habilidades interpessoais dos novos talentos.

O ponto-chave é: não é possível ter um local de trabalho funcional em que cada um cria as próprias regras de conduta. Imagine uma organização na qual alguns funcionários apoiam a missão e outros apoiam a missão contrária. Na qual não há consenso sobre quem está no comando. Na qual as pessoas vêm e vão quando dá vontade. Na qual alguns usam trajes formais, e outros, trajes de banho. Na qual as pessoas só trabalham nas tarefas e responsabilidades de que gostam, insistem em fazer tudo à sua maneira e só interagem com aqueles com quem têm afinidade. Na qual as reuniões não têm pauta e

as pessoas são encorajadas a interromper a fala do outro com o que vier à cabeça. Na qual elas só retornam as ligações e respondem aos e-mails que querem. E assim por diante.

Às vezes o conformismo faz todo o sentido. Vejamos as habilidades interpessoais essenciais, como os elementos do profissionalismo, do pensamento crítico e da capacidade de seguir uma liderança. Trata-se de fundamentos tradicionais, e há um bom motivo para isso: são boas práticas consagradas pelo tempo. Funcionam.

Ninguém quer que a geração Z abra mão da singularidade ou do inconformismo, nem que adote padrões arbitrários, excludentes ou restritivos demais. Mas a maioria dos gestores espera que a geração Z faça algumas adaptações sensatas, ajustando ao menos alguns de seus comportamentos às realidades do local de trabalho.

A lacuna das habilidades interpessoais: os fundamentos que faltam aos jovens talentos de hoje

A geração Z não está acostumada nem é propensa a mudar o comportamento diante de uma instituição ou figura de autoridade (sobretudo se a figura for um dos pais); mas isso pode atrapalhar, e muito, sua vida profissional.

Sim, esses jovens se candidatam a uma vaga, aceitam o emprego e as condições que o acompanham. Talvez se empolguem com a função e queiram sua aprovação. Em geral querem vencer e com certeza querem receber o contracheque. Mesmo assim, muitas vezes não percebem como esse comportamento de “fazer apenas o que gostam” não é adequado ao local de trabalho.

A maioria não tem ideia do enorme poder dos fundamentos tradicionais, simplesmente não entende como as habilidades interpessoais poderiam aumentar seu valor como funcionários – não só no momento, mas pelo resto de suas carreiras. E, ainda que entenda o valor de tudo isso, a maioria não sabe por onde começar. Geralmente não está familiarizada com esses velhos fundamentos e tem pouquíssima experiência no assunto. A questão é que, como ocorre com qualquer outra habilidade, se você não pratica as habilidades interpessoais, simplesmente não consegue dominá-las.

Mas voltemos ao enigma “primordial” da lacuna das habilidades interpessoais: o recém-formado promissor que tem todos os conhecimentos ainda frescos na memória – sobretudo as habilidades técnicas tão requisitadas pelo mercado –, mas carece de habilidades interpessoais. Se você entrevistasse um deles, como faço o tempo todo nas minhas pesquisas, provavelmente ele baixaria o olhar para o celular e diria: “Tipo, eu tenho a capacitação técnica que eles querem, não é? Então eles não deviam se importar muito com as habilidades interpessoais. Tudo bem, eu chego um pouco atrasado, saio um pouco mais cedo, de vez em quando falto a uma reunião. Mas e daí? Deviam simplesmente dizer o que querem que eu faça, não é? É só me darem os recursos que eu entrego o serviço. Por que querem me obrigar a fazer tudo do jeito deles? O jeito deles não faz sentido. O meu é muito mais fácil, e eu não tenho o menor medo de dizer isso.”

Esses indivíduos se encontram num dilema real, compartilhado por muitos outros profissionais novos e recém-formados, isso sem falar em seus colegas e gestores: eles têm muito a oferecer; porém, por causa dessa

deficiência nos fundamentos interpessoais, muitos agregam menos valor do que podem e perdem credibilidade.

De que habilidades interpessoais os profissionais de outras gerações mais sentem falta nos funcionários da geração Z? Ouvi muitas respostas a essa pergunta, então as reduzi a alguns comportamentos agrupados em três categorias:

1. Profissionalismo.
2. Pensamento crítico.
3. Capacidade de seguir uma liderança.

Vamos analisá-las mais de perto.

1. O bom e velho profissionalismo

Assim como acontecia com as gerações anteriores, o primeiro emprego real da geração Z costuma coincidir com sua primeira experiência adulta de liberdade e autonomia. No entanto, apesar de aproveitarem esses aspectos da maturidade, muitos desses jovens evitam as responsabilidades, a disciplina e a estabilidade que deveriam vir com o pacote. Por que demoram tanto a perceber que precisam se ajustar ao mundo adulto?

Existem cinco razões para isso.

Em primeiro lugar, a maioria dos indivíduos da geração Z é empregada logo que termina os estudos. Se eles possuem as habilidades técnicas mais requisitadas, são contratados assim que saem da faculdade, talvez da pós-graduação. Isso significa que provavelmente se acostumaram a uma forma luxuosa e artificial de vida adulta. Nas universidades particulares americanas, por exemplo, o alojamento não só

está incluído na mensalidade como fica convenientemente perto do campus. Muitos alunos ganham bolsa ou têm a mensalidade paga pelos pais; não precisam trabalhar em tempo integral durante os estudos (às vezes, nem estágio fazem); têm refeições gratuitas ou a custo baixo na própria instituição; vivem cercados de colegas (com frequência, amigos íntimos); têm acesso aos recursos de uma grande instituição; e suas poucas responsabilidades são as de um cliente valioso. Eles contam com o suporte e os serviços de funcionários, da administração e do corpo docente, mas seu status social é determinado por onde se encaixam no grupo de colegas. Seu “emprego” é um privilégio pelo qual outra pessoa está pagando.

Em troca de tudo isso, é possível argumentar que se exige ou se espera bem pouco da maioria dos universitários. Claro que eles têm muitas tarefas acadêmicas a fazer. Mesmo assim, quase não são supervisionados e têm grande liberdade em todos os aspectos de seus hábitos e suas condutas pessoais. Quantos ex-universitários contratados por você costumavam se divertir até tarde da noite com os amigos, matar aulas, fazer as tarefas na última hora (ou não fazê-las) e depois de tudo ainda esperar uma nota alta ou pedir aos pais que ligassem para o coordenador do curso e dissessem que suas necessidades pedagógicas individuais requeriam um ajuste especial, talvez uma nota maior? Esse comportamento me leva à segunda razão.

A segunda razão são os pais superprotetores. Mesmo quando começam a trabalhar, os indivíduos da geração Z estão a apenas uma ligação telefônica (ou mensagem de texto) de distância de seus pais. Provavelmente os pais não impõem mais um horário de dormir (talvez fosse uma boa ideia), mas aposto que alguns ainda precisam acordar os

filhos pela manhã. E pior: talvez agora esses jovens estejam morando sozinhos pela primeira vez, após terem sido criados por pais que faziam tudo por eles, programando, coordenando e dando suporte a cada passo que dão. Portanto, como seus pais faziam grande parte do trabalho, boa parte da geração Z nunca aprendeu a se virar sozinha.

A terceira razão se resume ao seguinte: a possibilidade de personalização de tudo arraigou na geração Z a expectativa de que a acomodação individual é a norma. Ainda que não fossem escolarizados em casa, não tivessem um plano de aprendizagem individual (muito comum nas escolas atuais) nem tomassem remédios para seus “diagnósticos” especiais, com certeza eles cresceram em meio a crianças com essas características. E certamente ouviram com frequência que cada uma delas é um caso especial. Ao mesmo tempo, em toda esfera onde há consumidores, é cada vez mais forte a corrente que prega a personalização. Tudo isso é compatível com a tendência atual ao relativismo, ou seja, de que “todos os estilos são igualmente válidos”.

O pressuposto básico dos representantes da geração Z é que eles devem ter liberdade para serem “eles mesmos” e para “expressar” sua verdadeira identidade no trabalho, ainda que isso signifique que não irão trabalhar o dia inteiro quando “não estiverem a fim”.

A quarta razão é que, no que concerne às habilidades interpessoais da geração Z, é muito fácil dizer que a culpa de não se comunicarem bem pessoalmente é o fato de usarem dispositivos móveis para falarem a distância. Esse aspecto de fato conta bastante. Práticas de comunicação são hábitos, e a maioria dos indivíduos da geração Z costuma realizar a comunicação interpessoal a distância – através das mídias sociais e de aplicativos de mensagens –,

de maneira fragmentada e relativamente inconsequente. No entanto, existem outros motivos. Como um sócio de um grande escritório de contabilidade expressou tão bem: “O problema não é só como eles se comunicam. O que me irrita mesmo é o que eles têm a dizer.”

Por fim, a quinta razão é que grande parte do que as pessoas mais velhas e experientes veem como sinal de profissionalismo - postura, boa apresentação pessoal, pontualidade e comunicação interpessoal - a geração Z tende a considerar uma questão particular que não é da conta do empregador.

Uma experiente chefe de enfermagem de uma movimentada ala de hospital me contou que, durante uma campanha para evitar que os enfermeiros mais jovens usassem o celular enquanto cuidavam dos pacientes, ela e outros supervisores acabaram descobrindo que esses enfermeiros trocavam mensagens sobre os cuidados com os pacientes com uma frequência surpreendente. Eles davam e recebiam dicas e apoio ao longo do dia. Às vezes pesquisavam informações na internet e até entravam em contato com outros enfermeiros que nem eram funcionários do hospital. Uma supervisora ficou surpresa ao ver uma jovem enfermeira tendo uma videoconferência em seu tablet com uma enfermeira na Índia: “Ela estava perto do quarto do paciente, discutindo o caso com sua amiga na Índia. Um tempo depois, quando lhe perguntei sobre isso, ela respondeu que a amiga havia sido uma mentora na época da faculdade e que ainda não sentia confiança em ninguém do hospital.” A chefe de enfermagem acrescentou que a enfermeira *não* era de origem indiana e prosseguiu: “As duas conversavam o tempo todo pelo tablet. Ela se sentia mais à vontade perguntando à amiga na Índia do que pedindo ajuda a qualquer um de nós.”

2. O bom e velho pensamento crítico

Por que a geração Z não é boa em tomar decisões rápidas nem tem jogo de cintura, capacidade de aprender, solucionar problemas e tomar decisões sem a ajuda de um tablet?

Nas entrevistas, os gestores sempre nos contam algo que uma chefe de enfermagem com mais de 30 anos de experiência resumiu muito bem: “Eles simplesmente não pensam por conta própria. Têm muito conhecimento, mas, quando estão em dúvida, vão direto ao smartphone. Se não encontram um recurso on-line para sanar a dúvida imediatamente, recorrem a outra pessoa: outro enfermeiro, um médico, qualquer um que virem pela frente. Mas parece que nunca refletem sobre a situação. Muitas vezes acham a resposta ‘certa’, porém não compreendem bem a solução que encontraram. Não é só questão de falta de experiência. É um tipo de pensamento diferente, superficial e generalizado, em vez de ser um raciocínio profundo e focalizado. Eles não analisam o problema nem se perguntam por que a solução certa é a solução certa.”

Ao entrar no mercado de trabalho, por que os indivíduos da geração Z não tomam decisões sozinhos, não analisam os problemas nem fazem reflexões em busca das melhores soluções?

Existe uma grande razão para esse comportamento: eles nunca precisaram fazer isso. A era da informação permite que o conhecimento esteja completamente acessível a qualquer pessoa e eles já cresceram sabendo que todas as respostas podem ser obtidas com um simples clique.

Você se lembra que antigamente conversávamos com pessoas inteligentes sobre assuntos relevantes e às vezes a discussão terminava com todos dizendo “Não sei”, “Nem eu” ou “Não faço ideia”? Tem idade para se lembrar de situações semelhantes? Os jovens da geração Z não têm.

Eles não imaginam quais poderiam ser as respostas para suas dúvidas. Quando querem saber alguma coisa, eles (ou as pessoas com quem estão conversando) sacam o celular do bolso para descobrir respostas, procurar um vídeo explicativo ou então mudam completamente de rota e esquecem por que pegaram o celular. Ainda podem perguntar sobre todo e qualquer assunto às autoridades supremas: seus pais.

Com acesso a computadores, fontes de conteúdo e adultos para pensarem por ela, a geração Z tem pouca experiência em fazer análises e reflexões. Sua expectativa é de que a curva de aprendizado seja instantânea. Ela pensa que o aprendizado se dá em pequenas porções, preenchendo as lacunas de conhecimento e habilidades à medida que surgem. Para a geração Z, uma curva de aprendizado longa é uma raridade e um mistério.

Quanto aos hábitos de aprendizado da geração Z, muitos especialistas culpam mudanças na ênfase em todos os níveis do sistema educacional. Hoje em dia é normal estudar apenas para passar de ano. Raras são as instituições que ensinam os alunos a reunir e avaliar evidências, desenvolver argumentos, entender diversos lados em um debate, esclarecer aparentes incoerências e enfrentar a complexidade. No ensino superior, quem aprende as habilidades técnicas provavelmente continuará estudando com a mentalidade de passar nas provas. Alunos de humanas, por sua vez, às vezes são estimulados a caminhar na direção totalmente oposta: têm tanta convicção de que “todos os estilos são igualmente válidos” que sentem dificuldade em avaliar a legitimidade, o valor de uso e as implicações mais amplas das informações no mundo real.

Isso me leva a outro fator que prejudica o ambiente de informações atual: a proliferação de pseudoespecialistas que expõem conteúdo sobre quase tudo. Atualmente, você consegue achar um especialista que apoie praticamente todas as afirmações: “Meu especialista diz que $2 + 2$ é igual a 5.” O que fazer com informações como essa, que surgem por toda parte? O impacto desse fator vai muito além das buscas na internet em que a geração Z encontra a resposta errada para o que deseja saber. Muito mais prejudicial, o pluralismo orgânico da internet criou a falsa sensação de pluralismo intelectual, um mundo em que as pessoas pensam: “Talvez $2 + 2$ seja igual a 5, sim.”

Essa abordagem gerou profundas distorções no discurso público - em todas as mídias -, pois a partir de então a ficção, a intuição e a opinião passaram a ter o mesmo peso de fatos bem fundamentados, análises rigorosas e argumentos sólidos e bem desenvolvidos. Esse fenômeno tem relação direta com o relativismo cultural e a perda de credibilidade institucional. Afinal, qual figura de autoridade de qual instituição tem o poder de dizer, definitivamente, que “ $2 + 2$ tem que ser 4”?

Talvez não devêssemos ficar tão chocados quando a geração Z nos diz: “Parece que $2 + 2$ pode mesmo ser igual a 5.” Afinal, na realidade virtual, essa equação provavelmente tem pouquíssimas consequências negativas. Só quando eles ingressam no mercado de trabalho é que, de repente, essa falta de habilidade e experiência nos fundamentos do pensamento crítico pode ter consequências bem reais.

3. A boa e velha capacidade de seguir uma liderança

Por que os jovens de hoje não têm respeito pelas autoridades? Eles certamente não cresceram num ambiente social que prega o desrespeito. Talvez pareça fácil explicar a aparente indiferença da geração Z em participar de algo mais abrangente e fazer sacrifícios pessoais pelo bem maior, mas a verdade é outra.

Por que a geração Z não valoriza a cidadania, a dedicação e o trabalho em equipe? Por quatro razões.

Em primeiro lugar, os indivíduos dessa geração pensam como consumidores. Eles sabem que seu empregador é quem paga seu salário, mas mesmo assim olham para seu relacionamento com qualquer instituição (grande ou pequena) e pensam: “O que você tem para me oferecer? E que moeda preciso usar para obter o que quero ou preciso obter de você?”

Na verdade, a maioria das pessoas da geração Z se sente afortunada por estar empregada, mas essa gratidão não é inesgotável nem incondicional. Elas se sentem gratas por terem uma fonte de renda e talvez alguns benefícios; por serem aceitas e desejadas; por terem acesso a uma central de recursos onde podem adquirir experiência e treinamento e trocar informações; por terem um lugar onde passar o dia, com computadores, telefones, banheiros, material de escritório e talvez uma cozinha; pelas portas futuras que podem se abrir com o emprego atual. Mas não se empolgue: provavelmente elas não vão permanecer muito tempo no mesmo lugar.

Elas sabem que, em comparação com as gerações anteriores, são bem menos propensas a fazer carreira em uma única empresa, a ter um único empregador, a trabalhar em tempo integral nas instalações da empresa e a confiar no “sistema” ou na organização e, portanto, a demonstrar fidelidade - desejo de pertencer ao lugar, respeito à

autoridade, disposição para fazer sacrifícios de curto prazo e vontade de contribuir, mesmo que não recebam as recompensas ou o devido crédito.

A segunda razão está na forma como pensam sobre seus relacionamentos com colegas sem posição de autoridade. Os indivíduos da geração Z simplesmente não estão acostumados a realizar interações prolongadas com “colegas” que não sejam mais ou menos de sua idade, não tenham sido escolhidos por eles, não sejam constantemente bem recomendados por outros colegas e não estejam envolvidos com eles em uma conversa paralela nas mídias sociais.

Essas interações se dão no mundo real, entre indivíduos com alto grau de interdependência que estão em busca de metas concretas a cada etapa das tarefas. Boa parte dos indivíduos das gerações anteriores trabalha apenas para obter sua subsistência, assim, são grandes as chances de desapontar e de se desapontarem.

A terceira razão está no modo como enxergam os indivíduos em posição de autoridade, sobretudo nas instituições em que trabalham. De novo, a questão é que a geração Z pensa como cliente. Nesse caso, especificamente como *seu* cliente!

Muito além de qualquer outra geração do passado, os indivíduos da geração Z estiveram e continuam mais próximos de seus pais e de outros adultos com quem convivem. O problema é que seus pais, professores e conselheiros sempre os trataram como “pequenos imperadores”. A situação piora se você os contrata assim que saem da faculdade, onde eles eram *clientes* dos funcionários e professores, suas figuras de autoridade mais próximas.

O indivíduo da geração Z olha para a pessoa mais experiente e presume que ela está ali para cuidar dele. Na sua cabeça, é claro que a pessoa mais velha só interage com ele para ajudá-lo a satisfazer suas necessidades e seus desejos básicos. Ele espera que você o acolha com toda a cordialidade, deixe-o à vontade, prepare-o para o sucesso, proporcione os recursos de que ele necessita, ajude-o a evitar armadilhas e encoraje-o o tempo todo. Não é isso que fazem os adultos, afinal?

Os mais jovens não costumam olhar para os colegas de trabalho tentando descobrir seu papel apropriado no contexto, não querem saber como se adaptar a pessoas que claramente têm relacionamentos antigos e um *modus operandi* consagrado. Em vez disso, olham para você (e para todos os presentes) e pensam: “Qual será o papel que vocês vão desempenhar neste capítulo da minha vida?”

Por fim, a quarta razão para essa incapacidade de seguir e respeitar o líder é que os jovens da geração Z não estão planejando trilhar uma carreira tradicional e acham que provavelmente só estão de passagem pela sua empresa. Portanto, se não vão ficar muito tempo, por que fazer o esforço de se adaptar à sua forma de trabalhar? Eles pensam: “É sério que eu tenho que adaptar meus horários, meus hábitos profissionais, meu estilo e minha postura a cada emprego novo?” Ainda que seja possível convencê-los a se adaptarem, provavelmente eles não estão prontos para aprender tudo logo de cara, sobretudo se estão no primeiro ou segundo emprego.

Uma grande rede de lojas tem a tradição de envolver a equipe de vendas em todos os aspectos do negócio, do trabalho criativo (por exemplo, pedindo que todos deem sugestões sobre marketing) aos serviços gerais

(como a limpeza dos banheiros das lojas), passando por todas as atividades intermediárias, como a compra de material, a gestão do estoque, a contabilidade, as questões jurídicas, o RH, a segurança, a prevenção de perdas, etc.

Um executivo da empresa me explicou: “Claro que temos funcionários para todos esses cargos: contamos com uma equipe de marketing profissional, compradores exclusivos, gerentes de estoque, contadores, advogados, etc. Os serviços gerais são terceirizados, portanto os lojistas não estão sozinhos na limpeza. Mas temos o compromisso de envolver os funcionários da loja em tudo que fazemos. Falamos muito sobre treinamento multifuncional e trabalho em equipe. Fazemos isso porque, para nossos clientes, eles são o rosto da empresa e queremos que participem de tudo na organização.”

O executivo acrescentou: “Usamos esse envolvimento para recrutar funcionários, não só para gerentes de loja ou regionais, mas também para outros cargos de chefia. Acontece que hoje em dia os funcionários novos só querem fazer o que gostam. Querem participar das reuniões de marketing, mas não querem limpar a loja ou repor o estoque porque essas tarefas acontecem depois do expediente e parecem menos glamourosas. Eles imploram pelos projetos importantes, divertidos ou interessantes, mas reclamam quando pedimos que participem das outras tarefas. Alguns deles se recusam. Outros já foram demitidos ou pediram as contas por causa desse comportamento.”

Como consequência, o executivo admitiu que a empresa está seriamente repensando sua abordagem dos projetos de treinamento multifuncional e de trabalho em equipe.

Enfrente a dura realidade da lacuna das habilidades interpessoais

Talvez você esteja pensando: “Espere aí. Eu conheço alguns jovens muito profissionais, capazes de exercer o pensamento crítico e de seguir o líder.” Eu também conheço. Este é um bom momento para deixar claro que,

mesmo hoje em dia, muitos jovens exibem excelentes habilidades interpessoais. O problema é que, mesmo que sejam muitos em número, eles são poucos dentro do mercado, e há uma questão de oferta e procura. E essa oferta é ainda menor entre os que possuem habilidades técnicas muito requisitadas - que por si só já são escassos. É muito comum ouvirmos de líderes e gestores que a lacuna das habilidades interpessoais vem crescendo. E esse aumento não se verifica apenas na nova geração; na verdade, vem se desenvolvendo ao longo das últimas décadas. Os custos são altos, as oportunidades perdidas são muitas, mas o problema continua à vista de todos. E por que tem sido tão difícil resolver esse problema? Apresento três razões para isso.

Em primeiro lugar, não é possível reduzir a lacuna simplesmente contratando - não totalmente. Se você está contratando um funcionário para um cargo técnico com alta demanda e pouca oferta de profissionais, será difícil evitar todos os candidatos com habilidades interpessoais fracas. Se o cargo não for técnico, as habilidades interpessoais formarão os únicos critérios para a contratação, o que aumenta a demanda por candidatos com essas habilidades, apesar de a oferta ainda ser baixa.

A segunda razão é o fato de as habilidades interpessoais não poderem ser facilmente ensinadas ou impostas. É preciso aceitá-las para aprendê-las. Você precisa ajudar o indivíduo a se importar com elas de modo que ele se sinta estimulado a se aperfeiçoar e se concentrar na evolução.

A terceira razão é que você provavelmente não dispõe de tempo ou recursos para tirar o funcionário do escritório e fazê-lo participar de um curso para treinamento e desenvolvimento de habilidades interpessoais, nem para criar o próprio campo de treinamento para eliminar as

características indesejadas e inculcar as desejadas. Assim como a maioria dos gestores, provavelmente você lida com esses problemas à medida que surgem: quando um funcionário chega atrasado, tem uma conduta inapropriada ou comete um erro de julgamento; quando existem conflitos na equipe; ou quando o serviço ao cliente é ruim. Se o problema é recorrente e com um funcionário específico, você se esforça e dedica tempo a melhorar as coisas. De qualquer modo, a não ser que você seja a rara exceção, sua abordagem ao enfrentar a falta de habilidades interpessoais provavelmente é improvisada e fortuita.

As agências de inteligência dos Estados Unidos vêm lutando contra o impacto do aumento da rotatividade entre profissionais jovens com até cinco anos de casa. Trata-se de um problema grave porque, para contratar um funcionário, os serviços de inteligência fazem investimentos bastante altos nos recém-contratados, que precisam passar por um critério de seleção sofisticado; recebem habilitações de segurança; passam por um amplo treinamento obrigatório; são instruídos sobre a natureza confidencial do trabalho e das informações a que os funcionários costumam ter acesso, etc. O que fazer quando todo esse investimento desce pelo ralo antes mesmo de o recém-contratado poder contribuir para a missão?

Um agente me contou: “Por maior que seja nosso esforço para tentar desenvolver um sistema que nos ajude a aumentar nossa taxa de retenção – prever quais funcionários permanecerão mais tempo –, ele simplesmente não funciona. Talvez não exista mais um ‘tipo’ de funcionário que fica e outro que vai embora. Receio que, hoje em dia, os jovens que permanecem no serviço secreto não o fazem por uma decisão única e definitiva, mas pensam nisso de tantos em tantos meses ou de ano em ano. Estamos fazendo uma série de ajustes, mas como é possível identificar os funcionários de alto potencial corretos e começar a desenvolvê-los para os novos papéis de liderança? Isso dificulta bastante a execução dos planos de sucessão. Com frequência, os escolhidos para uma promoção decidem

pedir as contas e levam embora o enorme investimento que fizemos neles.”

Em nossos seminários de treinamento, quando falo dessa dura realidade, os gestores começam a assentir com a cabeça e ouvem com toda a atenção. Costumo dizer: “Não tenho respostas simples porque elas só funcionam no mundo dos sonhos. O que tenho são várias soluções difíceis e apenas parciais.”

É aí que eles sabem que de fato tenho algo a oferecer. Tudo o que faço nos meus seminários é ensiná-los a imitar as práticas que os gestores mais eficazes estão aplicando com sucesso no dia a dia. E como eles têm contornado esse problema?

Acima de tudo, os gestores que têm tido mais sucesso nessa questão reconhecem o incrível poder das habilidades interpessoais – em si, nos outros, nas organizações e nas equipes. Sabem o que pode dar errado quando indivíduos, equipes ou organizações apresentam grandes lacunas nesse quesito. E o mais importante: sabem também quanta coisa pode dar incrivelmente certo – conhecem o potencial extraordinário de valor agregado – quando as habilidades interpessoais são desenvolvidas.

CAPÍTULO 2

Não basta contratar bem

Você pode enfatizar as habilidades interpessoais em cada aspecto de suas práticas de gestão de capital humano:

- Estratégia de alocação e contratação de pessoal
- Treinamento de ambientação e atualização
- Gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos
- Treinamento permanente
- Gestão e liderança

Mas a simples contratação não resolve a lacuna nas habilidades interpessoais.

Em muitos setores do mercado de trabalho não é preciso ter alto nível de instrução e credenciais importantes para obter o emprego - é o caso de grande parte das vagas em lojas, restaurantes, serviços gerais, estocagem, beleza e bem-estar, etc. Nesses setores há muitos “diamantes brutos” no quesito habilidades interpessoais, porém poucos são plenamente lapidados. Sim, você pode contratar para sua empresa o mais educado caixa, garçom ou zelador que trabalha na concorrência, mas essa estratégia só funciona

até certo ponto. Nesses setores, mesmo as melhores contratações demandam um treinamento intenso em ambientação e atualização, não apenas nas tarefas inerentes ao cargo, mas também nas habilidades interpessoais essenciais à realização do trabalho.

No nível seguinte do espectro das habilidades está o setor do mercado de trabalho em que talvez se exija um treinamento técnico intenso, mas que pode ser realizado em menos de um ano. Em alguns casos ele é proporcionado por um curso externo. Em outros, é o próprio empregador quem oferece o treinamento antes da contratação ou, às vezes, assim que o funcionário começa. São cargos que vão da construção civil às linhas de montagem, das oficinas e assistências técnicas aos escritórios de contabilidade, da gastronomia às vendas.

Esses cursos visam deixar os funcionários aptos para o emprego. O que sempre me surpreende no treinamento para esses cargos é o fato de se concentrarem quase exclusivamente nas habilidades técnicas e pouco se ocuparem das interpessoais. O que não surpreende é, logo depois disso, os gestores reclamarem das habilidades interpessoais dos recém-contratados, sobretudo dos mais jovens.

No topo do mercado de trabalho, os critérios mínimos para contratação incluem anos de formação universitária e treinamento formal. Se sua intenção é contratar engenheiros, médicos, enfermeiros, contadores, estatísticos, consultores financeiros, seguranças, professores, analistas de dados, criptógrafos, criptoanalistas, executivos e tantos outros cargos para os quais a oferta está abaixo da demanda, você está bem no meio da lacuna de habilidades técnicas.

O funcionário precisa despende tanto tempo, energia e dinheiro - realizar um investimento pessoal tão intenso - para adquirir essas competências requisitadas que os contratantes lutam por eles com unhas e dentes. Muitas vezes, o empregador dispõe de tão poucos candidatos com essas habilidades técnicas que simplesmente não pode excluir os que apresentem falhas nas habilidades interpessoais. Claro que, por mais treinados que sejam nas habilidades técnicas, os novos funcionários precisam se ambientar e aprender como funcionam os sistemas da empresa, as políticas e práticas de seu novo empregador. Também nesse caso as habilidades interpessoais são relegadas a segundo plano durante o treinamento do recém-contratado.

A má notícia sobre a dinâmica do mercado de trabalho contemporâneo é que não basta contratar para resolver a lacuna de habilidades interpessoais; portanto, você precisa se planejar para lidar com ela de forma mais eficaz, com base nos funcionários que tem. A boa notícia é que, com leves ajustes em sua estratégia de alocação, recrutamento e seleção de funcionários, você pode contratar com mais inteligência e obter uma vantagem competitiva.

Contratação e estratégia de alocação de funcionários

Você precisa de funcionários que tenham as habilidades técnicas necessárias ao cargo ou que ao menos possam aprendê-las. Se está buscando candidatos de alto nível, a oferta certamente é limitada, mas isso não significa que você possa ignorar as habilidades interpessoais no momento da contratação.

Em geral, o processo de seleção de novos talentos se concentra nos requisitos mais técnicos, avaliando a formação e a experiência do candidato. No entanto, a maioria das histórias que os gestores contam sobre bons funcionários que não deram certo envolvem falhas nas habilidades interpessoais. De acordo com nossas pesquisas, somente em 10% dos casos o funcionário recém-contratado fracassa por falta de capacidade técnica.

Nunca se esqueça disto: um ótimo funcionário é bem melhor do que três, quatro ou cinco medianos. Contando ou não com bons profissionais no aspecto técnico, você deve acrescentar sistematicamente critérios de habilidades interpessoais em cada aspecto de seu processo de contratação e em sua estratégia de alocação de pessoal. Para isso, observe os seis passos a seguir.

Primeiro passo

Para cada cargo, desenvolva um perfil e crie uma descrição da vaga, mas vá além da capacitação técnica essencial à função: acrescente as habilidades interpessoais básicas necessárias. Use nosso modelo de competências para iniciar seu brainstorming, mas crie as próprias descrições. Identificados os comportamentos de alta prioridade para a vaga, descreva-os detalhadamente. Desde o princípio, ao anunciar a vaga, deixe os critérios bem claros. Prepare-se para rejeitar candidatos que não atendam aos critérios de habilidades interpessoais da mesma forma que rejeitaria os que carecem de habilidades técnicas. Ou, caso seja forçado a contratar pessoas sem as habilidades interpessoais requeridas, disponha de um plano para solucionar o problema a partir do primeiro dia de trabalho, da mesma forma que você disporia de um plano se contratasse um funcionário sem as habilidades técnicas necessárias.

Segundo passo

Procure os talentos em fontes conhecidas por desenvolver as habilidades interpessoais de que você necessita. Se está contratando universitários, descubra quais fizeram cursos que incluem o desenvolvimento dessas habilidades no currículo. Caso deseje atrair talentos que já estejam no mercado de trabalho, procure os que passaram por empregadores conhecidos por desenvolver um forte treinamento em habilidades interpessoais. É por isso que tantas empresas querem contratar pessoas que serviram nas Forças Armadas: são maiores as chances de que o candidato mostre respeito pela autoridade, não tenha problema em usar uniforme, trabalhe em equipe, seja educado, tenha iniciativa e persistência. O mesmo vale para quem alcança o posto de mestre escoteiro. Outras boas qualificações incluem ter experiência com ensino, trabalho voluntário, passagem por alguma ONG ou ser um atleta de alto rendimento.

Você conhece instituições de ensino, empresas ou outras organizações cujos membros ou ex-alunos costumam ter fortes habilidades interpessoais nas áreas de que você mais necessita? Crie uma lista de fontes que são núcleos de talento e busque candidatos nesses lugares. Se possível, desenvolva relacionamentos com influenciadores-chave: professores, orientadores vocacionais, lideranças, membros de organizações, militares, etc. Eles podem ajudar você a identificar bons candidatos, o que também lhe dará a reputação positiva de ajudar pessoas competentes a encontrar bons empregos.

Terceiro passo

Deixe claro na missão da sua empresa e nas campanhas de recrutamento e seleção quais comportamentos você prioriza. Saber quais habilidades interpessoais são importantes lhe permite criar slogans que capturem esses profissionais. A mensagem de sua campanha revela muito sobre sua imagem como empregador. Se você anuncia uma vaga de mecânico com a frase “Precisa-se de mecânico altamente qualificado”, não está dizendo grande coisa. Por outro lado, diz muito mais se veicula uma mensagem como “Procura-se mecânico proativo e que saiba trabalhar em equipe”.

Lembre-se de que o objetivo de qualquer campanha de recrutamento é transmitir uma mensagem irresistível, que atraia candidatos em número suficiente para você poder ser bem seletivo. Talvez seu objetivo não seja necessariamente atrair candidatos “proativos” e “que saibam trabalhar em equipe”, mas, no mínimo, você deseja atrair candidatos que queiram ser proativos e aprender a trabalhar em equipe, que estejam em busca de um emprego no qual possam adquirir novas habilidades, crescer e se desenvolver.

Quarto passo

Comece o processo seletivo e de avaliação tendo em mente que talvez não surja nenhum candidato ideal para a vaga e possa ser necessário esperar um pouco mais. O maior erro que os gestores cometem (especialmente em se tratando de vagas que exigem alto conhecimento técnico) é ceder à pressão para contratar a qualquer custo.

Muitos empregadores estão tão ávidos por novos talentos que não suportam a ideia de recusar funcionários potenciais, mesmo diante de claros sinais de perigo. Se a vaga requer um funcionário pontual, responsável e atento a detalhes, mas o candidato mais promissor se atrasa para o processo seletivo, dorme durante a entrevista ou entrega um currículo com erros ortográficos, está claro que você precisa repensar a contratação.

Quinto passo

Desenvolva um processo de seleção que enfatize as habilidades interpessoais que você procura. Eis um atalho: mostre o lado negativo da vaga para afugentar candidatos que se julgam importantes demais. Por exemplo, se você precisa contratar enfermeiros com altos níveis de determinação e paciência, informe logo no início do processo de seleção que às vezes eles terão que ajudar os auxiliares a trocar o urinol. Se precisa contratar engenheiros especialmente comprometidos, informe que muitas vezes será preciso trabalhar até tarde e nos fins de semana. Exponha os piores e mais difíceis aspectos do cargo e comece o processo de seleção expondo essas desvantagens. Depois veja quais candidatos continuam interessados.

Para fazer uma leitura básica das aptidões do candidato em áreas essenciais do cargo (inclusive habilidades interpessoais), recomendamos, sempre que possível, o uso de testes validados por pesquisas. Qualquer que seja o teste adotado, certifique-se de poder implementá-lo e avaliá-lo com relativa velocidade. E certifique-se também de saber exatamente o que está procurando.

Se você precisa de um funcionário capaz de redigir bem, peça que escreva algo. Se precisa de um funcionário que fale bem, peça que prepare e realize uma breve apresentação. Se precisa de alguém capaz de resolver problemas de relações espaciais, dê-lhe um quebra-cabeça. Se procura uma pessoa capaz de resolver problemas matemáticos, entregue a ela um problema matemático e peça que resolva. Se precisa de um funcionário pontual, marque três entrevistas, em três horários diferentes. E

assim por diante. De fato, algumas habilidades interpessoais são mais difíceis de testar do que outras, mas ter clareza do que está buscando já ajuda, e muito, na sua avaliação.

Depois do teste virá a entrevista, processo de seleção que poucos gestores realizam com qualidade. Nesse momento, a melhor prática ainda é o modelo simples da entrevista comportamental. Embora existam até cursos sobre entrevista comportamental, nos meus seminários costumo ensinar o método aos gestores em três minutos. Para realizar uma entrevista comportamental bem-sucedida, simplesmente peça ao candidato que lhe conte uma história e ouça com atenção. Faça perguntas não só sobre o uso de habilidades técnicas, mas também sobre habilidades interpessoais: “Conte uma história sobre uma ocasião em que você resolveu um problema no trabalho”, ou “Conte uma história sobre um conflito seu com outro funcionário no trabalho. Como você o resolveu?”.

Por fim, veja se é possível realizar uma última etapa de seleção, que chamamos de “prévia realista da vaga”. Pode ser um período de contratação experimental ou um período como estagiário ou trainee antes do emprego real. Nesse meio-tempo você pode testar o funcionário, e o funcionário pode ver se gosta do trabalho. Certifique-se de atribuir tarefas, responsabilidades e projetos que ele deverá realizar caso aceite o emprego. Inclua trabalho pesado.

Outra opção é pedir ao candidato que passe um dia com um profissional da empresa que realize o mesmo serviço que o candidato realizará, caso seja contratado. Essa abordagem às vezes é usada em hospitais. Certifique-se de que os profissionais de saúde em potencial vejam pacientes doentes, urinóis sendo esvaziados e outras tarefas pesadas que precisarão enfrentar. Ao acompanhar um funcionário

por alguns dias, uma semana ou até mais tempo, o candidato terá uma boa ideia da natureza do cargo.

Nessa modalidade de teste o contratante tem outra vantagem: o feedback dos funcionários. Eles podem observar a capacidade e o comportamento do candidato e recomendar ou não a contratação. Se o candidato não tiver a chance de acompanhar um funcionário, talvez você possa lhe proporcionar a oportunidade de observar os funcionários realizando o serviço real - pessoalmente ou em vídeo. Às vezes, numa fábrica ou na cozinha de um restaurante, por exemplo, o melhor que você pode fazer é deixar um funcionário em potencial observar pessoas realizando o serviço por um tempo para se certificar de que ele saiba onde está se metendo.

Sexto passo

Se houver um intervalo entre o momento da contratação e o primeiro dia do emprego real, torne-o útil. Talvez o funcionário precise terminar a faculdade ou o empregador precise realizar mudanças na empresa. Use esse tempo para enfatizar quais comportamentos você considera essenciais: envie livros, vídeos ou outros materiais de aprendizado direcionados.

Treinamento de ambientação e atualização

Pergunte a si mesmo: o que acontece quando um jovem recém-contratado entra pela porta da sua empresa no primeiro dia? Como você aproveita os primeiros dias ou semanas?

Considero o treinamento básico dos fuzileiros navais um excelente exemplo. Durante 13 semanas eles proporcionam ao candidato a militar uma experiência ampla, 24 horas por dia, 7 dias por semana, que transforma um ser humano normal em um fuzileiro naval – um indivíduo dono de um conjunto de habilidades especiais de autogerenciamento, resolução de problemas operacionais, interpessoais e de comunicação, pronto para entrar na linha de fogo e vencer batalhas.

Para alcançar esse nível você não precisa oferecer percursos com obstáculos e campos de tiro, tampouco deve obrigar seus funcionários recém-contratados a fazer flexões na areia no meio da madrugada. Mas guarde esta lição e reflita sobre a seguinte pergunta: desde o primeiro dia, que mensagem você transmite sobre padrões e expectativas

para os comportamentos que considera de alta prioridade em sua empresa?

Primeiro, assegure-se de saber exatamente o que acontece com os recém-contratados durante o treinamento formal de orientação e ambientação. A maioria das empresas dispõe de um processo mínimo. Em geral, fornecem uma introdução básica à missão e à história da organização, expõem os dados básicos da empresa, proporcionam o encontro entre o recém-contratado e alguns dos funcionários-chave e fornecem um manual das políticas, regras e tradições da empresa. Às vezes, nem isso.

Segundo, quando o curso de orientação oficial da empresa for concluído, pense no acompanhamento que o gestor deve proporcionar ao recém-contratado. É nesse momento que acontecerá grande parte da ambientação real e que, muitas vezes, as coisas começam a sair dos trilhos.

Se você quer deixar claro que determinados comportamentos são essenciais, precisa mostrar convicção. Quanto tempo da ambientação e do treinamento básico você dedica a explicar os padrões e as expectativas de desempenho para esses comportamentos? Quanto tempo é usado no esclarecimento e no ensino desses comportamentos?

Eis uma regra bem simples: deveria ser cerca de metade do tempo.

Como ouvi do experiente líder de uma rede varejista bem-sucedida: “Para cada hora que gastamos ensinando um caixa a operar a caixa registradora, passamos ao menos outra hora ensinando as habilidades interpessoais essenciais ao bom serviço ao cliente: como interagir com ele e como resolver seus problemas.”

Claro que a divisão do tempo *não precisa* ser meio a meio. Talvez o ideal seja uma abordagem integrada e

dinâmica desse treinamento inicial, algo projetado para enviar uma mensagem poderosa sobre altos padrões e expectativas no que diz respeito a atitudes e comportamentos dos funcionários em relação ao trabalho.

Com relação a esse aspecto, uma das minhas empresas favoritas é uma locadora de automóveis que se orgulha de contratar pessoas com formação universitária para todos os cargos. Ela também se orgulha de um processo de ambientação que não apenas ensina o trabalho a todos os recém-contratados mas também deixa bem claro que tipo de comportamento se espera de cada funcionário. Após horas e horas de treinamento prático e aulas sobre uso de ferramentas no computador, é bem possível que o novo funcionário tenha que lavar carros no estacionamento. Na verdade, espera-se que *todos* na organização lavem carros. Ninguém é tão importante que possa evitar essa tarefa. Entre uma lavagem e outra, espera-se também que os novos funcionários estudem. E é o que eles fazem, pois toda semana eles precisam demonstrar proficiência em uma gama de assuntos, entre os quais o sistema computadorizado da empresa, detalhes sobre a frota, seguros, reservas de automóveis, vendas, marketing, atendimento ao cliente, faturamento, administração, tomada de decisões e filosofia corporativa.

Os materiais de treinamento descrevem tudo que os novos funcionários precisam aprender semana após semana. Eles também contam com sessões semanais de orientação com um colega, que funciona como um orientador. Cada recém-contratado precisa fazer provas após 30, 60 e 90 dias.

Esse impressionante curso, que a empresa oferece no local de trabalho em milhares de lojas no mundo inteiro, ensina aos novos funcionários não apenas como realizar

suas atividades, mas também comunica o tipo de ética do trabalho e o empenho exigido pela empresa.

Talvez sua organização não possa oferecer um treinamento inicial tão profundo. Vou dar um exemplo mais trivial: numa grande empresa que contrata muitos engenheiros em começo de carreira, os gestores e engenheiros mais experientes se sentiam cada vez mais frustrados com certos hábitos profissionais dos recém-contratados, entre eles o de comunicação por e-mail. Um diretor sênior me revelou: “Eles faziam coisas que deixavam todos malucos. Cada e-mail tinha um problema: marcavam muitos como urgentes, copiavam muitas pessoas, respondiam a todos quando não era preciso, não atualizavam o campo do assunto quando necessário. Mas a principal questão era que eles enviavam várias mensagens curtas do celular em vez de escreverem um único e-mail apropriado. Por causa disso, desenvolvemos uma lista de comportamentos permitidos e proibidos para a comunicação por e-mail e acrescentamos ao treinamento um módulo de 30 minutos para orientá-los a respeito. Problema resolvido.”

Em um caso semelhante, os gestores de um escritório de contabilidade vinham percebendo que cada vez mais os contratados recém-formados exibiam um comportamento inadequado durante as reuniões. Segundo um sócio sênior, entre os problemas mais comuns estavam baixa assiduidade, atrasos, desatenção, despreparo, interrupções com questões totalmente fora do assunto e comentários inapropriados.

A solução encontrada pela empresa foi bem semelhante à da firma de engenharia: um treinamento para ensinar os funcionários novos a se preparar para as reuniões e se comportar nelas. O sucesso foi tamanho que os líderes decidiram melhorar o “comportamento em reuniões” de

todos os funcionários, pois não eram só os recém-contratados que estavam aquém do ideal. Segundo um sócio, este foi o resultado: “Houve uma mudança real na nossa cultura de reuniões. As pessoas passaram a ser rigorosas nas regras de conduta.”

Gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos

A maioria das grandes organizações possui um sistema formal de gestão de desempenho, e atualmente um número cada vez maior delas também usa esses sistemas para adotar uma abordagem estruturada no aprimoramento de talentos. O objetivo do sistema deve ser promover o desenvolvimento contínuo do talento, e entre suas ações estão:

- fixar metas claras;
- monitorar e avaliar o desempenho real do funcionário em relação às metas;
- fornecer feedback, instruções e orientações;
- solucionar problemas;
- identificar oportunidades de acelerar ou aumentar a qualidade;
- reconhecer e recompensar o sucesso;
- identificar os funcionários de melhor desempenho para atribuir a eles tarefas importantes e promovê-los.

As organizações que contam com sistemas formalizados de avaliação costumam começar com a criação de metas corporativas anuais ou trimestrais. Em seguida, detalham essas metas abrangentes, a partir da cadeia de comando, e

as transmitem em cascata, descendo em sequência para as divisões, os departamentos, as equipes e os indivíduos. Com isso, criam um alinhamento de cima para baixo, para que todos caminhem ao mesmo tempo na mesma direção.

No nível individual, os funcionários costumam especificar metas para si próprios - anuais e trimestrais - e, se forem competentes, levam o processo adiante e geram metas mensais, semanais e talvez até diárias para si mesmos. Essas metas costumam se concentrar basicamente em indicadores de desempenho - talvez receita ou rentabilidade, produtividade (produção) ou qualidade (baixa quantidade de erros) - relacionados a tarefas, responsabilidades e projetos específicos do funcionário. Embora os comportamentos relacionados às habilidades interpessoais exerçam grande impacto nos indicadores de desempenho individual, eles não podem ser explicitados ou usados como metas num sistema de gestão de desempenho. Quando isso acontece, costuma ser em um destes casos:

- 1.** Se um funcionário não alcança as metas de desempenho, são impostas medidas corretivas relacionadas ao comportamento ou à habilidade interpessoal que deixou a desejar. O problema é que, muitas vezes, a essa altura é tarde demais. Se você esperar o funcionário acumular um histórico de fracassos num comportamento específico, o sistema de gestão de desempenho provavelmente servirá apenas como meio de documentar esse fracasso e fornecer um registro por escrito que o ajude a demitir essa pessoa.
- 2.** Os comportamentos relacionados às habilidades interpessoais podem fazer parte das metas pessoais

e/ou de “desenvolvimento profissional” de um indivíduo. O problema é que geralmente a organização dá pouco peso a essas metas e o funcionário tende a fazer o mesmo.

Certa vez o líder experiente de um grupo financeiro me contou: “Sua equipe sabe se você leva ou não esse negócio a sério. Se você mede esses indicadores, eles prestam atenção. Se existem consequências para o fracasso e recompensas para o sucesso, eles prestam atenção. Quando você aponta quem obteve os melhores desempenhos, os mais espertos perguntam: ‘O que torna essa pessoa bem-sucedida?’ Se o funcionário é recompensado e promovido mas falha nas habilidades interpessoais, as pessoas também notam e dizem: ‘Ah, aqui eles só querem saber se você bate a meta do trabalho em si.’ Elas também notam se você deixa de premiar os que falham nas habilidades interpessoais, mesmo atingindo a meta. Resumidamente, elas prestam atenção no que você avalia, no que gera consequências e no que é recompensado.”

Seus funcionários só conseguem se concentrar em um número limitado de coisas ao mesmo tempo. Se os comportamentos essenciais são mesmo essenciais, você deve deixar bem claro quais serão os requisitos levados em conta na avaliação de desempenho.

Para que seus funcionários se concentrem de verdade em determinados comportamentos, você precisa:

- fixar metas claras para comportamentos específicos;
- monitorar e avaliar o desempenho de cada funcionário nos comportamentos específicos, tendo as metas como base;

- fornecer feedback e orientações claros sobre esses comportamentos;
- solucionar problemas quando necessário;
- identificar oportunidades de melhorar esses comportamentos;
- reconhecer e recompensar uma possível melhora;
- apontar os funcionários com melhor desempenho nesses comportamentos e oferecer a eles atribuições, oportunidades e promoções.

A cada etapa, seus funcionários precisam saber exatamente o que se espera e se exige deles no que diz respeito aos comportamentos interpessoais. Eles também precisam saber que terão o desempenho avaliado e que, se fracassarem, haverá consequências, da mesma forma que o sucesso será recompensado.

Treinamento permanente

Caso consiga fazer seus funcionários se concentrarem em melhorar o desempenho nas habilidades interpessoais essenciais a seus cargos, a próxima pergunta que eles farão será: “Que recursos de treinamento você pode me fornecer para melhorar nessas áreas?” Na verdade, essa pergunta é ao mesmo tempo boa e ruim.

Um executivo da área médica explica em termos simples: “Nós investimos tanto na educação e no treinamento dos jovens contratados que a concorrência passou a nos enxergar como um ótimo celeiro de talentos. Aqui realizamos cursos internos, reembolsamos o valor de inscrições em seminários e até as mensalidades da faculdade ou de uma pós. Trata-se de uma ótima estratégia para facilitar o recrutamento e levantar o moral, mas acaba se voltando contra nós. Os outros hospitais da região veem nossos funcionários como alvos preferenciais e acabam recrutando-os. Claro que eles estão pensando: ‘Você trabalhou lá por dois anos? Perfeito. Venha trabalhar para nós e nos deixe obter o retorno sobre o investimento que eles fizeram em sua educação e seu treinamento.’ É bem frustrante.”

Chamamos isso de “paradoxo do investimento em desenvolvimento”. Você investe no desenvolvimento de seus jovens talentos e acaba tornando-os mais valiosos no mercado, onde há risco de que eles vendam seu investimento a quem oferecer o maior lance. Isso se torna um problema tanto quando se trata de treinamento específico para o trabalho quanto em habilidades interpessoais, mas é especialmente enlouquecedor no

segundo caso, porque se trata de habilidades amplas e transferíveis que não ficam obsoletas e tornam seus funcionários mais valiosos em qualquer cargo. Além disso, se você pensa no treinamento em habilidades interpessoais como um “extra” – e não como algo “essencial à missão” –, fica com a impressão de que o investimento não faz o menor sentido.

Como evitar esse paradoxo?

- 1.** Use-o a seu favor: fique de olho em empregadores que têm a reputação de desenvolver as habilidades interpessoais de seus funcionários em começo de carreira.
- 2.** Esteja preparado. Caso você ganhe a reputação de desenvolver as habilidades interpessoais, passará a ser alvo de caça-talentos. Imagine seus concorrentes sentados em torno de uma mesa, pensando: “Os funcionários dele são muito bons. Parecem sérios, preparados, inteligentes, capacitados, bem-educados, dedicados e empreendedores. O que fazer para atraí-los?” Esse é um problema que você QUER ter. No entanto, aumenta a dificuldade em manter os talentos que você desenvolverá.
- 3.** Calibre seu investimento em desenvolvimento em cada etapa do processo, para evitar correr um risco excessivo. Mas não se engane: os comportamentos relacionados às habilidades interpessoais são FUNDAMENTAIS. Daí a importância de saber quais são prioritários e concentrar-se neles.
- 4.** Faça com que seus funcionários acreditem na importância desses comportamentos e, assim, queiram se aprimorar e estejam preparados para compartilhar os custos do investimento. Com isso,

buscarão o aprendizado também fora do trabalho; no trabalho, se concentrarão em demonstrar e praticar o que aprenderam.

- 5.** Proporcione a seus funcionários o máximo de recursos de aprendizado direcionados, mas lembre-se de que eles estarão muito sintonizados com as fontes disponíveis na internet. Os novos talentos estão acostumados a acessar a web para assistir a tutoriais simples sobre quase tudo. Se você quiser exercer alguma influência sobre esse conteúdo, terá que desenvolver recursos de fácil acesso que estejam alinhados com suas metas de treinamento.

Tudo isso significa que você deve ser menos generoso nos investimentos em habilidades interpessoais? Você mesmo deve fazer as contas, mas uma coisa eu posso garantir: o segredo para proteger seus investimentos é transformar seus funcionários jovens em parceiros - coinvestidores - no processo de aprendizado. Enquanto estiverem adquirindo habilidades que eles mesmos valorizam (com seu apoio), pensarão bem menos em ir embora.

Recentemente o gerente geral de um restaurante de uma rede conhecida me revelou: “Quando ensinamos à equipe as habilidades para um bom atendimento ao cliente, obviamente é no intuito de que eles cuidem dos nossos clientes. Mas também damos grande ênfase ao valor que esse aprendizado terá para os nossos funcionários. Como nem sempre entendem que tratar bem um cliente é fundamental em qualquer cargo de qualquer empresa, insistimos na ideia de que cada minuto que eles dedicam a aprender e praticar as habilidades voltadas para o atendimento não é apenas um investimento neste emprego,

mas um investimento em si mesmos. Precisamos que eles apoiem e de fato compreem a ideia que vendemos para eles.”

E funciona? “Funciona porque ajudamos os membros da equipe a tomar parte no processo de aprendizado. Todo dia fazemos uma breve reunião e em cada oportunidade um deles conduz uma rápida lição de atendimento ao cliente. Eles podem pegar uma lição do nosso material de treinamento, mas também têm liberdade para criar suas lições. Os funcionários encontram vídeos, artigos e citações interessantes, e alguns se envolvem profundamente. Levamos isso muito a sério, portanto reconhecemos e premiamos membros da equipe quando eles vão mais longe, seja financeiramente ou de outra forma. Com frequência, acrescentamos as lições que eles criam ao nosso material e lhes damos o crédito. Com isso, forma-se um círculo virtuoso: alguns funcionários se dedicam bastante e fazem questão de praticar as técnicas no serviço e mostrar o que estão aprendendo. E são eles os que geralmente permanecem na empresa, se tornam auxiliares e começam a fazer carreira na organização.”

Lições aprendidas:

- *Se você quer que eles compreem a ideia, precisa vender a ideia para eles:* Mostre por que as habilidades que você quer que aprendam são boas para você e sua empresa, mas também serão valiosas para eles. Lembre-se: as habilidades interpessoais são amplas, transferíveis, valiosas em qualquer tipo de empresa e nunca ficam obsoletas.
- *Ajude-os a assumir o próprio aprendizado dando a eles um papel concreto no processo:* Como instigá-los a se envolver no treinamento? Será que eles podem trazer

ideias próprias para a discussão? Ajudar você a definir as metas do aprendizado? Identificar fontes de conteúdo ou mesmo criar conteúdo? Dar algumas das aulas?

- *Certifique-se de que eles pratiquem no trabalho o que estão aprendendo e ganhem reconhecimento, recompensas e promoções pela participação direta:* Atente para os funcionários que se entusiasmam no treinamento, pois estes provavelmente serão os que permanecerão na empresa e farão carreira na organização.

Lembre-se de que os jovens da geração Z estão acostumados com o autoaprendizado. Atualmente, com a facilidade de obter informações, se eles ficam ansiosos por aprender algo, é impossível contê-los: eles adentram o mar infinito de informações e pessoas que é a internet e navegam atrás de links e fontes. Em pouco tempo você é surpreendido com o poder de reflexão, a originalidade e o envolvimento dessas pessoas com o aprendizado.

Quer esteja contratando funcionários para servir mesas em um restaurante, desenvolver códigos ou realizar vendas de alto nível, se você conseguir fazer com que tomem parte no processo de aprendizado, eles pensarão cada vez mais sobre como realizam suas atribuições. Se você ajuda o funcionário a transformar seu trabalho desenvolvendo as próprias habilidades interpessoais, ele se envolverá e se dedicará cada vez mais ao serviço e, como consequência, será um profissional cada vez melhor.

“Assim que os funcionários novos ingressam na minha equipe, faço com que desenvolvam seu plano de aprendizado individual, tanto para a área técnica quanto para a não técnica”, revelou-me um gerente de uma grande

empresa farmacêutica. “Eles precisam conhecer todas as especificações da nossa linha de produtos, mas é igualmente importante que aprendam a ter aparência e conduta profissionais. Devem saber captar e reter a atenção do médico. Quero que meus vendedores pareçam inteligentes e sofisticados, e não apenas funcionários que conhecem nossos produtos.”

Ele continuou: “O interessante é que consigo facilmente enfiar as informações técnicas na cabeça deles, mas com as habilidades interpessoais o processo é mais delicado, parecido com quando alguém precisa entrar em forma. Não posso correr e fazer flexões por você. Para entrar em forma, é você quem precisa ir à academia. Assim, os planos de aprendizado individualizados são ótimos no que diz respeito às habilidades interpessoais. Primeiro peço que eles detalhem suas metas de aprendizado. Para cada uma, devem pesquisar e criar uma lista de recursos para o aprimoramento: livros, vídeos, contatos na vida real ou nas redes sociais, artigos, sites, qualquer coisa. O simples processo de realizar a pesquisa já faz uma diferença enorme. Depois, devem criar um plano de aprendizado com metas concretas e lições específicas relacionadas às metas. Eles mantêm um diário de aprendizado das lições realizadas, das metas alcançadas e de como esse aprimoramento exerce um impacto real em seu trabalho. O compartilhamento de recursos de aprendizado e de lições também se torna parte regular das nossas reuniões de equipe.”

Qual é a melhor parte dessa abordagem? “Eles realizam grande parte do seu próprio treinamento. Além disso, vasculham a internet em busca de recursos, e a maioria dos que acham é grátis. Para completar, exploram, organizam e compartilham tão bem esses recursos que acabam

formando uma ótima biblioteca de treinamento praticamente sem custo para a empresa. Eles se sentem tão motivados a achar o material certo que descobrem coisas ótimas e perfeitamente dentro das nossas necessidades.”

O elemento humano: que papel você irá desempenhar?

Deixei esta seção por último não por ser a menos importante - muito pelo contrário: por ser a mais importante. Quer você faça parte de uma organização grande e complexa com muitos recursos ou de uma microempresa na qual precisa dar conta de todo o serviço, o mais importante no preenchimento da lacuna das habilidades interpessoais é o elemento humano.

Se você não defende ativamente os comportamentos de alta prioridade em sua esfera de influência e autoridade, pode ter certeza de que os novos talentos não darão importância a eles. Se os líderes não forem coerentes com seu discurso, os jovens da geração Z não se comoverão com slogans e logomarcas. Por mais claros que tenham sido as mensagens e o treinamento no processo de contratação e ambientação - e ainda que os comportamentos façam parte dos requisitos da avaliação de desempenho individual -, se os próprios líderes não exibem os comportamentos nem os enfatizam no dia a dia, os recém-contratados não acreditarão que a organização seja séria. Por mais que pareçam seguir o exemplo de seus pares ou de fontes da internet, tenha certeza de que se basearão nas figuras de autoridade com que mais interagem para concluir quais aspectos do desempenho realmente importam.

Você sabe que deve estimulá-los a assumir o processo de aprendizado e disponibilizar recursos para isso, mas seu trabalho não termina aí. É preciso guiá-los - sempre que possível, pessoalmente - para direcionar esse autoaprendizado.

Os jovens da geração Z gostam de poder contar com alguém que invista em seu aprendizado e crescimento - um adulto que se envolva com eles, que lhes atribua responsabilidades e reconheça seu sucesso a cada etapa do caminho. Além do mais, a própria natureza das habilidades interpessoais dificulta esse desenvolvimento sem a ajuda de outra pessoa que sirva como observador externo, objetivo, e como fonte de um feedback sincero. O ideal é que esse profissional seja alguém um pouco mais velho e experiente, talvez com maior influência e autoridade - alguém capaz de fornecer orientação, instrução e apoio.

Que papel você e os outros líderes da sua empresa irão desempenhar no preenchimento dessa lacuna?

Se você chefia uma equipe ou supervisiona alguém em determinado projeto, é sua obrigação fornecer ao funcionário esse coaching em todos os aspectos do desempenho, inclusive nos ligados às habilidades interpessoais essenciais à função. Com a rotina diária, porém, fica fácil deixar essas questões em segundo plano.

A maioria dos gestores pouco conversa com seus subordinados sobre o desenvolvimento das habilidades interpessoais, a menos que estejam lidando com alguma falha específica. Costumam abordá-los apenas quando o funcionário se atrasa, se veste de forma inadequada, perde algo, solta um comentário inconveniente, discute com um cliente ou colega ou comete algum outro erro trivial.

Muitos gestores me dizem coisas do tipo: “Eu tenho mesmo que conversar com meus funcionários sobre essas

coisas? Eles são adultos. Já deveriam saber se comportar, solucionar problemas e interagir bem.” Sinto muito, mas não há escolha. Se você responde pelo trabalho de outra pessoa, essa conversa faz parte de suas atribuições e deve estar em sua rotina de trabalho gerencial. Converse sobre as habilidades interpessoais em reuniões de equipe e também individualmente, com cada funcionário.

Concentre-se nos comportamentos fundamentais para a empresa, a equipe e a função de cada um ou nos que são mais problemáticos em determinados indivíduos. Divulgue a todo momento os padrões de habilidades interpessoais da organização. E, assim como você faz com cada outro aspecto do desempenho, exija os comportamentos adequados, avalie-os, recompense quem se sai bem e responsabilize quem está deixando a desejar.

Torne-se um gestor didático

Os gestores costumam me perguntar: “Em que momento posso parar de dar tanta atenção aos meus subordinados?” Minha resposta é: “Quando você quiser que o funcionário pare de se dedicar com afinco.”

Alguns profissionais da geração Z certamente demandam mais atenção do que outros, mas todos precisam da sua atenção. Os mais talentosos desejam ser reconhecidos e recompensados, mas também querem gestores que os ajudem a cumprir um número maior de tarefas e trabalhar com mais qualidade e em menos tempo – e que também os ajudem a ganhar recompensas pelo esforço. Os funcionários de baixo desempenho são os únicos que não querem a atenção dos chefes, no entanto são os que mais precisam

dela. E os medianos - a grande maioria dos funcionários - muitas vezes não sabem o que querem de um gestor.

Dito isso, uma coisa é clara: a maneira mais rápida de transformar um funcionário mediano em um funcionário de baixo desempenho é deixá-lo sozinho, sem orientação, instrução, apoio ou coaching. O papel do gestor é estimular esses funcionários e torná-los mais qualificados e eficientes, não só porque isso é o melhor para a empresa, mas também porque é fundamental para manter a geração Z concentrada e motivada.

Os jovens da geração Z querem chefes que os conheçam, saibam o que estão fazendo e possam orientá-los. Chefes que passem tempo suficiente com eles e lhes ensinem os segredos e atalhos, que os alertem para as armadilhas e os ajudem a resolver problemas. Chefes fortes o suficiente para apoiá-los nos momentos ruins e aconselhá-los em decisões difíceis. É isso que chamo de “gestor didático”.

Ser um “gestor didático” significa:

- conversar sobre o que está indo bem, o que vai mal e o que está dentro da média a cada etapa do caminho;
- lembrar sempre a todos os padrões gerais de desempenho;
- transformar as boas práticas em procedimentos-padrão e ensiná-las a todos;
- usar planos e checklists sempre que possível;
- concentrar-se em ações concretas sob o controle do funcionário;
- monitorar, avaliar e registrar por escrito o desempenho individual;
- fazer acompanhamento contínuo e fornecer um feedback franco com regularidade;

- fazer perguntas realmente úteis e significativas;
- ouvir com atenção;
- responder às perguntas;
- obter informações;
- aprender com o que seus funcionários estão aprendendo na linha de frente;
- pensar em obstáculos e armadilhas potenciais e tornar o planejamento de contingência parte de todos os planos de trabalho;
- antecipar-se e estar sempre preparado;
- oferecer treinamento;
- traçar estratégias em conjunto;
- aconselhar, apoiar, motivar e, vez por outra, até inspirar.

O gestor didático também motiva seus funcionários mais ambiciosos da geração Z, que desejam assumir cada vez mais desafios e responsabilidades. Com frequência esses jovens nos revelam: “Consigo fazer bem mais do que estou fazendo e quero fazer muito mais, mas não mais do mesmo. Quero algo novo e diferente.” Embora esse desejo seja um ímpeto valioso, ele representa dois grandes desafios para o gestor:

- 1.** A função do gestor é fazer com que o trabalho, qualquer que seja, seja realizado. Às vezes, não existe nenhum desafio novo e interessante. Mas isso não precisa ser o fim da discussão. Você pode ajudar o funcionário a transformar o trabalho atual em algo estimulante, ensinando-o a desenvolver conhecimentos, habilidades e sabedoria para desempenhar melhor sua função. Assim que contratar um funcionário, faça-o criar planos de aprendizado

individualizados nos quais ele mesmo mapeie as próprias responsabilidades. Para cada responsabilidade, crie uma lista de recursos (livros, pessoas, sites). Instigue-o a fixar metas de aprendizado e a manter um registro do que está aprendendo e de como está aplicando os novos conhecimentos no dia a dia.

- 2.** Se você tem desafios novos e interessantes para os funcionários, terá que reservar um tempo para ensiná-los a realizar o trabalho. Você não pode simplesmente entregá-lo e dizer: “Se vire.” O segredo é ensinar e transferir apenas uma tarefa ou responsabilidade de cada vez. Certifique-se de que o funcionário dominou a etapa ensinada antes de transferir outra. Você pode treiná-lo da forma tradicional, com passos curtos que correspondam diretamente a ajustes em suas responsabilidades. Dessa forma, cada nova tarefa se transforma em uma base de testes, estimulando o profissional a demonstrar proficiência e adquirir mais responsabilidades.

Não acredite no mito de que a geração Z só quer aprender por meio de computadores. Lembre-se: esses jovens querem aprender com as pessoas mais velhas. Se você se tornar um gestor didático e confiável, se aproximará bastante deles.

Eleve o nível ainda mais

Para elevar o nível ainda mais, vá além do coaching normal. Torne-se um líder didático e mostre a verdadeira importância das habilidades interpessoais. Faça o ensino e o

aprendizado desses fundamentos serem parte de sua missão e suas metas para o progresso da equipe.

Sei que alguns gestores vão considerar este ponto de vista um exagero. Talvez você esteja pensando: “Não sou professor nem instrutor, e nem eu nem meus funcionários podemos perder tempo com treinamento para habilidades interpessoais.” Cuidado com esse pensamento. Se você está lendo este livro, provavelmente vem sofrendo com a lacuna das habilidades interpessoais em sua empresa ou equipe.

Na segunda parte deste livro detalharei planos de aula para ajudá-lo a ensinar os fundamentos. Imagine o impacto que você poderá causar dedicando apenas uma ou duas horas por semana ao desenvolvimento das habilidades interpessoais de seus funcionários. Utilizando bem esse tempo, você pode conscientizá-los, estimulá-los e ajudá-los a aprender os fundamentos.

CAPÍTULO 3

Libere o poder das habilidades interpessoais

Muitos gestores e líderes caem no conto de que as habilidades interpessoais são apenas um requinte, um luxo que não podem priorizar, em vez de uma necessidade. Trata-se de um grande equívoco.

Sim, é verdade que as habilidades técnicas são mais fáceis de definir e medir e que elas são cruciais e merecem toda a atenção, mas não se deixe enganar: as habilidades interpessoais são igualmente importantes. Elas são essenciais para o sucesso profissional e fazem a diferença no competitivo mercado de trabalho. São fonte de um enorme poder, uma arma secreta para qualquer organização, equipe, líder ou funcionário inteligente.

Para qualquer função existem habilidades técnicas absolutamente essenciais, e isso vale para cargos mais e menos exigentes. Ainda que seja caixa numa loja de conveniência, para realizar o serviço você precisa saber operar a caixa registradora e dar troco. É o mínimo de que precisa para dar conta de suas atribuições. Mas isso é apenas parte da história.

As muitas habilidades interpessoais que agrupo nestas três categorias tradicionais – profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança – são aquelas em que mesmo os funcionários tecnicamente mais eficientes de qualquer área podem fracassar ou triunfar.

Imagine o caixa que sempre chega ao trabalho cedo, animado, alegre, atende os clientes com simpatia e de maneira rápida e constante, realizando uma venda extra, respondendo a perguntas de forma precisa e que, quando não há clientes na fila, mantém o balcão limpo e organizado e ajuda os outros caixas sem perder o próprio balcão de vista, para o caso de um cliente se aproximar.

Ainda que o funcionário saiba operar a caixa registradora e dar o troco certo, existe uma grande diferença entre um caixa que chega cedo ao trabalho e não se ausenta por muito tempo e outro que sempre se atrasa ou desaparece por longos períodos; entre o caixa animado e o desanimado; entre o que atende o cliente com um sorriso no rosto e o que vive de cara amarrada; entre o que é capaz de ajudar o cliente quando há algo de errado com sua compra e o que não sabe de nada; entre o que presta atenção no cliente e o que vive olhando para o celular e batendo papo com os colegas; entre o que diz, entusiasmado, “Deseja levar uma bebida hoje, senhor?” e o que não para de resmungar.

Talvez essas diferenças não sejam empolgantes, mas são muito importantes. Elas importam para você, para os outros gestores, para os clientes, para os fornecedores e para os colegas do funcionário. E essas diferenças têm enorme impacto no resultado financeiro. Sim, seus funcionários (de todas as idades) precisam ter as habilidades técnicas para desempenhar suas funções, mas as habilidades

interpessoais fazem toda a diferença, para o bem ou para o mal.

Claro que algumas habilidades técnicas têm demanda muito mais alta e pouca oferta - sobretudo nas áreas científica, tecnológica, matemática e de engenharia -, pois requerem uma formação demorada e muito treinamento. É bem mais difícil e demorado aprender a ser enfermeiro do que a operar uma caixa registradora. Empregadores das áreas da medicina e assistência médica, da computação (software e hardware), da contabilidade, das finanças e de outros setores em que os talentos são disputados precisam contratar pessoas que investiram tempo, esforço e dinheiro, por iniciativa própria, para adquirir essas habilidades técnicas requeridas e preencher cargos mais especializados.

Embora esses empregadores batalhem para encontrar um número suficiente de talentos “qualificados”, não costumam dar o devido valor às habilidades interpessoais nesses cargos. E é justamente nos cargos com maior necessidade de especialização que elas são mais fundamentais, pois:

- mesmo que o enfermeiro tenha obtido notas máximas ao longo de toda a faculdade e seja perito em inserir agulhas e tubos no corpo humano, se ele dorme no turno da noite, não se lembra de anotar quando o remédio foi ministrado ou não se comunica de maneira eficaz, os pacientes saem prejudicados e alguém pode até morrer;
- mesmo que o administrador de redes conheça o hardware, o software e todo o sistema de cabeamento, se não fizer as atualizações na hora certa, não monitorar a capacidade de armazenamento nem

- reconhecer padrões em problemas de usuários, o sistema poderá cair;
- mesmo que o programador seja capaz de escrever códigos com muita competência e em pouco tempo, caso ele não entenda as necessidades e os objetivos dos donos/usuários da empresa, escreverá linhas e linhas de códigos em vão;
 - mesmo que o analista de dados seja mestre em reunir e processar informações e criar relatórios, caso não trabalhe em ritmo constante, não mantenha o foco e não entregue os relatórios pontualmente, os líderes da empresa não receberão os indicadores de desempenho e a empresa poderá ir para o buraco em pouco tempo;
 - mesmo que o engenheiro saiba projetar, desenvolver e testar dispositivos de todos os formatos e tamanhos, caso ele se recuse a trabalhar de maneira coordenada com os colegas, não coloque as informações necessárias no sistema de gestão de projetos, saia antes do horário, sobrecarregue o resto da equipe, não se vista adequadamente ou zombe dos colegas, haverá tensão e conflito na equipe;
 - mesmo que a contadora conheça o processo de auditoria como a palma da mão, se não presta atenção aos detalhes, evita dar explicações profundas para evitar uma conversa difícil ou revela informações confidenciais da empresa nas mídias sociais, alguém poderá até parar na cadeia.

Já vi cada um desses cenários se desenrolar no mundo real. Não se engane: as habilidades interpessoais são fundamentais e fazem a diferença diariamente entre a vida e a morte, entre o sucesso e o fracasso.

Imagine a enfermeira que não só cumpre com seus horários e tira poucos intervalos, mas que tem pacientes que a conhecem pelo nome, que confiam nela e que ficam ansiosos por vê-la. Imagine a enfermeira que trata de mais pacientes, passa mais tempo com eles, conhece-os pelo nome e sorri para eles, observa mudanças sutis e reconhece sintomas importantes (ainda que não sejam visíveis) e, além de ministrar medicamentos, proporciona segurança, conforto, motivação e uma sensação de dignidade ao paciente e sua família.

E o mais empolgante é que as habilidades interpessoais podem também fazer a diferença entre o mediano e o bom, entre o bom e o ótimo, entre o ótimo e o “incomparável”.

Em nossa pesquisa, vi muitos exemplos do custoso lado negativo da falta de habilidades interpessoais, mas também já testemunhei seu incrível poder em ação. Quando se combinam habilidades técnicas e habilidades interpessoais, o valor agregado é bem maior que a soma de suas partes, pois as habilidades interpessoais funcionam como um multiplicador que amplia o alcance e a qualidade de cada aspecto do trabalho.

Garanto que isso não acontece por acaso.

Aprofundando: os fundamentos básicos

Até aqui, venho usando os termos “habilidades interpessoais” e “comportamentos” em referência a todas as habilidades não técnicas. Concentro-me em três categorias tradicionais - profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de obediência - porque me parecem o melhor meio de captar os milhares de detalhes de comportamento mencionados pelos gestores em nossas

pesquisas e entrevistas e em nossos grupos de discussão e seminários. Para facilitar a discussão e o entendimento, eu os reduzi a apenas 12 fundamentos e os organizei nas três categorias mencionadas:

1. Profissionalismo

- *Autoavaliação:* Avaliar os próprios pensamentos, palavras e ações e compará-los com padrões claros e objetivos e avaliar o próprio desempenho tendo em vista metas específicas, cronogramas, diretrizes e parâmetros.
- *Responsabilidade pessoal:* Manter-se concentrado no que é possível controlar diretamente (sobretudo os próprios pensamentos, palavras e ações) e conter as reações diante de fatores fora de seu controle.
- *Atitude positiva:* Exibir um comportamento otimista, generoso e entusiasmado por meio de expressões, gestos, palavras e tom de voz.
- *Bons hábitos profissionais:* Transmitir bem-estar, ter boa apresentação pessoal, ser pontual, organizado e produtivo, realizar um trabalho de qualidade, concluir as tarefas sob sua responsabilidade e demonstrar iniciativa.
- *Saber lidar com pessoas:* Ouvir com atenção, observar e interpretar; demonstrar interesse e empatia; saber usar as palavras, o tom, as expressões e os gestos – sejam eles verbais, escritos, etc. – individualmente ou em grupo, pessoalmente ou a distância.

2. Pensamento crítico

- *Aprendizado proativo:* Manter a mente aberta; evitar fazer julgamentos; questionar pressupostos; buscar informações, técnicas e perspectivas; estudar, praticar e refletir para se tornar mais sábio; e desenvolver sua base de conhecimentos e suas habilidades.
- *Resolução de problemas:* Dominar as boas práticas consagradas (soluções repetíveis e de eficácia comprovada para lidar com decisões recorrentes) para não precisar reinventar a roda. Quando precisar improvisar na hora de tomar novas decisões, usar soluções repetíveis, semelhantes a decisões anteriores.
- *Tomada de decisões:* Identificar e considerar diversas opções (avaliando seus prós e contras) e escolher a linha de ação mais próxima do resultado desejado.

3. Capacidade de seguir uma liderança

- *Respeito pelo contexto:* Conhecer a estrutura, as regras, os costumes e a liderança em uma situação não familiar e realizar as mudanças necessárias para se adaptar a ela.
- *Cidadania:* Aceitar, adotar e cumprir não apenas os direitos, mas os deveres que surgem com a participação em um grupo definido com estrutura, regras, costumes e liderança próprios.
- *Presteza:* Abordar os relacionamentos com base no que você tem a oferecer - respeito, empenho, esforço, criatividade, sacrifício -, e não no que você necessita ou deseja.
- *Trabalho em equipe:* Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior; participar,

cooperar e colaborar com outros em busca de um objetivo em comum; apoiar e comemorar o sucesso dos outros.

Ao ler as descrições dos fundamentos, você deve ter se perguntado: quais os comportamentos prioritários para sua organização, sua equipe, os diferentes cargos em sua equipe e os diferentes indivíduos? Quais comportamentos são essenciais ao sucesso? Quais têm mais potencial para aumentar sua diferenciação competitiva?

Imagine um administrador de sistemas de rede que não apenas mantém o hardware e o software funcionando e atualiza os sistemas, mas identifica problemas recorrentes dos usuários, descobre a causa básica dos problemas e implementa soluções sistêmicas em questões recorrentes, tudo isso não apenas realizando a manutenção dos arquivos, mas usando a nuvem ou alguma outra inovação. Imagine não apenas um “funcionário em cargo de gestão”, mas um líder altamente engajado que orienta os demais administradores do sistema e técnicos da equipe.

Acessando o poder das habilidades interpessoais

Mostre-me uma organização com uma cultura corporativa forte e positiva e eu lhe mostrarei quais comportamentos ela valoriza e propaga. Sua ênfase em habilidades interpessoais estimula o aprimoramento de todos na organização - inclusive dos funcionários mais jovens e inexperientes. Pense nas Forças Armadas ou na Disney, organizações com linhas de trabalho bem distintas entre si, que empregam muitos jovens e se destacam por estimular o

desenvolvimento das habilidades interpessoais em sua força de trabalho. Existem diversos outros exemplos:

- Uma rede de fast-food se destaca como a melhor em todos os mercados onde opera. Independentemente de cargo ou idade, todos os seus funcionários se apresentam com uniformes perfeitos, são rápidos, atenciosos, extremamente educados e sempre se esforçam para proporcionar um serviço de qualidade. Todos os que trabalham nela lembram o personagem Ned Flanders – o vizinho “bonzinho” da família Simpson. A organização certamente não é um modelo de diversidade, mas é um modelo no desenvolvimento de habilidades interpessoais. Goste ou não do Ned Flanders, você consegue imaginá-lo realizando um ótimo serviço numa função em que o mais importante são a limpeza, boa comida e um excelente atendimento ao cliente, certo?
- Por outro lado, existe um quiosque perto de Wall Street, em Nova York, em que tudo é feito tão depressa que os fregueses precisam estar preparados para pedir seu prato de imediato e sem titubear: “Pão, maionese, peru, queijo, alface, tomate, cebola.” Quase na mesma hora o atendente entrega ao cliente o sanduíche pronto e embrulhado, enquanto a fila incessante avança pelo balcão de sopas e pelo de bebidas, terminando na caixa. Se você não for rápido, perderá a vez, pois a fila não para. A cultura da organização é toda fundamentada na rapidez. Os clientes sabem exatamente o que esperar: um sanduíche enorme, cem por cento personalizado, sopa e uma bebida, tudo bem depressa. O empreendimento é uma mina de ouro.

- Uma rede de locadora de veículos é sistematicamente classificada como a melhor e há anos tem sido a mais rentável e a que mais cresce. Por quê? Porque seus funcionários têm boa apresentação pessoal, trabalham em equipe e com qualidade, demonstram iniciativa e se empenham na resolução de problemas.
- Uma rede de hospitais apresenta indicadores fundamentais (tempo de espera em salas de emergência, custo por incidente, segurança, satisfação dos pacientes, etc.) muito superiores aos da concorrência. O motivo é o foco incansável em determinados comportamentos: seus funcionários atendem rápido, com qualidade, tomam decisões acertadas, trabalham em equipe e se mostram solícitos.

Essas culturas corporativas poderosas não surgem por acaso: são o resultado de uma organização que sabe exatamente quais comportamentos deve priorizar, concentra-se neles e os promove em todas as práticas de gestão de capital humano. Quando essa tática funciona, funciona de verdade.

Imagine o programador de computador que não apenas escreve códigos perfeitos e com rapidez, mas também realiza entrevistas minuciosas com os proprietários da empresa e os usuários do sistema antes, durante e depois de cada passo do desenvolvimento do código, no intuito de compreender melhor as necessidades e os problemas deles.

Só para esclarecer, essas organizações não usam necessariamente os mesmos termos para denominar os comportamentos essenciais descritos em nosso modelo.

Mas, se você se aprofundar, verá que os mesmos comportamentos básicos se repetem nessas culturas fortes.

A maioria das empresas com culturas fortes desenvolve linguagem e símbolos poderosos – slogans e logomarcas –, tanto interna quanto externamente. Mas já trabalhei com algumas que ficam apenas no discurso quando o assunto é cultura corporativa. Elas desenvolvem ótimos slogans, mas não estimulam os funcionários a apresentar comportamentos alinhados com as mensagens, tampouco lhes dão apoio e recompensas. Quando os atendentes de uma loja começam a discutir frequentemente com os clientes por causa da política rigorosa da gerência contra trocas e devoluções, não importa quantos cartazes na loja digam que o cliente sempre tem razão: os slogans começam a soar um tanto vazios.

Também trabalhei com organizações cuja liderança quer mudar toda a cultura corporativa de uma hora para outra. É como se de repente tivessem uma epifania, percebessem o que estavam perdendo e decidissem que querem uma cultura forte e positiva, mas querem da noite para o dia, por decreto: “De hoje em diante, nossa cultura será _____!” Preencha a lacuna: “honestidade”, “trabalho em equipe”, “inovação”. Mas não é possível realizar uma mudança desse tipo de forma tão abrupta. Mudar um comportamento leva tempo.

Imagine o analista de dados que não apenas coleta, processa e informa os dados pontualmente, mas os exibe da maneira mais amigável ao usuário, de modo que seja mais fácil interpretá-los e compreendê-los, procurar padrões importantes e fazer previsões significativas; e ainda tem a capacidade de realizar uma apresentação verbal eficaz para acompanhar o relatório.

Claro que, por outro lado, também existem muitos líderes que não valorizam a cultura corporativa. Muitos altos executivos já me confessaram: “Isso nunca foi um problema antes dessa geração Z. Os funcionários simplesmente faziam seu serviço e se comportavam como adultos. Agora, com esse conflito de gerações, pela primeira vez estamos falando de uma ‘cultura’.”

Sempre digo a esses líderes que não é porque nunca deram atenção à cultura corporativa que ela não existia, apenas que se tratava de uma cultura espontânea, não planejada. Toda organização tem uma cultura – a soma de crenças, significados, linguagem, práticas e tradições compartilhados e predominantes que se desenvolveram ao longo do tempo entre os funcionários.

Como você poderia descrever a cultura de sua organização? E a cultura de sua equipe? Elas estão alinhadas? Essa cultura é espontânea ou planejada?

Imagine o engenheiro que não apenas projeta, desenvolve e testa dispositivos com muita competência e velocidade, mas que, no sistema informatizado de administração do projeto, também preenche todos os campos a cada etapa. Imagine um profissional exímio em comunicação interpessoal, que comemora o sucesso dos colegas e está sempre pronto a se sacrificar pela equipe.

Claro que não é possível controlar toda a cultura de toda a sua organização (a não ser que você seja o chefe). Mesmo assim, quer você seja o CEO ou o gestor de uma equipe pequena, o que você pode controlar faz parte de sua esfera de influência, é a parte da organização sob sua responsabilidade.

Se sua organização conta com uma forte cultura positiva planejada, você precisa estar alinhado com ela. Quais comportamentos ela valoriza? O que você tem feito para estimular, apoiar e recompensar esses comportamentos em todas as suas ações como líder?

Se sua organização tem uma cultura positiva menos forte – ou uma cultura espontânea –, então a mudança cabe a você. Dentro de sua esfera de influência, você precisa criar uma cultura para todos, não apenas para os jovens talentos. Seja um pouco inconformista e os resultados falarão por si. Sua equipe se destacará, não apenas nos resultados da empresa, mas na coesão, no moral e na capacidade de reter funcionários.

Quais são os comportamentos mais importantes em sua esfera de influência, cruciais para o sucesso ou que funcionam como um combustível para a diferenciação competitiva? Faça deles a base de sua cultura. Concentre-se neles de forma implacável e estimule as práticas de gestão de capital humano. Desenvolva sua linguagem e seus símbolos (slogans e logos). Certifique-se de que eles se alinhem com a “marca” de sua organização. Depois, divulgue-os. Torne-os claros e se esforce para estimular, apoiar e recompensar esses comportamentos em cada funcionário da equipe.

Imagine o contador que conhece e segue as normas e que ajuda seus clientes a segui-las, mas também tem a coragem e a consideração de explicar a eles os detalhes difíceis; o jogo de cintura para ajudá-los a enfrentar problemas com uma ética irretocável; a iniciativa, a criatividade e a capacidade de inovação para encontrar boas oportunidades.

Acesse o poder: o restante deste livro

O restante deste livro vai ajudá-lo a ensinar os fundamentos que sua equipe precisa desenvolver e contém planos de aulas detalhados, com explicações passo a passo. Imagine o impacto que você poderá causar se dedicar um tempo da semana a desenvolver as habilidades interpessoais de seus funcionários. Passe uma mensagem poderosa e ajude-os a se conscientizar dos comportamentos adequados, aprender os fundamentos que não possuem e aprimorar o próprio desempenho.

PARTE 2

COMO ENSINAR OS FUNDAMENTOS AOS JOVENS TALENTOS DE HOJE

A Parte 2 deste livro irá ajudá-lo a ensinar os fundamentos que faltam aos jovens de hoje, com planos de aula passo a passo. Esses fundamentos estão organizados em capítulos baseados em três categorias tradicionais:

- Como ensinar os fundamentos do profissionalismo
- Como ensinar os fundamentos do pensamento crítico
- Como ensinar os fundamentos da capacidade de seguir uma liderança

Todos os exercícios dos planos de aula foram elaborados e testados ao longo dos anos em nossos seminários voltados a profissionais jovens e iniciantes sobre desenvolvimento de habilidades importantes para a carreira e sobre formas de “gerenciar o chefe”. Eles seguem uma estratégia de ensino básica:

- *Conscientize:* Cite a habilidade e descreva o que ela significa para a organização.
- *Faça com que se importem:* Descubra o que a habilidade significa para eles e reflita sobre as

respostas.

- *Venda a ideia*: Explique por que é importante aprimorar essa habilidade.
- *Destrinche*: Aponte, detalhadamente e passo a passo, o que eles devem fazer.
- *Facilite*: Use lições e exercícios já prontos.
- *Envolva*: Dê a eles “crédito” pelo autoaprendizado.
- *Estimule a prática*: Encontre oportunidades de pôr em prática o conteúdo aprendido.
- *Faça o acompanhamento*: Para reforçar as lições, sempre que possível faça o acompanhamento e dê feedback.

Todos os exercícios e lições deste livro foram concebidos para serem flexíveis e fáceis de usar. Eles podem:

- servir como “dever de casa” para qualquer indivíduo ou grupo;
- orientar conversas com subordinados diretos;
- ser usados em uma sala de aula, como um exercício escrito ou como base para uma discussão em grupo;
- ser, em sua maioria, facilmente realizados em menos de uma hora, numa reunião de equipe ou numa sessão individual mais extensa;
- alguns exercícios podem se adequar tão bem às necessidades de um indivíduo ou de sua equipe que talvez você retorne a eles com regularidade.

Claro que nem todos os exercícios servem para todas as equipes. Sinta-se à vontade para modificá-los de forma a atenderem às suas necessidades. Tanto você quanto seus funcionários ficarão satisfeitos com a iniciativa e seus resultados.

CAPÍTULO 4

Como ensinar os fundamentos do **P**rofissionalismo os fundamentos

- *Autoavaliação:* Avaliar os próprios pensamentos, palavras e ações e compará-los com padrões claros e objetivos e com seu desempenho, tendo em vista metas específicas, cronogramas, diretrizes e parâmetros.
- *Responsabilidade:* Manter-se concentrado no que é possível controlar diretamente (sobretudo os próprios pensamentos, palavras e ações) e conter as reações diante de fatores fora de seu controle.
- *Atitude positiva:* Exibir um comportamento otimista, generoso e entusiasmado por meio de expressões, gestos, palavras e tom de voz.
- *Bons hábitos profissionais:* Transmitir bem-estar, ter boa apresentação pessoal, ser pontual, organizado e produtivo, realizar um trabalho de qualidade, concluir as tarefas sob sua responsabilidade e demonstrar iniciativa.

- *Saber lidar com pessoas:* Ouvir com atenção, observar e interpretar; demonstrar interesse e empatia; saber usar as palavras, o tom, as expressões e os gestos – sejam eles verbais, escritos, etc. – individualmente ou em grupo, pessoalmente ou a distância.

Como ensinar autoavaliação *Autoavaliação:* Avaliar os próprios pensamentos, palavras e ações e compará-los com padrões claros e objetivos e com seu desempenho, tendo em vista metas específicas, cronogramas, diretrizes e parâmetros.

A lacuna

Gestor: “Pelo amor de Deus, essa nova geração precisa parar para pensar e encarar a realidade. Precisa se olhar no espelho.”

Geração Z: “Eu me olhei no espelho e gostei do que vi.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Eis uma grande verdade que aprendi com meu velho amigo, mentor e professor de caratê, o mestre Frank Gorman: “O espelho é o melhor professor.”

No entanto, isso não é verdade se você nunca vê nada errado quando se olha no espelho. Para usar o espelho como um professor, é preciso contar com um objetivo externo que lhe sirva para medir e avaliar seu reflexo. Não estou falando de beleza artística ou afirmando que um tipo de reflexo é “melhor” do que outro. Ainda que você próprio crie o padrão, o segredo é usá-lo para medir o desempenho futuro.

A comparação com um padrão claro é um componente necessário de qualquer avaliação produtiva - sobretudo a autoavaliação. Do contrário, você está apenas contemplando o próprio reflexo, o que distorce sua visão, pois sua perspectiva é estreita e estimula a autoaceitação incondicional ou a autodepreciação paralisante. Nenhum desses resultados leva ao aprendizado e ao crescimento.

Mas o que leva ao aprendizado e ao crescimento?

A autoavaliação regular, produtiva e honesta, com base em padrões claros. Ela consiste em um componente fundamental não só para o ensino e o aprendizado das outras habilidades de autogerenciamento, mas de qualquer habilidade técnica. Na verdade, para quase todo tipo de aprendizado e crescimento significativos.

Em se tratando de qualquer forma de desenvolvimento contínuo, a autoavaliação é o início, o meio e o fim. Por isso a maioria dos planos de aula e exercícios deste livro gira em torno de diversos tipos de ferramentas de autoavaliação. Antes de entrar nos planos de aula, talvez seja melhor começar com algumas ferramentas de avaliação amplas, que tracem o perfil de tipos de personalidade, interesses, valores e/ou estilo de comunicação. Tente identificar e avaliar vários deles (quanto mais, melhor).

E onde encontrar essas ferramentas? Talvez sua organização já conte com algumas delas, mas você também pode solicitar ao RH ou procurar na internet. Há ferramentas grátis e outras à venda. Você pode encontrá-las em livros, falar com um consultor ou criá-las sem dificuldade, com base em qualquer modelo de competências ou lista de traços, características, comportamentos, habilidades ou preferências.

Existe uma enorme oferta de ferramentas padronizadas e de fácil acesso, entre as quais:

- O Indicador de Personalidade Myers-Briggs é provavelmente o mais conhecido recurso de classificação de perfis. A ferramenta patenteada categoriza as pessoas em 16 tipos, com base na forma como recebem informações, tomam decisões, extraem energia (se de fontes internas ou externas), lidam com os problemas (se preferem manter as questões pendentes ou concluí-las), etc.
- Outra ferramenta de classificação de personalidade interessante é o Eneagrama, que classifica os indivíduos em nove categorias baseadas nas diferenças do que os motiva em um nível profundo.
- Existem diversas outras ferramentas, as quais se valem de diferentes modelos de avaliação e categorizam as pessoas, por exemplo, em diretas ou indiretas; racionais ou emocionais; assertivas ou receptivas; agressivas, passivas, passivo-agressivas ou manipuladoras.

A maioria dessas ferramentas pode ser utilizada on-line e oferece relatórios automatizados, mas também é possível imprimir uma avaliação (ou comprar um kit) e preenchê-la à mão. Algumas são mais adequadas quando feitas verbalmente, com um “entrevistador”.

Você não precisa escolher a melhor ferramenta de avaliação ampla, pois deve estimular seus funcionários a realizar diversas autoavaliações usando diferentes modelos. Descobrir sua classificação de acordo com vários modelos é um ótimo meio de obter múltiplas perspectivas sobre si mesmo em pouquíssimo tempo.

Peça a seus funcionários da geração Z que utilizem uma ferramenta de autoavaliação a cada duas semanas. No meio-tempo entre as avaliações, peça que assimilem os resultados da avaliação anterior. Uma alternativa é conduzi-

los por um “campo de treinamento intenso”, aplicando uma série de autoavaliações num curto intervalo de tempo.

Seja qual for sua opção, o simples uso de uma ferramenta de autoavaliação costuma exercer um grande impacto e geralmente revela resultados esclarecedores, sobretudo quando é possível avaliar e comparar os relatórios de diferentes modelos. Procure usar os resultados individuais do funcionário como base para fornecer feedback por meio de coaching.

Para os jovens da geração Z, essa é uma lição poderosa, porque os ajuda a compreender e explicar o que os torna “diferentes” e qual é sua posição em relação aos outros. Com isso, você também mostrará que eles têm bastante em comum com outras pessoas. Muitas vezes eles se surpreendem ao descobrir que podem ser descritos como um tipo reconhecível, o que funciona como uma enorme dose de autoconsciência em pouquíssimo tempo.

Essas ferramentas são um ótimo atalho para iniciar uma jornada que conduz à autoconsciência, mas muitas delas pressupõem que os tipos são fixos, passando a ideia de que “Você é assim” e nada mudará isso. É justamente para desfazer essa suposição e oferecer às pessoas uma perspectiva mais ampla de quem são que defendo tanto o uso de diferentes modelos.

Quando você ajuda os indivíduos da geração Z a se familiarizar com as ferramentas de autoavaliação, existe a chance de eles descobrirem que gostam de realizar esses testes e irem atrás de outros modelos na internet. Você pode até pedir a eles, como tarefa ou projeto, que pesquisem na internet novas ferramentas, realizem os testes e depois relatem de quais gostaram mais e por quê. Com o tempo, você construirá um catálogo considerável de recursos para a autoavaliação.

Um número cada vez maior de organizações tem integrado à sua cultura a prática regular da “medição”. A pergunta é: o que estão medindo? Muitas vezes, o que é medido está distante do que o funcionário sente que pode controlar. Dessa forma, os “números” dos quais sempre ouvem falar não informam grande coisa sobre o próprio desempenho e sobre como eles podem impulsionar o autodesenvolvimento. Quando se trata de usar a autoconsciência para promover o desenvolvimento contínuo, o essencial é medir ações concretas que façam parte da esfera de controle do indivíduo.

Depois que os jovens funcionários de sua empresa adquirirem o hábito de realizar autoavaliações regulares, dê o passo seguinte: peça que comecem a medir as ações concretas sob seu controle (as ações que importam). Em outras palavras, ensine-os a acompanhar os resultados de tudo o que realizam no trabalho e a criar suas ferramentas de autoavaliação para monitorar, medir e documentar o que fizerem. Ou seja:

- Todo projeto deve ter um plano especificando cada meta e prazo, além de diretrizes e parâmetros para cada meta. Por que não ensinar a geração Z a usar planos de projetos como ferramentas para a autoavaliação permanente? Com a mudança, esses jovens podem informar a todo momento em que posição se encontram em relação a cada meta.
- Para cada tarefa ou responsabilidade recorrente, devem existir procedimentos-padrão, incluindo checklists. Por que não ensinar a geração Z a usá-los também como ferramentas para a autoavaliação permanente?
- Para medir as atividades, crie um registro delas.

- Para medir o tempo gasto, crie cronogramas e registre quanto tempo demorou em cada atividade.

Se seus funcionários desenvolverem o hábito de usar ferramentas para monitorar o próprio desempenho - avaliando as próprias ações e tomando por base metas claras e mensuráveis -, você os colocará no caminho da evolução contínua. Essas ferramentas também lhe proporcionam um ótimo modo de fornecer orientação, instrução, apoio e coaching permanentes sobre o trabalho deles.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar a geração Z a realizar uma autoavaliação de maneira regular, produtiva e honesta, com base em padrões externos.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam se habituar a fazer autoavaliações. Pesquisas mostram que o que realmente promove o aprendizado e o crescimento é a autoconsciência que nasce do hábito da autoavaliação honesta e com padrões claros. Essa é a base fundamental para vocês aperfeiçoarem sistematicamente qualquer habilidade. Se não medirem o próprio desempenho tomando algum referencial por base, será difícil fixar metas significativas e concretas voltadas para o desenvolvimento, e será ainda mais difícil monitorar seu progresso. Se vocês querem ir longe, precisam medir sua distância. Se querem correr rápido, devem medir a distância percorrida ao longo de determinado tempo. Se querem correr melhor, devem comparar seu treinamento com as boas práticas consagradas. Lembrem-se: ‘O espelho é o melhor

professor’, desde que vocês aprendam a usá-lo para avaliar sua performance com base em metas concretas de aprimoramento.”

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo Brainstorming: O que a palavra “autoavaliação” significa para você?

2º passo Reflita sobre a seguinte definição de autoavaliação:

- “Avaliar os próprios pensamentos, palavras e ações e compará-los com padrões claros e objetivos, e avaliar o próprio desempenho tendo em vista metas específicas, cronogramas, diretrizes e parâmetros.”

Brainstorming: Por que essa abordagem atende aos interesses da organização? Por que atende aos interesses do funcionário? Por que ela é essencial para a autoavaliação?

3º passo Você se lembra de pessoas, dentro ou fora do trabalho, que tenham empregado essa abordagem? Pode dar exemplos?

4º passo Você se lembra de situações, dentro ou fora do trabalho, em que empregou essa abordagem de autoavaliação? Pode dar exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 2 – AVALIE SUA HABILIDADE, SUA
CAPACIDADE E SUA FORÇA DE VONTADE

Avalie suas habilidades naturais, suas competências técnicas e seu nível de motivação.

Habilidades naturais

- Quais dos meus pontos fortes naturais posso aplicar às minhas tarefas, minhas responsabilidades e meus projetos atuais? Como tenho utilizado esses pontos fortes?
- Quais são os meus pontos fracos? Como posso desenvolver melhor meus pontos fortes? Como posso contornar, evitar ou eliminar meus pontos fracos?

Competências técnicas

- Quais das minhas competências técnicas essenciais posso aplicar às minhas tarefas, minhas responsabilidades e meus projetos atuais? Como tenho utilizado essas competências?
- Quais são as minhas lacunas nas habilidades técnicas? Como posso desenvolvê-las melhor? Como posso preencher essas lacunas?

Habilidades interpessoais

- Quais das minhas habilidades interpessoais básicas posso aplicar às minhas tarefas, minhas responsabilidades e meus projetos atuais? Como tenho utilizado essas habilidades?
- Quais são as minhas lacunas nas habilidades interpessoais? Como posso desenvolvê-las melhor? Como posso preencher essas lacunas?

Vontade/Motivação

- Qual é o meu nível atual de motivação: alto, médio ou baixo?
- Dentro ou fora do trabalho, em quais áreas da minha vida tenho me sentido mais motivado?
- O que me motiva? O que posso fazer para encontrar mais motivação?
- O que me desmotiva? O que posso fazer para evitar o que me desmotiva?

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 3 – AVALIE SUA PRODUTIVIDADE, A QUALIDADE DO SEU TRABALHO E SEU COMPORTAMENTO

Avalie seu desempenho nos seus aspectos mais relevantes.

Produtividade

- Você está realizando uma quantidade de trabalho suficiente com rapidez suficiente?
- O que pode fazer para trabalhar com mais eficiência e rapidez?
- Você deve revisar suas prioridades?
- Precisa utilizar seu tempo de maneira mais focada?
- Precisa adiar atividades de baixa prioridade?
- Como você pode eliminar o desperdício de tempo?
- Precisa de uma divisão do tempo mais eficaz?
- Precisa criar planos melhores?

Qualidade

- Você está cumprindo ou superando as diretrizes e especificações de suas tarefas e responsabilidades?
- O que pode fazer para melhorar a qualidade do seu trabalho?

- Precisa ser mais detalhista?
- Precisa usar melhor os checklists?
- Precisa começar a acrescentar alguns atributos ao produto do seu trabalho?

Comportamento

- O que você pode fazer para garantir que seus comportamentos intangíveis sejam positivos?
- Tem exibido comportamentos abaixo do padrão? Quais? Como pode eliminá-los?
- Existem comportamentos positivos que você deseje acrescentar às suas características? Como pretende fazer isso?
- Deveria estar tomando mais ou menos iniciativa?
- Como pode tomar mais iniciativa sem passar dos limites?

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 4 – AVALIE SUAS COMPETÊNCIAS NAS HABILIDADES INTERPESSOAIS ESSENCIAIS

Realize o questionário a seguir com base em nosso modelo de competências das habilidades interpessoais (ver Aprofundando: os fundamentos básicos). Para cada uma delas - todas as habilidades dentro de profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança -, responda às seguintes perguntas: No que diz respeito às suas habilidades e inclinações naturais:

- Essa habilidade interpessoal é um ponto forte ou um ponto fraco?
- Numa escala de 1 (mais fraca) a 10 (mais forte), como você a avalia?

No que diz respeito às suas habilidades aprendidas:

- Você praticou e fortaleceu essa habilidade? Ou ela é um ponto fraco?
- Numa escala de 1 (mais fraca) a 10 (mais forte), como você a avalia?

No que diz respeito à sua experiência:

- Você ganhou muita ou pouca experiência nessa habilidade?
- Numa escala de 1 (nenhuma experiência) a 10 (muita experiência), como você avalia a experiência adquirida nesse item?

No que diz respeito a interesse e motivação:

- Você se interessa ou é motivado por essa habilidade?
- Numa escala de 1 (sem interesse) a 10 (extremamente motivado), como você avalia seu nível de interesse por essa habilidade?

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 5 – DETALHAMENTO DA COMPREENSÃO DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS BÁSICAS

Realize a autoavaliação a seguir com base em nosso modelo de competências das habilidades interpessoais (ver Aprofundando: os fundamentos básicos). Para cada uma delas – todas as habilidades dentro de profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança –, responda às seguintes perguntas:

- Você se lembra de alguém que considere altamente eficaz nessa habilidade?
- Você se lembra de um exemplo dessa habilidade na prática? Pode citá-lo? O que torna essa habilidade tão valiosa? O que você pode aprender com ela?

AUTOAVALIAÇÃO: PLANO DE AULA 6 – EXPLORE SEUS SUCESSOS COM HABILIDADES INTERPESSOAIS BÁSICAS

Realize a autoavaliação a seguir com base em nosso modelo de competências das habilidades interpessoais (ver Aprofundando: os fundamentos básicos). Para cada uma delas – todas as habilidades dentro de profissionalismo, pensamento crítico e capacidade de seguir uma liderança –, responda às seguintes perguntas:

- Você se lembra de uma situação em que essa habilidade o levou a ter sucesso? Pode descrever o que aconteceu? Que lições você extraiu da experiência?
- Como você pode desenvolver essa habilidade interpessoal? Quais são suas metas para o aprimoramento? Que recursos você tem à disposição? De que tipo de apoio precisa? Qual é o seu plano? Qual será seu próximo passo?

Como ensinar a ter responsabilidade

Responsabilidade: Manter-se concentrado no que é possível controlar diretamente (sobretudo os próprios pensamentos, palavras e ações) e conter as reações diante de fatores fora de seu controle.

A lacuna

Gestor: “Eles inventam desculpas, culpam os outros e reclamam de influências externas, obstáculos e limitações.”

Geração Z: “Meu cargo é baixo e muitas vezes eu me sinto impotente diante de tantos fatores fora do meu controle.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar A realidade é que, em qualquer situação, existem fatores que você não consegue controlar. Por exemplo, não posso fazer nada contra a lei da gravidade e a passagem do tempo. No entanto, em qualquer situação também existem fatores que podemos controlar: nossos pensamentos, palavras e ações.

No entanto, existem muitos indícios de que a maioria das pessoas – de todas as idades, não só da geração Z – tende a culpar fatores externos e fora do seu controle para explicar as próprias deficiências e os fracassos, além do sucesso alheio. O curioso é que a maioria também tem forte tendência a apontar fatores controláveis para explicar os próprios sucessos e também os fracassos e as deficiências dos outros. Assim, a boa notícia é que a maioria das pessoas sabe focalizar os fatores que pode controlar. Acontece que nós os deixamos de lado quando inventamos desculpas, culpamos os outros e reclamamos.

Quando se trata de ensinar responsabilidade pessoal, é essencial manter o foco nos fatores controláveis pelo indivíduo – ensinando as pessoas a sempre se perguntarem: o que está sob meu controle neste momento? Onde concentrarei minha atenção e minha energia? Quais são as minhas opções? Qual é o plano? Quais são meus próximos passos? O que estou pensando, dizendo e fazendo?

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar os indivíduos da geração Z a assumir mais responsabilidade aprendendo a se concentrarem em ações concretas que eles podem controlar.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês devem se preocupar em aumentar o senso de responsabilidade: por mais alto ou baixo que seja o seu cargo, se vocês direcionarem sua atenção e sua energia a fatores fora de seu controle, sempre se considerarão ‘impotentes’. No entanto, o inverso também é verdadeiro: se vocês voltarem a atenção e gastarem energia em fatores que podem controlar, estarão maximizando seu poder. Mesmo que tenham apenas uma pequena parte da situação geral sob seu controle, aumentarão o próprio poder ao se concentrarem em pensamentos, palavras e ações que vocês *podem* controlar – ou seja, suas escolhas e os efeitos que elas podem causar.”

RESPONSABILIDADE: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo Brainstorming: O que a palavra “responsabilidade” significa para você?

2º passo Reflita sobre a seguinte definição de “responsabilidade”:

- “Manter-se concentrado no que é possível controlar diretamente (sobretudo os próprios pensamentos, palavras e ações) e conter as reações diante de fatores fora de seu controle.”

Brainstorming: Por que essa abordagem atende aos interesses da organização? Por que ela atende aos interesses do funcionário? Por que ela é essencial para a responsabilidade?

3º passo Você se lembra de pessoas, dentro ou fora do trabalho, que tenham empregado essa abordagem? Pode dar exemplos?

4º passo Você se lembra de situações, dentro ou fora do trabalho, em que empregou essa abordagem? Pode dar exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

RESPONSABILIDADE: PLANO DE AULA 2 – TODOS OS FATORES PREJUDICIAIS

1º passo Liste todos os fatores que prejudicam a conclusão de suas tarefas e o impedem de trabalhar no mais alto nível.

2º passo Leia os fatores listados e, um a um, pergunte-se: “Este fator está dentro ou fora do meu controle?” Faça uma contagem de quantos estão sob seu controle e quantos não estão e anote o resultado.

3º passo Refletindo sobre cada fator separadamente, responda às seguintes perguntas: 1. Você se lembra de um exemplo recente em que esse fator prejudicou seu rendimento? Pode descrever a situação?

2. O que você fez? O que poderia ter feito, pensado e dito de outra forma? Quais eram suas opções?

3. Agora olhe para a frente: você imagina que esse fator voltará a prejudicá-lo no futuro? Quando? Onde? Quem poderia estar envolvido? O que acha que acontecerá? Como você reagirá? Que opções terá? O que poderá fazer, falar ou pensar? Como poderá melhorar o resultado?

RESPONSABILIDADE: PLANO DE AULA 3 – FATORES QUE MAIS
COSTUMAM INTERFERIR NO TRABALHO

1º passo Reflita sobre os seguintes fatores que costumam interferir no trabalho:

- Recursos limitados: falta de informações, de pessoal, de materiais ou de equipamentos
- Falta de tempo para a realização das tarefas
- Excesso de trabalho
- Outras pessoas não fazem a parte que lhes cabe do serviço
- Mudanças constantes
- Conflito de prioridades
- Distância do local de trabalho
- Políticas, regras, regulamentos e procedimentos da empresa
- A forma como as coisas sempre foram feitas (tradição)
- Distrações
- Interrupções
- Conflitos entre funcionários
- Dificuldade de acesso ao gestor
- Falta de clareza na hierarquia dos cargos
- Excesso de pessoas a quem se reportar
- Divergências entre posições de gestores

2º passo Reflita sobre a lista acima e, para cada um dos itens, responda às seguintes perguntas: 1. Recentemente esse fator prejudicou você no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, explique a situação em detalhe.

2. O que você fez? O que poderia ter feito, pensado e dito de outra forma? Quais eram suas opções?

3. Agora olhe para o futuro: você imagina que esse fator voltará a prejudicá-lo no futuro? Quando? Onde? Quem

poderia estar envolvido? O que acha que acontecerá? Como você reagirá? Que opções terá? O que poderá fazer, falar ou pensar? Como poderá melhorar o resultado?

RESPONSABILIDADE: PLANO DE AULA 4 – PODER DE REAÇÃO

1º passo Aprenda a usar o mantra do “poder de reação”. Concentre-se na lista de problemas ou obstáculos que o prejudicam no trabalho. Em seguida, pratique a aplicação do mantra: “O que não está sob meu controle? O que está sob meu controle? (Meus pensamentos, palavras e ações.) Quais são as minhas opções? Quais serão meus próximos passos?”

2º passo Para acompanhar o mantra, aprenda a usar a ferramenta a seguir. Copie a primeira linha no alto de uma folha de papel e vá preenchendo as linhas abaixo com suas respostas.

Fatores externos	Fatores internos (pensamentos, palavras e ações)	Minhas opções	Próximos passos
---------------------	---	------------------	--------------------

3º passo Pratique o uso do mantra e da ferramenta.

- Escolha um fator que não esteja sob seu controle mas que você acredita que o prejudicará no futuro próximo.
- Aplique o mantra e a ferramenta para refletir antecipadamente e se preparar para ele.

4º passo Reflita sobre a seguinte pergunta: “O que acontece quando não há nada que você possa fazer?”

Se não há nada que você possa fazer, por que continuar pensando no assunto? Por que continuar falando dele? Concentre-se em algo que você POSSA fazer.

5º passo DEVER DE CASA. Use o poder de reação (o mantra e a ferramenta) sempre que considerar apropriado. Converse sobre ele com seu gestor.

Como ensinar atitude positiva *Atitude positiva*: Exibir um comportamento otimista, generoso e entusiasmado por meio de expressões, gestos, palavras e tom de voz.

A lacuna

Gestor: “Esses jovens de hoje sentem necessidade de compartilhar todos os sentimentos, sejam eles positivos ou negativos. Eles precisam mudar esse comportamento ou pelo menos aprender a ficar na deles.”

Geração Z: “Desculpe, mas tenho que ser autêntico. Preciso ser eu mesmo. Se faço meu trabalho, por que se importam com o que estou pensando ou sentindo?”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar O comportamento dos funcionários influencia a produtividade, a qualidade do trabalho, o moral, a lealdade, a coesão, o senso de cooperação e os níveis de retenção e rotatividade da equipe. Bons comportamentos geram resultados

positivos. Maus comportamentos prejudicam os resultados. Toda pesquisa comprova isso, inclusive a nossa.

Será que os jovens da geração Z precisam mudar de postura? Talvez as mídias sociais os tenham condicionado à superexposição e a exagerar no compartilhamento de informações. É possível, mas, mesmo que você seja capaz de entender as questões pessoais deles, é melhor não tentar. Você não é o psicoterapeuta dos seus funcionários. Em vez disso, concentre-se no comportamento externo. Eles certamente podem aprender a guardar seus sentimentos negativos para si e a exibir uma postura mais positiva no ambiente de trabalho.

Não cometa os três erros mais comuns dos gestores ao lidar com “posturas negativas”:

- Tratar o comportamento problemático como um problema pessoal, um estado mental “interno” e inacessível.
- Tratar o comportamento problemático como algo imutável (“Eu sou assim e ponto final”).
- Conversar sobre o comportamento problemático usando termos vagos ou dando indiretas.

Enquanto o comportamento for considerado uma questão interna e pessoal, ele permanecerá intangível e você não terá como abordar o assunto. No entanto, perceba a diferença: os sentimentos estão do lado de dentro; o comportamento está do lado de fora. E esse comportamento pode ser visto, ouvido e sentido. Por mais que a origem seja interna, sua obrigação como chefe é lidar apenas com o que surge na superfície. E é muito mais fácil lidar com o comportamento se você o trata de maneira

direta, como uma questão de gestão de desempenho. Meus conselhos são:

- Faça da boa postura um requisito de desempenho explícito e passível de discussão entre todos.
- Enfoque os comportamentos externos, que o funcionário pode modificar conforme necessário.
- Defina os comportamentos que fazem parte de uma boa postura no ambiente de trabalho, especificando quais atitudes, palavras, tons e gestos são bem-vistos. Descreva os comportamentos. Exija-os. Ensine-os. Recompense o funcionário que os exibir com orgulho. Cobre a mudança dos que não o fizerem.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar os indivíduos da geração Z a transmitir otimismo, generosidade, apoio e entusiasmo em seus comportamentos.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam demonstrar um comportamento positivo no ambiente de trabalho. Talvez seja difícil definir o que é boa ou má postura, mas essa distinção é essencial. Em todos os níveis, líderes e gestores classificam a postura como um dos fatores mais importantes no desempenho do funcionário. Ela pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso para qualquer empresa ou funcionário.

“Mesmo assim, muitos gestores acreditam que o comportamento é uma questão pessoal (portanto, inacessível), que apenas reflete ‘o que a pessoa é’, portanto está fora de alcance. Essa é uma crença equivocada. A postura não é uma questão interna, obscura, inalterável.

Assim como todos os outros comportamentos, uma postura positiva surge a partir de um conjunto de habilidades que podem ser aprendidas e dominadas.

“O que você sente por dentro é problema só seu. No entanto, por fora, desejamos e esperamos palavras, tons e gestos positivos. Pesquisas revelam que se você se esforçar para usar palavras, tons e gestos positivos, exercerá um efeito benéfico na química interna do cérebro, que o fará se sentir melhor por dentro.

“Se você aprender a exibir uma atitude positiva no trabalho, independentemente do que estiver sentindo por dentro, terá aprendido uma das habilidades transferíveis mais amplas e importantes que existem. Com uma atitude positiva você sempre irá se valorizar, seja em que cargo e organização for. Essa habilidade nunca se tornará obsoleta.”

ATITUDE POSITIVA: PLANO DE AULA 1 – TEORIAS SOBRE COMO DAR O MELHOR DE SI NO TRABALHO

Existem diversas teorias que nos ensinam a estimular as melhores posturas no ambiente de trabalho.

- *Ideia 1. Explore seus pontos fortes.* Trabalhe basicamente em tarefas e responsabilidades que você aprecie e nas quais seja exímio. O único problema é que a maioria de nós não pode se dar a esse luxo.
- Brainstorming: Como realizar um bom trabalho dia após dia e sentir-se bem com isso, mesmo que sua função não seja necessariamente aquela que você adora ou na qual se destaca?
- *Ideia 2. Alcance o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre.* Quando não estiver trabalhando,

- descanse, relaxe. O problema é que a maioria de nós não dispõe de tempo suficiente nem para fazer tudo o que precisa fazer no dia a dia, que dirá de “tempo livre”.
- Brainstorming: Como se manter concentrado e dinâmico tendo pouquíssimo tempo para pensar e menos ainda para descansar?
 - *Ideia 3. Trabalhe com pessoas de quem você gosta e que respeita.* Evite pessoas que você considera tóxicas e aproxime-se das que você estima. O problema é que pouquíssimas pessoas podem escolher colegas, subordinados, chefes, fornecedores e clientes.
 - Brainstorming: Como você mantém o equilíbrio e a tranquilidade quando precisa lidar com tantas pessoas que provavelmente não escolheria como colegas de trabalho?
 - *Ideia 4. Trabalhe num espaço confortável e num local de seu agrado.* O problema é que nem sempre isso é possível.
 - Brainstorming: Como manter a animação e o vigor se você se sente desconfortável no trabalho ou preso a um local do qual não gosta?
 - *Ideia 5. Deixe seus problemas pessoais do lado de fora do trabalho.* O problema é que, se sua vida particular estiver conturbada, você será afetado por essas preocupações, quer esteja no trabalho ou em casa.
 - Brainstorming: Como permanecer concentrado e positivo no trabalho quando sua vida particular está conturbada?

ATITUDE POSITIVA: PLANO DE AULA 2 – DEFININDO O QUE É UMA
“BOA POSTURA”, COM A EQUIPE OU UM FUNCIONÁRIO

1º passo Reflita sobre a seguinte pergunta: o que significa ter uma boa postura? A partir da resposta, crie uma lista relacionando o máximo de traços, características e comportamentos dos quais você consiga se lembrar.

2º passo Descreva em detalhe o primeiro item da lista.

3º passo Repita o processo com todos os outros itens.

4º passo Examine suas descrições. Quais deles são comportamentos externos recorrentes? Que expressões, palavras, tons e atitudes são recorrentes?

5º passo Considerando os passos anteriores, quais comportamentos observáveis e mensuráveis você considera parte de uma “boa postura”?

6º passo Reflita sobre as seguintes perguntas: no seu ambiente de trabalho, esses comportamentos podem ser cobrados como exigência de desempenho? Em caso positivo, como é possível fazer isso?

ATITUDE POSITIVA: PLANO DE AULA 3 – REFLETINDO SOBRE OS MAUS COMPORTAMENTOS MAIS COMUNS

Baseada em nossas pesquisas no ambiente de trabalho, esta simples ferramenta de autoavaliação ajudará seus funcionários a identificar as próprias posturas inadequadas.

Todos têm dias ou momentos ruins. Não é deles que estou falando. O propósito deste exercício é determinar que mau comportamento específico você tende a exibir nos dias ou momentos ruins. Com essa informação, estará mais bem preparado para corrigi-lo rapidamente ou mesmo evitá-lo.

Refleta sobre os exemplos a seguir e descubra se você se encaixa em algum deles.

Você se comporta às vezes como um “porco-espinho”?

- Quando acuado, o porco-espinho transmite a mensagem: “Afastese de mim!”

Você se comporta às vezes como um “carente”?

- O carente quer que todos se envolvam em seus problemas. Quer ser notado, observado, ser o centro das atenções, mesmo que os outros não tenham nada a ver com seus problemas.

Você se comporta às vezes como um “contestador”?

- O contestador sempre tem argumentos numa discussão, sejam eles bons ou maus.

Você se comporta às vezes como um “reclamão”?

- O reclamão aponta os aspectos negativos de determinada situação, mas não oferece uma solução para a causa básica.

Você se comporta às vezes como um “acusador”?

- O acusador é como o reclamão, apontando os lados negativos das situações, mas aponta o dedo para outras pessoas.

Você se comporta às vezes como um “nervosinho”?

- O nervosinho faz comentários sarcásticos (ou coisa até pior), xinga baixinho (ou em voz alta) ou faz estardalhaço, como bater portas ou berrar.

Quais desses comportamentos você tende a exibir? Como fica a situação quando isso acontece? Descreva seu comportamento nessas circunstâncias. O que você pode fazer para evitá-los? O que pode fazer para se conter quando notar que está se comportando assim?

ATITUDE POSITIVA: PLANO DE AULA 4 – REFLETINDO SOBRE BOAS POSTURAS

Baseada em nossas pesquisas no ambiente de trabalho, esta simples ferramenta de autoavaliação ajudará seus funcionários a identificar suas boas posturas.

Ainda que tenha seus maus momentos ou maus dias, você tem um bom comportamento. O propósito deste exercício é determinar quais bons comportamentos exibe com mais frequência quando se encontra num bom dia. Com essa informação, poderá não só desenvolver esse ponto forte como também se conscientizar de bons comportamentos que deseje acrescentar ao seu repertório. Quando tudo está bem:

- Você é acessível, acolhedor e profissional?
- Você se comunica com objetividade – de maneira breve, direta e eficiente?
- Você escolhe seus argumentos com cuidado e os expõe com base em indícios claros, evitando dar meras opiniões?
- Você é um solucionador de problemas, concentrando-se nos passos que pode dar para melhorar as coisas?
- Você procura fazer comentários positivos, otimistas e generosos? Usa um tom de voz positivo? Gesticula ou se expressa de modo a transmitir uma mensagem positiva?

Quais comportamentos característicos de uma boa postura você tende a exibir com mais frequência? Como se sente ao exibi-los? Descreva seu comportamento nessas circunstâncias. O que você pode fazer para potencializar esses pontos fortes no futuro? O que pode fazer para exibir

outros comportamentos positivos e potencializá-los também?

ATITUDE POSITIVA: PLANO DE AULA 5 – PARA FUNCIONÁRIOS QUE PRECISAM DE UM AJUSTE DE POSTURA Reforce para seus subordinados diretos, nas reuniões de equipe regulares ou em conversas individuais, a importância das boas posturas como parte da orientação, do direcionamento, do apoio e do coaching que você oferece no dia a dia.

Quando um funcionário começa a exibir um mau comportamento, você deve focalizar o problema.

1º passo Descreva as palavras, o tom e os gestos específicos que você observou.

2º passo Associe o comportamento a resultados concretos no trabalho.

3º passo Lembre o funcionário da expectativa de desempenho ou da boa prática da qual ele está se afastando.

4º passo Defina o comportamento ideal que você usará como base de comparação para avaliar o desenvolvimento do funcionário.

5º passo Retorne ao tema nos encontros pessoais regulares. Monitore, meça e documente o desempenho da melhor forma possível. Peça ao indivíduo que se avalie e lhe informe com regularidade os progressos que fizer. Recompense o sucesso. Não aceite o fracasso.

Como ensinar bons hábitos profissionais *Bons hábitos profissionais*: Transmitir bem-estar, ter boa apresentação pessoal, ser pontual, organizado e produtivo, realizar um trabalho de qualidade, concluir as tarefas sob sua responsabilidade e demonstrar iniciativa.

A lacuna

Gestor: “Antigamente, certas coisas eram garantidas: você se cuidava fora do trabalho para chegar na hora e pronto para trabalhar; se vestia bem e cuidava da aparência; dizia ‘por favor’ e ‘obrigado’; se organizava e trabalhava sistematicamente. Quando comecei a carreira, ninguém teve que me ensinar nada disso. Se você tivesse que ensinar qualquer um desses comportamentos a alguém, todo mundo acharia que existe algo de muito errado com essa pessoa, mesmo que ela estivesse começando.”

Geração Z: “Sinceramente, não acredito que alguém se importe com essas coisas. Para você faz diferença se eu chego 10 minutos antes ou depois do horário? Você se importa com o que eu visto? Uma vez, um dos sócios me disse: ‘Não entre na minha sala se não estiver preparado para tomar notas.’ Essa gente se leva muito a sério.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Hábitos profissionais básicos são uma questão de “autogerenciamento”, tema recorrente desde o início de nossas pesquisas. Isso porque 99% dos gestores que conheci preferem não ter que fazer o trabalho duro de orientar seus subordinados diretos e sim lidar com

funcionários que conseguem se gerenciar sozinhos: “Fazer tudo o que precisam fazer tudo a seu tempo e do seu jeito, por iniciativa própria, sem orientação ou apoio.” Essa ideia é tão ridícula quanto a dos jovens que acham que autogerenciamento é fazer o que você quiser, quando quiser e como quiser. Essas versões deturpadas de autogerenciamento são fantasiosas, são polos opostos da lacuna das habilidades interpessoais.

A geração Z tende a ver hábitos profissionais como uma questão de escolha ou estilo pessoal e muitas vezes não enxerga as razões profissionais concretas para as exigências ou preferências do gestor. Por outro lado, às vezes o gestor tem preferências ou exigências sem nenhum fundamento real, que não passam de uma prerrogativa do empregador.

Nosso conselho aos gestores é: com relação a essas questões, escolham suas batalhas com todo o cuidado. Cada exigência ou simples preferência que você impõe à nova safra de profissionais terá seu preço, se tornará um elemento de flexibilidade a menos para oferecer e valorizar o cargo ou, no mínimo, uma moeda de troca a menos que você pode usar.

Na maioria das vezes, existem ótimos motivos para que você siga as boas práticas no que diz respeito aos hábitos profissionais:

- Quando os funcionários estão mal de saúde, a quantidade de faltas e o valor gasto com assistência médica aumentam. Além disso, o desempenho piora e o moral cai.
- Quando os funcionários não cuidam da aparência e não se comportam de maneira adequada, causam má impressão nos profissionais com quem interagem.

- Quando os funcionários chegam atrasado, fazem longos intervalos, saem mais cedo e não cumprem os prazos, agregam menos valor ao trabalho e deixam outras pessoas esperando.
- Quando os funcionários não tomam notas, não fazem checklists nem usam bons sistemas de organização, acabam perdendo informações importantes, não têm controle do que estão fazendo e dificultam o trabalho em equipe.
- Quando os funcionários não prestam atenção aos detalhes, cometem mais erros, e isso diminui a qualidade do trabalho e exige retrabalho.
- Quando os funcionários não dão conta de levar o trabalho até sua conclusão, os projetos permanecem inacabados e os outros precisam parar o que estão fazendo para lembrá-los de ir até o fim.
- Quando os funcionários não tomam a iniciativa, oportunidades se perdem e problemas permanecem sem solução.

Trata-se de motivos bem fortes, mas nem todos se aplicam a todos os funcionários e cargos. Antes de impor uma exigência ou preferência, pergunte-se: quais são as razões para isso? Até que ponto você perde flexibilidade e torna o cargo menos atraente?

Em se tratando de seus funcionários, veja o que realmente importa para você nos seguintes quesitos:

- Bem-estar
- Apresentação pessoal
- Pontualidade e respeito ao horário de trabalho
- Cumprimento de metas e prazos
- Uso de sistemas para manter a organização

- Atenção aos detalhes
- Acompanhamento de todas as etapas e conclusão do trabalho
- Iniciativa

O que você está preparado para exigir? Que preferências está preparado para impor? Se elas são realmente importantes, vale a pena ensiná-las.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar a geração Z a aprender boas práticas e desenvolver bons hábitos profissionais.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam aprender as boas práticas profissionais e desenvolver bons hábitos profissionais. Mesmo que pareçam uma questão de estilo ou preferência, na verdade existem fortes razões para essas exigências. Sua maneira de se apresentar e se comportar no trabalho exerce um grande impacto em seu desempenho e em todos aqueles com quem vocês interagem. Para ser mais exato, exerce um impacto enorme em sua reputação no trabalho.

“Sem bons hábitos profissionais, vocês acabam parecendo menos adultos e maduros e deixam os gestores relutantes em lhes confiar projetos importantes. A maneira mais eficaz de ser levado a sério no trabalho é desenvolver esses hábitos. Com essa mudança, vocês passarão a ser vistos como funcionários mais profissionais e se beneficiarão tanto na empresa em que estão quanto em qualquer outra.

“Entendo que, mesmo enxergando a lógica de mudar de comportamento para alcançar melhores resultados, é difícil se desfazer de um hábito e criar outro. Pesquisas mostram que são necessárias semanas praticando um conjunto de comportamentos para formar um novo hábito, e mais tempo ainda para arraigá-lo. Mas lembrem-se: os seres humanos não são apenas criaturas de hábitos. São o *produto* de seus hábitos. Vocês serão o produto de bons ou maus hábitos? A escolha é de vocês.”

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

Refleta sobre cada um dos hábitos profissionais desejáveis.

- *Bem-estar*: Manter corpo, mente e espírito sãos.
- *Apresentação pessoal*: Cuidar da aparência e das roupas e ter bons modos, para transmitir uma imagem positiva no ambiente de trabalho, levando em conta a situação sociocultural.
- *Pontualidade*: Chegar cedo, ficar até tarde e fazer pausas curtas. Cumprir ou superar os cronogramas e prazos.
- *Produtividade*: Trabalhar em ritmo acelerado sem grandes interrupções.
- *Organização*: Usar sistemas testados de documentação e acompanhamento, nos quais seja possível criar notas, planos de projetos e checklists, e fazer arquivamento de dados.
- *Atenção aos detalhes*: Seguir instruções, procedimentos-padrão e especificações, e manter a

concentração e a atenção ao concluir tarefas e responsabilidades.

- *Execução e persistência*: Cumprir os compromissos e concluir o que foi começado.
- *Iniciativa*: Ter proatividade. Agir de maneira produtiva sem precisar de instruções explícitas. Ir além do esperado. Fazer um esforço extra.

Para cada um dos aspectos acima, responda às seguintes perguntas em um brainstorming:

- Quais as razões profissionais para que o empregador adote diretrizes ou faça exigências em relação a esse aspecto?
- Por que é interessante que você, como funcionário, siga as boas práticas em relação a esse aspecto?
- Existem boas razões para NÃO fazer isso?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 2 – AUTOAVALIAÇÃO

A seguir, listo itens importantes que fazem parte de cada hábito profissional. Sinta-se livre para acrescentar outros.

- *Bem-estar*: Necessidade de sono, índice de massa corporal, atestado de aptidão física, educação continuada.
- *Apresentação pessoal*: Comprimento ou corte de cabelo, código de vestuário, uniforme, normas de etiqueta.
- *Pontualidade*: Horário de chegada, intervalo, horário de saída, prazos.
- *Produtividade*: Número de tarefas realizadas por hora ou por dia.

- *Organização:* Sistemas de documentação e acompanhamento de tarefas, responsabilidades e projetos; anotações; checklists; planos de projetos; arquivamento de dados.
- *Atenção aos detalhes:* Procedimentos-padrão, garantia de qualidade, reverificação.
- *Execução e persistência:* Tempo máximo de resposta.
- *Iniciativa:* Noção do que significa fazer um esforço extra para cumprir metas e prazos, e noção de até onde é permitido ir quando se está tomando uma iniciativa própria.

Agora, avalie seu desempenho em cada item. Para isso, responda às seguintes perguntas, tomando por base as práticas de sua organização:

- Que aspectos de cada item são observados pela sua organização?
- Como você tem se saído no cumprimento dessas diretrizes e exigências?
- De 1 a 10, que nota você atribui ao seu desempenho? Se não é 10, o que falta para alcançá-lo?
- Onde está a lacuna?
- De que você precisa para melhorar?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 3 – PLANEJAMENTO DO AUTOAPERFEIÇOAMENTO

Crie um plano para melhorar seus hábitos profissionais. Para isso, faça a si mesmo as seguintes perguntas, tomando por base todos os hábitos da aula anterior: bem-estar, apresentação pessoal, pontualidade, produtividade,

organização, atenção aos detalhes, execução e persistência, iniciativa.

- Quais são as exigências da organização em relação a esse quesito?
- Qual é a sua meta pessoal de aperfeiçoamento no futuro próximo?
- Que recursos e ferramentas de suporte estão à sua disposição?
- Qual é o seu plano?
- Qual é o seu primeiro passo? Quando você o dará?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 4 – BEM-ESTAR

Bem-estar: Manter corpo, mente e espírito sãos.

Considerando a descrição de bem-estar, reflita sobre seu estado atual e responda às seguintes perguntas:

- Você está cuidando bem de sua mente? Que fontes de informações você usa para alimentar sua mente? Como pode expô-la a uma maior variedade de informações?
- Você está cuidando bem de seu corpo? Dorme horas suficientes? Alimenta-se bem? Pratica exercícios físicos? Que hábitos nocivos precisa evitar?
- Você está cuidando bem de seu estado de espírito? Como ele está neste momento? Como costuma ser? A que fontes – professores, amigos, família, música, oração, meditação, exercícios físicos, jogos, hobbies, arte, etc. – você costuma recorrer para melhorar seu estado de ânimo?
- Quais são as suas metas para:

- Cuidar de sua mente?
- Cuidar de seu corpo?
- Cuidar de seu estado de espírito?
- Quais recursos e apoio podem estar disponíveis?
- Qual é o seu plano?
- Qual é o seu primeiro passo? Quando você o dará?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 5 – PLANEJANDO UMA INICIATIVA VISANDO AO BEM-ESTAR

Existem muitas abordagens para programas patrocinados pelo empregador visando ao bem-estar dos funcionários, inclusive uma grande variedade de serviços e produtos. A seguir listo alguns exemplos.

- Programa de educação, interno ou externo, para ensinar as boas práticas visando ao bem-estar. Pode ser realizado por meio de boletins informativos, folhetos, vídeos, sites, aplicativos, aulas e grupos de discussão. Essas iniciativas costumam focalizar as variáveis controláveis mais importantes – alimentação, exercícios físicos, sono, consumo de tóxicos (sobretudo tabaco) e formas de lidar com as causas mais comuns do estresse.
- Programas para a prática de exercícios na própria empresa ou de reembolsos para academia.
- Programas que estimulem a alimentação saudável, com informações nutricionais e opções de refeição balanceada em refeitórios e cozinhas no próprio local de trabalho.
- Programas de perda de peso, como grupos de apoio na empresa e competições de perda de peso entre

- funcionários ou equipes.
- Programas antitabagistas.
 - Programas antidrogas.
 - Programas de redução e controle do estresse.
 - Programas de combate ao bullying.
 - Aconselhamento e orientação voltados para a saúde (on-line ou por telefone).
 - Assistência médica na empresa, oferecendo exames periódicos, avaliações de risco e vacinas contra a gripe, ou mesmo clínicas completas na empresa, com médicos, enfermeiras, dentistas, etc.
 - Realização de reuniões durante caminhadas ou sessões de alongamento.
 - Espaço de trabalho e mobília ergonômicos.
 - Sala de repouso que também sirva para meditação.
 - Salão de jogos com passatempos, como mesa de pingue-pongue ou videogames.
 - Massagem e outros serviços de spa.

1º passo Faça um inventário de seus recursos atuais. Descubra o que sua organização oferece ou apoia e também se há recursos fáceis de obter para oferecer ou apoiar mais programas.

Você provavelmente já sabe se na sua organização existe uma lanchonete com opções de alimentação saudável, uma academia, um grupo de caminhada no horário de almoço ou uma aula de ioga após o expediente. No entanto, ela também pode contar com políticas e recursos menos óbvios. Tomando como base a lista anterior e podendo acrescentar itens a ela, faça uma pesquisa interna em sua empresa e descubra o que ela já oferece, apoia ou estaria disposta a apoiar. Converse com o gestor de RH.

2º passo Escolha um foco para a iniciativa. Como chefe, você pode decretar um foco para sua equipe e ver se ela se animará a segui-lo. Exemplos:

- De agora em diante, as conversas entre chefe e funcionário serão realizadas durante caminhadas.
- Criação de grupo de exercícios físicos na hora do almoço ou após o expediente. Pode ser corrida, ioga ou o que for possível e contar com suporte da empresa.
- Agendamento de massagem uma vez por semana.
- Concurso de perda de peso: que funcionário ou equipe emagrece mais?

Você certamente atrairá muito mais interesse e adesão se seus funcionários participarem da escolha do foco. Reúna a equipe e discutam o assunto. Se a equipe for grande, podem ser formados grupos pequenos, cada um com um foco.

3º passo Lembre-se de que a maior parte dos esforços significativos que os funcionários podem realizar com foco em seu bem-estar deverá ser feita no tempo livre deles e por iniciativa própria.

Encoraje os funcionários a compartilharem suas metas iniciais e seu progresso. Dê reconhecimento, crédito ou até recompensas àqueles que cumprirem metas. (Converse com seu chefe ou com o RH e descubra se esse programa está de acordo com as políticas de sua organização e quais recursos poderiam estar disponíveis para ele.)

BONS HÁBITOS
PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 6 –

APRESENTAÇÃO PESSOAL

Apresentação pessoal: Cuidar da aparência e das roupas e ter boas maneiras, de modo a transmitir uma imagem

positiva no ambiente de trabalho.

Considerando a descrição de apresentação pessoal, faça o seguinte brainstorming com seus funcionários:

- Como você descreveria sua apresentação pessoal no que diz respeito a:
 - Sua aparência?
 - Sua vestimenta?
 - Suas boas maneiras?
- Veja se na sua empresa existem exigências ou diretrizes formais para a apresentação pessoal nos seguintes tópicos:
 - Aparência: Existe um código para comprimento do cabelo ou asseio do funcionário?
 - Vestimenta: Existe uniforme? Ele é obrigatório? Alguma peça de roupa é vetada?
 - Boas maneiras: É preciso tratar os superiores por senhor, doutor?
- Tomando por base esses mesmos quesitos, existem regras informais seguidas pela maioria dos funcionários?
- Qual a mensagem transmitida pelas diretrizes de sua organização, sejam elas formais ou informais?
- Que mensagem você deseja transmitir com base em sua apresentação pessoal?
- Onde você se enquadra nas diretrizes da organização? Que mensagem isso transmite?
- Você precisa mudar algo para se adequar a essas diretrizes?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 7 –
REGISTRO DE HORÁRIOS PARA TRABALHAR COM UM CRONOGRAMA
Aprender a manter um registro de horários é um ótimo meio de começar a compreender como você emprega seu tempo dentro e fora do trabalho. Trata-se de uma ferramenta bem simples, mas que pode proporcionar insights profundos quando você descobre a forma correta de usar este seu limitado e precioso recurso: o tempo.

1º passo Elabore uma tabela com uma coluna e 24 linhas para cada dia com o intuito de anotar o que você fez ao longo de cada hora nas últimas 24 horas. Tente reconstituir exatamente como você empregou seu tempo. Comece por agora e retroceda, anotando o que fez.

2º passo Examine o registro preenchido. Avalie se foi um dia típico. Em caso negativo, marque os horários em que suas atividades foram atípicas.

3º passo Crie uma lista de suas maiores prioridades no trabalho e fora dele.

4º passo Compare suas listas de prioridades com o registro dos horários. A forma como está empregando seu tempo se alinha com as suas prioridades?

5º passo Examine sua agenda.

PARE: Você mantém uma agenda? Você se guia por ela? Se ainda não mantém uma agenda, pode usar seu celular; muito provavelmente você tem aplicativos de agenda, com lembretes automáticos. Escolha um e anote algo para ir se familiarizando.

Elabore uma tabela com uma coluna e 24 linhas para cada dia, que identifique, de hora em hora, suas atividades

pelas próximas 24 horas.

Examine-a e pergunte a si mesmo: “Como esta agenda se alinha com as minhas prioridades? Preciso fazer mudanças?”

6º passo Pense em sua agenda para a próxima semana.

PARE: Se você está começando a se familiarizar com o aplicativo de agenda, este é o momento de programar alguns compromissos básicos para a semana que vem.

- A que horas você chega no trabalho? Insira sua hora de chegada todos os dias.
- Quanto tempo você demora para chegar ao trabalho? Insira seu horário de saída de casa.
- Quanto tempo você demora para se preparar antes de sair para o trabalho? Ponha um alarme para despertar e começar a se preparar.

Acrescente compromissos importantes para a próxima semana.

Agora, avalie sua agenda e pergunte a si mesmo: “Como ela se alinha com minhas maiores prioridades? Preciso fazer mudanças?”

7º passo DEVER DE CASA. Registre suas atividades para a próxima semana, de hora em hora ou a cada 15 minutos. Sempre que mudar de atividade, tome nota. Faça isso para a semana inteira.

8º passo Após terminar o dever de casa, avalie o registro e responda às seguintes perguntas:

- Em que momentos você desperdiçou mais tempo? Que atividades de baixa prioridade estão consumindo seu

tempo? Como você pode eliminá-las?

- Quais foram suas maiores interrupções? O que você pode fazer para reduzi-las?
- Houve emergências que exigiram sua atenção? O que você pode fazer para prevê-las e evitá-las?
- Existem oportunidades de aumentar sua eficiência? Que pontos podem ser otimizados? Que atalhos você pode tomar? Que desvios pode evitar?

Agora, levando em conta o que você aprendeu com o registro, prepare sua agenda para a semana seguinte.

9º passo Repita o sétimo e o oitavo passos pelo maior número possível de semanas seguidas.

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 8 – COMO CRIAR UM PLANO DE PROJETO BÁSICO

1º passo Pense em seu projeto mais importante atualmente, aquele no qual você deseja se concentrar, e responda às seguintes perguntas:

- Qual é o objetivo final do projeto? Qual é o prazo final? Quais são as especificações?

2º passo Tomando por base o prazo final e guiando-se pelo exemplo a seguir, crie um cronograma reverso e divida o objetivo maior em objetivos intermediários com prazos intermediários:

Objetivos intermediários

Prazos intermediários

3º passo Com base no exemplo de tabela a seguir, crie um cronograma reverso para cada objetivo e prazo intermediário. Será um cronograma formado por etapas de ação concretas.

Objetivos intermediários	Prazos intermediários	Etapas de ação
		1
		2
		3
		4
		5

4º passo Partindo do primeiro dia e indo até o prazo final, crie um plano com o passo a passo das ações do projeto,

realizando um cálculo estimado de horas para cada etapa de ação. Consulte-o diariamente e crie uma lista das etapas de ação, apontando a quantidade de horas gastas e quaisquer diretrizes e especificações. Para criar e executar um plano é preciso usá-lo diariamente a fim de preparar sua lista de tarefas.

5º passo Acompanhe seu progresso e cumpra seus cronogramas de cada etapa de ação dos prazos intermediários. Se estiver aquém da estimativa, avalie o plano, depois reveja e ajuste seus cronogramas... ou dê um gás no trabalho.

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 9 – TOMAR NOTAS E FAZER CHECKLISTS

1º passo Crie uma lista com suas tarefas e responsabilidades recorrentes.

2º passo Reflita sobre uma tarefa ou responsabilidade de cada vez, começando pela mais importante, e responda às seguintes perguntas:

- Quais informações você precisa acessar regularmente? Como mantém esse registro? De que modo você pode tomar notas e fazer acréscimos com mais eficiência?
- Quais informações você vai precisar transmitir a outras pessoas? Como mantém esse registro? De que modo você pode tomar notas e fazer acréscimos com mais eficiência?
- Quais informações você precisará acessar no futuro? Como mantém esse registro? De que modo você pode tomar notas e fazer acréscimos com mais eficiência?

3º passo Brainstorming: Que sistema você usa atualmente para tomar notas e registrar informações? Como é possível aperfeiçoá-lo?

4º passo Brainstorming: Que ferramentas você mais precisa ter à mão para manter o registro dessas informações? Você faz checklists? Em quais tarefas os checklists seriam úteis?

5º passo Crie checklists para se orientar durante a realização de qualquer tarefa ou responsabilidade recorrente.

- Primeiro: De memória, escreva instruções para a tarefa. Divida cada instrução nos passos necessários e, então, cada passo em uma série de ações concretas.
- Segundo: Realize a tarefa com calma, atentando para o passo a passo que você preparou. Se necessário, faça correções e acréscimos às instruções.
- Terceiro: Realize a tarefa de novo, sempre com calma, e faça mais correções e acréscimos. Escreva o máximo de detalhes em cada passo e também entre os passos. Faça um checklist para cada item do checklist (um minichcklist para cada item).
- Quarto: Partindo do zero, escreva instruções passo a passo na forma de um checklist.
- Quinto: Peça que outra pessoa tente usar seu checklist para ver se funciona. Peça sugestões para mais correções e acréscimos.
- Sexto: Use o checklist para se orientar na realização da tarefa e tomar notas durante o processo. Lembre-se: o segredo é usar os checklists. Vá *ticando* cada item

completado e, se precisar, tome notas nas margens da folha.

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 10 –
REALIZANDO UM ESTUDO DE TEMPOS E MOVIMENTOS EM SI MESMO

1º passo Crie uma lista com suas tarefas e responsabilidades recorrentes. Comece pela mais importante.

2º passo Se você já tem um checklist para a tarefa, use-a. Para realizar o estudo da maneira correta, você precisará de fato executá-la.

- Realize cada tarefa diversas vezes.
- Se você ainda não tem um checklist para ela, divida-a nos passos que a compõem. Depois, desdobre cada passo em uma série de ações concretas.
- Ao realizar a tarefa, cronometre o tempo total gasto, o tempo de cada passo da tarefa e o tempo de cada ação dentro de cada passo.
- Quanto tempo leva cada tarefa, cada passo de cada tarefa e cada ação de cada passo? Quanto tempo deveriam levar? Elabore uma estimativa para cada ação concreta, passo e tarefa.

Isso é um estudo de tempos e movimentos.

3º passo Evolua ainda mais: comece a usar as estimativas de tempos e movimentos para controlar seu progresso.

- Se você está atrasado no cronograma, faça uma análise de microlacunas. Identifique microlacunas entre a

estimativa de horas que você preparou e o tempo real gasto em cada ação concreta. Nessas microlacunas estão as oportunidades de acelerar o ritmo e tirar o atraso.

- Se precisa acelerar, escolha a ação concreta que deseja “acelerar” e realize-a devagar, analisando-a, procurando encontrar e eliminar as microlacunas. Realizando uma ação concreta de cada vez, você reduzirá a chance de erros enquanto acelera.
- Tem certeza de que está dando cada passo de forma correta?
- Está desperdiçando tempo em alguma ação ou passo desnecessário?
- Está encontrando obstáculos recorrentes que possam ser removidos?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 11 – ATENÇÃO PARA A CONCLUSÃO DAS TAREFAS

1º passo Brainstorming: O que significa concluir seus compromissos no trabalho? Por que é importante ir até o fim?

2º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atribuídos a você no trabalho. Para cada item, responda às seguintes perguntas: qual é a sua próxima entrega? Qual é o prazo? Qual foi sua última ação? Qual é o próximo passo?

Tarefas/Projetos	Data de entrega	Última ação realizada	Próximo passo
------------------	-----------------	-----------------------	---------------

3º passo O que você pode fazer para concluir trabalhos que não deveriam mais estar em aberto?

BONS HÁBITOS PROFISSIONAIS: PLANO DE AULA 12 –
FAZENDO UM ESFORÇO EXTRA **1º passo** Brainstorming: Para você, o que significa “tomar a iniciativa” no trabalho?
O que significa “fazer um esforço extra”? O que significa “ir além do esperado”?

2º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você. Que aspectos são importantes para que você realize um serviço bem-feito e rápido ao longo do dia inteiro?

3º passo Ao lado de cada item, anote a resposta às seguintes perguntas: como você pode fazer um esforço a mais para concluir o item listado? Depois de executar sua tarefa com rapidez e qualidade ao longo do dia inteiro, de que formas especiais você pode acrescentar valor a ela?

Crie uma lista de “esforço extra”, com todas as formas especiais de ir além do esperado em cada item.

4º passo DEVER DE CASA. Considerando que cada item da lista é uma oportunidade concreta de se destacar em seu cargo atual, responda: com que frequência você executa os itens da lista? Fique de olho em seu progresso.

Como ensinar capacidade de lidar com pessoas *Saber lidar com pessoas*: Ouvir com atenção, observar e interpretar; demonstrar interesse e empatia; saber usar as palavras, o tom, as expressões e os gestos - sejam eles verbais, escritos, etc. - individualmente ou em grupo, pessoalmente ou a distância.

A lacuna

Gestor: “Eles querem feedback o tempo todo, mas a maioria não pega o telefone nem move uma palha para conversar comigo individualmente, mesmo quando estamos no mesmo ambiente. E, quando fazem isso, seria melhor que não tivessem feito. Eles querem ser chamados para reuniões importantes, mas na hora H chegam atrasados ou se distraem com o celular. Até os e-mails parecem ultrapassados para eles: os que eles enviam mais parecem mensagens de texto.”

Geração Z: “Para que eu vou perder tempo escrevendo tanto? Além disso, eu me sinto mais à vontade mandando mensagens. Encontros pessoais ou telefonemas me deixam constrangido. Eu me sinto colocado contra a parede.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Será que a geração Z ficou tão acostumada a se comunicar por meio de seus dispositivos que perdeu a capacidade de se expressar bem pessoalmente e por telefone?

Em grande parte, isso é verdade. As práticas de comunicação são formadas por nossos hábitos, e, por sempre usarem dispositivos móveis, mídias sociais e programas de chat, a maior parte dos jovens costuma

conversar de maneira remota, fragmentada e sobre assuntos de pouca importância.

Para lidar com pessoas, o mais importante é ter uma “orientação voltada para o outro”: prestar muita atenção aos sinais proporcionados pelas pessoas com quem interagimos, sem distrações, e depois responder aos sinais de forma eficaz e apropriada. Mas a geração Z é muito autocentrada. Além disso, é distraída. Está tão desacostumada a se comunicar pessoalmente e por telefone que, no geral, sua capacidade de percepção não é bem desenvolvida. Não admira que tenham dificuldade para interpretar os outros, sobretudo pessoalmente e por telefone.

Você já se desentendeu ou brigou via mensagem de texto? Em geral isso acontece porque é muito fácil interpretar erradamente as palavras fora de um contexto, sobretudo mensagens informais e fragmentadas. Isso acontece porque o tom, as expressões e os gestos são parte importante da comunicação. Dessa forma, muitas vezes as mensagens perdem o sentido ou são mal interpretadas. Agora acrescente a esse cenário as mídias sociais, em que a comunicação é uma representação interativa entre pares (ou nem mesmo pares, mas os avatares virtuais dos pares). Eis o ambiente de informações no qual a geração Z desenvolveu suas práticas de comunicação interpessoal. Mesmo suas interações pessoais – especialmente com seus pares – são quase sempre garantidas e mediadas por seus relacionamentos nas redes sociais. Não surpreende que com frequência digam a coisa errada na hora errada.

Para essa geração, desenvolver relacionamentos no mundo real e relativamente formal do local de trabalho é um desafio. É provável que a faculdade seja o equivalente mais próximo ao qual eles têm acesso, mas no ambiente

universitário eles recebem de bandeja a estrutura e a essência de suas comunicações formais importantes. No trabalho, é menos provável que isso aconteça.

A maioria dos locais de trabalho conta com uma estrutura. Mesmo assim, um número assustadoramente grande de comunicações importantes da maioria dos locais de trabalho é feito de qualquer jeito, quase aleatoriamente. A todo momento ouvimos frases do tipo “A gente se fala depois” e “Se precisar, me procure”, além de participarmos de reuniões inúteis e recebermos e-mails coletivos com um monte de destinatários sobre assuntos que não são do nosso interesse direto, mas geralmente existe pouca comunicação regular, estruturada.

Esse é um dos motivos pelos quais os indivíduos da geração Z não tratam a comunicação interpessoal no local de trabalho com mais formalidade. É natural que não percebam que cabe a eles assegurar que ela seja mais estruturada e substancial. Assim como qualquer hábito, os hábitos de comunicação podem ser mudados, mas isso não é fácil.

Se você é o líder, deve assumir a responsabilidade de assegurar que a comunicação com seus funcionários (todos, não só os jovens da geração Z) seja estruturada e focada no conteúdo. Envolve todos os funcionários mais jovens em um diálogo regular, pessoal e estruturado, programando conversas ao menos uma vez por semana. Nesses momentos, mesmo que seja somente com você, eles terão a chance de praticar a interação pessoal de maneira mais profissional. À medida que você aperfeiçoa o diálogo permanente com esses funcionários, eles se acostumam aos encontros pessoais. Com o tempo, você os ajudará a preparar pautas cada vez melhores para esses momentos: organizadas, claras e objetivas.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar a geração Z a aprender as boas práticas e desenvolver bons hábitos de comunicação interpessoal – ou seja, aprender a lidar com pessoas.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam melhorar a forma de lidar com pessoas. Embora pareça que a forma de interagir seja questão de estilo pessoal, existem práticas comprovadamente ideais para as trocas no local de trabalho. Quando os funcionários não seguem as boas práticas da comunicação, as coisas tendem a dar errado. As formas inadequadas de comunicação são a causa número um de problemas desnecessários no local de trabalho, sejam eles pequenos ou grandes.

“Não importa onde vocês trabalhem ou quais sejam suas atividades: saber lidar com pessoas os ajudará a progredir mais rápido e a falta de tato deterá sua evolução. Todos conhecem aquele profissional com quem é ótimo trabalhar, mas também sempre há aquele outro com quem pode ser muito difícil. Em ambos os casos, a questão quase sempre se relaciona às práticas de comunicação do indivíduo.

“Isso significa que vocês precisam aprender as boas práticas de comunicação e desenvolver os hábitos de:

- entrar em sintonia com outros funcionários e interpretá-los de maneira mais eficaz;
- estruturar suas comunicações com pessoas-chave e dar a elas mais conteúdo;
- aprender a se expressar com mais eficácia – individualmente ou em grupo, pessoal e remotamente.

“Se souberem se expressar de maneira clara, vocês evitarão muitos problemas desnecessários, desenvolverão relacionamentos de trabalho bem melhores e se tornarão conhecidos como funcionários com os quais é ótimo trabalhar.”

LIDANDO COM PESSOAS:
PLANO DE AULA 1 – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Refleta sobre as boas práticas de comunicação interpessoal a seguir:

- Ouvir o dobro do que você fala.
- Nunca interromper seus colegas nem se desconcentrar enquanto eles estão falando.
- Demonstrar empatia: procurar sempre se imaginar na posição do outro.
- Ser respeitoso, gentil, cortês e bem-educado.
- Preparar-se para reuniões em grupo ou conversas individuais, de modo a ser breve, direto e claro.
- Nunca falar de um problema sem ter pensado em ao menos uma solução potencial.
- Assumir a responsabilidade por tudo o que você diz e faz.
- Não inventar desculpas ao cometer um erro.
- Não jogar a culpa nos outros nem reclamar.
- Não se levar muito a sério.
- Sempre levar seus compromissos e suas responsabilidades a sério.
- Sempre dar às pessoas crédito por suas realizações, por menores que sejam.

Agora, pense no que esses itens significam para você e depois, para cada um, responda às seguintes perguntas:

- Quais são as razões para a empresa seguir essa boa prática?
- Por que é de seu interesse, como funcionário, adotar essa boa prática? Existem boas razões para NÃO adotá-la?

LIDANDO COM PESSOAS:

PLANO DE AULA 2 – AUTOAVALIANDO A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Avalie seu histórico pessoal com base nas boas práticas de comunicação interpessoal listadas a seguir. Atribua a si mesmo uma nota de 0 a 10 para cada item e pense no que pode fazer para se aprimorar.

- Ouvir o dobro do que você fala.
- Nunca interromper seus colegas nem se desconcentrar enquanto eles estão falando.
- Demonstrar empatia: procurar sempre se imaginar na posição do outro.
- Ser respeitoso, gentil, cortês e bem-educado.
- Preparar-se para reuniões em grupo ou conversas individuais, de modo a ser breve, direto e claro.
- Nunca falar de um problema sem ter pensado em ao menos uma solução potencial.
- Assumir a responsabilidade por tudo o que você diz e faz.
- Não inventar desculpas ao cometer um erro.
- Não jogar a culpa nos outros nem reclamar.
- Não se levar muito a sério.

- Sempre levar seus compromissos e suas responsabilidades a sério.
- Sempre dar às pessoas crédito por suas realizações, por menores que sejam.

LIDANDO COM PESSOAS:

PLANO DE AULA 3 – APRENDENDO A USAR A “LISTA DE PESSOAS”

1º passo Faça uma lista de todas as pessoas-chave com quem você costuma interagir no trabalho e enquadre-as nas seguintes categorias:

- Líderes, gestores e supervisores aos quais você se reporta direta ou indiretamente
- Colegas de equipe
- Colegas fora de sua equipe
- Qualquer um que se subordine diretamente a você
- Parceiros ou fornecedores externos

2º passo Avalie cada pessoa da lista, respondendo: **Quem?**

- Quem é essa pessoa no trabalho? Que papel desempenha em relação a você e à sua função? Essa pessoa é bem-vista pelos outros? Você tem uma boa impressão dela?

Por quê?

- Qual é o motivo principal que leva você a interagir com essa pessoa no trabalho?
- Quais circunstâncias fazem você interagir com essa pessoa? Em que condições isso acontece? O que você tenta realizar nas interações com essa pessoa? Ao interagir com ela, quais são seus objetivos?

O quê?

- Qual é o conteúdo da comunicação que você precisa ter com essa pessoa?
- O que você precisa descobrir a partir dessa interação? O que essa pessoa precisa receber de você? O que você precisa alcançar a partir dessa troca de informações?

Como?

- Como você costuma interagir com essa pessoa? Você faz perguntas ou dá instruções? É detalhista nas explicações? Procura ser específico ou é vago?
- Como você acredita que essa pessoa preferiria que a interação ocorresse?

Onde?

- Se vocês costumam se encontrar pessoalmente, onde isso costuma acontecer? Caso não costumem, de que forma ocorre a conversa: por telefone, e-mail, mensagem de texto ou outro meio? Vocês conversam individualmente ou em reuniões, junto com outras pessoas?
- Onde você acha que essa pessoa preferiria interagir com você?

Quando?

- Quando você costuma interagir com essa pessoa? Quais são os dias e os horários típicos? Com que frequência se dá a interação?
- Quando você acha que ela preferiria interagir com você?

Esta é uma ótima ferramenta para ajudá-lo a se sintonizar com qualquer pessoa com quem você precise interagir regularmente. Você pode usá-la para tentar

entender como a pessoa pensa e descobrir maneiras de ser mais eficaz em suas práticas de comunicação.

3º passo Para dar continuidade ao exercício, transforme essas seis perguntas em uma ferramenta poderosa que o ajude a permanecer sintonizado com as pessoas no trabalho e a melhorar a comunicação interpessoal. Para isso, coloque-as lado a lado em uma tabela (como no modelo a seguir) no alto de uma página, seja numa folha de papel ou numa planilha simples. Na coluna “Quem”, escreva os nomes de todas as pessoas-chave com quem você interage. Depois, na mesma célula do nome de cada pessoa, anote a resposta à seguinte pergunta: “Quem é essa pessoa em relação a você no trabalho?” Em seguida, para cada pessoa da lista, preencha as respostas das cinco perguntas em relação a todos os profissionais citados.

Quem?	Por quê?	O quê?	Como?	Onde?	Quando?
-------	----------	--------	-------	-------	---------

4º passo Crie outras listas.

DEVER DE CASA. Tente criar uma lista de pessoas como essa ao menos uma vez por semana, logo no início. Crie as colunas e liste as pessoas-chave com quem precisa interagir nesse período: chefes, colegas, subordinados diretos, etc. Tome notas referentes a cada um nos campos de resposta. Esse é um ótimo meio de se preparar para o sucesso em suas comunicações interpessoais.

5º passo Use uma versão ligeiramente diferente desta ferramenta para entrevistar as pessoas-chave com quem você interage e pergunte a elas como gostariam que você

estruturasse suas comunicações interpessoais com elas no futuro.

Quem?

- Como você descreveria seu papel aqui? Do seu ponto de vista, qual é a minha função em relação a você?

Por quê?

- Do seu ponto de vista, qual é a razão básica da nossa interação? O que você precisa alcançar ao interagir comigo? Quais devem ser meus objetivos ao interagir com você?

O quê?

- Que conteúdo precisa haver nas nossas comunicações? O que eu devo saber a partir delas? Quais informações você precisa obter de mim? Quais as palavras certas que eu devo dizer a você?

Como?

- Como você prefere que seja nossa interação? Prefere que eu faça perguntas ou apenas responda? Você quer me dar instruções ou precisa de instruções minhas? Precisa de detalhes ou apenas do quadro geral?

Onde?

- Para você, é melhor que nos encontremos pessoalmente? Em caso positivo, onde? Se não for possível, de que modo você prefere que a conversa ocorra: por telefone, e-mail, mensagem de texto ou de outra forma? Individualmente ou em reuniões, junto com outras pessoas?

Quando?

- Para você, quais são os melhores dias e horários? Com que frequência acha que precisamos nos reunir?

Descubra se vale a pena dedicar um tempo a entrevistar todas as pessoas-chave com quem você interage. Use as entrevistas como um processo de aprendizado e uma oportunidade de planejar, junto com essa pessoa, como vocês se comunicarão daqui em diante.

LIDANDO COM PESSOAS:

PLANO DE AULA 4 – MAIS ESTRUTURA NA COMUNICAÇÃO

1º passo Para haver uma comunicação bem estruturada é necessário que as conversas ou reuniões sejam agendadas regularmente e conduzidas a partir de uma pauta clara e bem organizada, com bastante troca de informações e ideias.

Brainstorming: Segundo essa definição, quantas de suas conversas importantes no trabalho são bem estruturadas? Quais delas seguem essa norma? Quais são mal estruturadas? Por quê?

2º passo O que você pode fazer para estruturar melhor suas conversas importantes?

- Você pode agendá-las? Quais delas? Quando?
- Você pode criar uma pauta clara e bem organizada? Para quais conversas?
- O que você pode fazer para haver mais troca nas conversas? Você costuma dar ou receber informações? É possível alcançar o equilíbrio?

3º passo Analise sua agenda ou pense em um dia ou uma semana normal de trabalho. Com que frequência você pode reservar um tempo para manter conversas estruturadas? Todo dia? Dia sim, dia não? Duas vezes por semana? Quantas conversas individuais você consegue agendar nesse período?

4º passo Crie uma lista das pessoas-chave com quem você precisa interagir: gestores, colegas (dentro ou fora de sua equipe), subordinados diretos, etc. Comece pelas conversas mais importantes e agende o maior número de conversas possível.

5º passo Procure adotar as boas práticas a seguir:

- Você pode reservar um horário e se ater a ele? Se precisar mudá-lo, tente fixar um novo horário regular e cumpri-lo.
- Você pode realizar reuniões presenciais? Se for preciso fazer a reunião remotamente, evite as falhas desse tipo de comunicação. Certifique-se de ratificar as conversas telefônicas com e-mails claros, explicando todos os pontos, antes e depois das ligações. Quando necessário, especialmente depois de conversas telefônicas, envie e-mails de acompanhamento ou follow-up.
- É possível fazer as reuniões sempre no mesmo lugar? Escolha um bom local para isso, seja sua sala, uma sala de reuniões ou o vão da escada. Seu objetivo é tornar essas reuniões algo familiar e que deixe a outra parte à vontade. A rotina de se encontrar sempre e no mesmo lugar é uma parte importante da estrutura proporcionada pelas conversas individuais.

LIDANDO COM PESSOAS:
PLANO DE AULA 5 – COMUNICAÇÕES COM MAIS CONTEÚDO

1º passo A comunicação com conteúdo é rica em informações pertinentes.

Brainstorming: Segundo essa definição, quantas de suas conversas importantes no trabalho são ricas em conteúdo? Quais delas? Quais não são? Por que não são? Quais as diferenças entre elas?

2º passo Olhe sua agenda ou pense no seu dia ou sua semana normal de trabalho.

- Crie uma lista das pessoas-chave com quem você precisa interagir: gestores, colegas (dentro ou fora de sua equipe), subordinados diretos, etc.
- Crie uma lista das conversas que você prevê para a próxima semana.

3º passo Examine a lista das conversas que você prevê e agende o maior número possível delas.

4º passo Escolha uma dessas conversas e concentre-se nela. Pergunte a si mesmo:

- O que você pode fazer para se preparar para ela?
- Você tem uma pauta clara para a reunião?
- Quais informações você precisa fornecer? De que forma?
 - Você pode preparar um documento para torná-las mais claras?
 - Quais pontos-chave você deseja abordar verbalmente? Crie uma lista.
- Quais informações você precisa obter e de que forma?

- É possível criar uma ferramenta que facilite a obtenção de informações e facilite a tarefa?
- Quais perguntas-chave você vai querer fazer? Crie uma lista.
- Existem partes possivelmente difíceis na conversa? Em caso afirmativo, procure escrever um roteiro ou mesmo ensaiar algumas partes. (Você não precisa segui-lo à risca, mas ele pode ajudar se você ficar nervoso ou confuso durante a conversa.)
- Esteja preparado para encerrar a conversa com as seguintes perguntas:
 - Exatamente quando é a minha próxima entrega nesta tarefa? Para quem? Em que prazo?
 - Quais diretrizes e especificações devo seguir?
 - Antes de eu começar a trabalhar, quer que eu prepare um pequeno passo a passo e o submeta a você?
 - Quando devemos “repetir a dose”? Vamos marcar nossa próxima conversa agora: para quando? Onde? Qual será a pauta?

5º passo DEVER DE CASA. A partir de agora, use esta ferramenta para se preparar para as conversas. Modifique-a como quiser de modo a torná-la mais útil para a sua realidade.

LIDANDO COM PESSOAS:

PLANO DE AULA 6 – PREPARAÇÃO PARA REUNIÕES

1º passo Reflita sobre as boas práticas de preparação para reuniões a seguir. Para cada uma, atribua a si mesmo uma nota de 0 a 10, com base em seu desempenho até agora.

- Antes de comparecer a qualquer reunião ou apresentação, certifique-se de saber o tema e descubra se sua presença é obrigatória ou não.
- Identifique seu papel na reunião. Quais informações você é responsável por transmitir ou reunir?

Prepare-se com antecedência:

- Existe algum material que você deva ler antes da reunião? Precisa conversar com alguém antes de se reunir?
- Se for fazer uma apresentação, prepare-se ainda mais. Pergunte a si mesmo o que você pode oferecer de valor ao grupo.
- Caso não seja um protagonista essencial da reunião, muitas vezes o melhor que você pode fazer é falar o menos possível e ter uma boa postura: evite fazer barulho e atividades desnecessárias e concentre-se no assunto em pauta.
- Caso se sinta tentado a falar, pergunte a si mesmo: será que todos precisam ouvir o que tenho a dizer aqui e agora? Caso você tenha uma pergunta, pode fazê-la mais tarde, fora da reunião?
- Caso você não tenha um papel claro na reunião, mas mesmo assim precise comparecer a ela, procure não dizer nada que a prolongue desnecessariamente.

2º passo Volte a examinar um a um os itens da lista de boas práticas e, usando as perguntas a seguir, reflita sobre cada item:

- Quais são as razões para a empresa seguir essa boa prática?

- Por que é do seu interesse, como funcionário, adotar essa boa prática? Existem boas razões para NÃO adotá-la?
- O que você pode fazer para se aprimorar?

LIDANDO COM PESSOAS:
PLANO DE AULA 7 – BOAS PRÁTICAS NO USO DO E-MAIL

1º passo Reflita sobre as boas práticas do uso de e-mail a seguir e, para cada uma, atribua a si mesmo uma nota de 0 a 10, com base em seu desempenho até agora.

- Envie menos e-mails, porém com mais qualidade (mensagens com conteúdo claro e conciso).
- Antes de enviar uma mensagem, pergunte a si mesmo se a informação não deve ser comunicada pessoalmente, em um encontro cara a cara ou uma reunião agendada.
- Revise sempre os e-mails antes de enviá-los. Se o conteúdo ainda não estiver bom o bastante, salve-o na pasta de rascunhos ou envie-o para si mesmo.
- Para garantir que não deixará de se lembrar de alguma coisa, envie um e-mail para si mesmo.
- Copie apenas as pessoas que realmente precisam receber o e-mail.
- Use sinais de alerta e marcadores de importância com moderação e um objetivo em mente.
- Seja preciso e sucinto no assunto do e-mail. O contexto é tudo.
- Caso o assunto discutido na troca de e-mails mude, altere o título da linha de assunto.
- Escreva e-mails breves, simples e organizados.

- Crie pastas simples para arquivar os e-mails recebidos e enviados e organize-as de modo a retornar a eles com facilidade sempre que precisar.
- Estabeleça blocos de tempo diários para examinar e responder aos e-mails, e informe às pessoas quando elas devem esperar receber uma resposta.

2º passo Volte a examinar um a um os itens da lista de boas práticas e, usando as perguntas a seguir, reflita sobre cada item:

- Quais são as razões para sua empresa seguir essa boa prática?
- Por que é do seu interesse, como funcionário, adotar essa boa prática? Existem boas razões para NÃO adotá-la?
- O que você pode fazer para se aprimorar?

LIDANDO COM PESSOAS:

PLANO DE AULA 8 – COMUNICAÇÃO A DISTÂNCIA **1º passo**
Refleta sobre as boas práticas de comunicação a distância a seguir e, para cada uma, atribua a si mesmo uma nota de 0 a 10, com base em seu desempenho até agora.

- Se você pretende ter uma reunião presencial com outro funcionário, procure marcá-la quando os dois estiverem em um local central, como a sede da organização. Mantenham-se informados a respeito dos horários um do outro.
- Agende encontros pessoais ocasionais quando for conveniente visitar seu interlocutor remoto ou quando for conveniente para ele visitar você.

- Se ambos tiverem acesso a chamadas de vídeo, considere esse meio para realizar reuniões.
- Se não for possível realizar reuniões presenciais e não houver recursos de vídeo, use o telefone comum e o e-mail.
- Agende telefonemas regularmente para se comunicar com seu interlocutor remoto e nunca deixe de realizá-los.
- Prepare-se para suas conversas individuais. Elabore um resumo dos destaques e das questões principais que surgiram desde o último encontro e inclua perguntas abertas para discutirem durante a conversa.
- Imediatamente após cada telefonema, envie um e-mail recapitulando o que ficou decidido: as ações que vocês deverão realizar, os passos a dar, os cronogramas, data e hora do próximo contato. Nesse caso, antes da próxima reunião prepare e envie quaisquer documentos necessários para análise do outro funcionário.

2º passo Volte a examinar um a um os itens da lista de boas práticas e, usando as perguntas a seguir, reflita sobre cada item:

- Quais são as razões para sua empresa seguir essa boa prática?
- Por que é do seu interesse, como funcionário, adotar essa boa prática? Existem boas razões para NÃO adotá-la?
- O que você pode fazer para se aprimorar?

CAPÍTULO 5

Como ensinar os fundamentos do pensamento crítico aos jovens

P talentos ensinamento crítico: os fundamentos

- *Aprendizado proativo:* Manter a mente aberta; evitar fazer julgamentos; questionar pressupostos; buscar informações, técnicas e perspectivas; estudar, praticar e refletir para se tornar mais sábio; e desenvolver sua base de conhecimentos acumulados e suas habilidades.
- *Resolução de problemas:* Dominar as boas práticas consagradas para não precisar reinventar a roda. Quando precisar improvisar na hora de tomar novas decisões, usar soluções repetíveis, semelhantes a decisões anteriores.
- *Tomada de decisões:* Identificar e considerar diversas opções (avaliando seus prós e contras) e escolher a linha de ação mais próxima do resultado desejado.

Como ensinar aprendizado proativo

- *Aprendizado proativo*: Manter a mente aberta; evitar fazer julgamentos; questionar pressupostos; buscar informações, técnicas e perspectivas; estudar, praticar e refletir para se tornar mais sábio; e desenvolver sua base de conhecimentos acumulados e suas habilidades.

A lacuna

Gestor: “Eles acham que sabem tudo porque sempre conseguem encontrar a resposta certa na internet, mas não percebem que não têm a experiência para realmente entender os dados que acham com tanta facilidade.”

Geração Z: “Eu não preciso saber nada. Não existe mais essa coisa de curva de aprendizagem.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Para ter qualquer chance de exercitar o pensamento crítico, é preciso conhecer o assunto em análise, ou seja, ter conhecimento de algo, saber fazer algo ou conhecer diversas perspectivas sobre o mesmo tema.

Hoje sabemos que é possível acessar uma infinidade de informações instantaneamente a qualquer momento. Temos diversas respostas para qualquer pergunta sobre qualquer assunto. Também sabemos que a força de trabalho que está ingressando no mercado atual não conhece um mundo diferente deste, viveu toda a sua vida com essa facilidade. No entanto, o que nem todos sabem é que houve uma mudança radical na mentalidade predominante sobre quanta informação é preciso guardar na cabeça e quanta

informação não precisamos mais memorizar, pois está facilmente acessível.

Não podemos ser antiquados e ignorar o poder de achar diversas respostas para qualquer pergunta, sobre qualquer assunto, a qualquer momento, instantaneamente. No entanto, esse fenômeno também é a raiz da falta de pensamento crítico.

Pensar criticamente é uma tarefa bem difícil. Requer músculos do pensamento fortes. E, como qualquer outro músculo, esses não se fortalecem da noite para o dia. Se você não está em forma, deve começar fazendo caminhadas, e não maratonas. Se nunca levantou pesos, precisa começar com os mais leves e aos poucos ir evoluindo até os mais pesados.

O pensamento crítico é um conjunto de habilidades bastante sofisticado. Requer flexibilidade e agilidade mentais. Mas, caso você esteja fora de forma e sem um bom apoio estrutural e tente ir muito longe rápido demais, corre o risco de distender um músculo.

Assim, qual é a melhor forma de “desenvolver músculos do pensamento fortes”? O ideal é exercitá-los regularmente: estudar informações, praticar técnicas e examinar diversas perspectivas de um mesmo tema.

E qual é o “apoio estrutural” necessário? São os conhecimentos armazenados, as habilidades e a sabedoria adquirida.

Quanto a isso, tenho boas notícias:

- O conhecimento acumulado é resultado do estudo de boas informações.
- As habilidades acumuladas são resultado da prática de boas técnicas.

- A sabedoria acumulada é o resultado do exame de várias boas perspectivas.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar a geração Z a desenvolver o hábito de manter a mente aberta para evitar fazer pré-julgamentos, questionar pressupostos e buscar as mais recentes informações, técnicas e perspectivas; e ajudá-la também a aumentar a capacidade de estudar, praticar e refletir, buscando desenvolver conhecimentos, habilidades e sabedoria mais apurados.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam buscar o aprendizado proativo. Claro que, quanto mais aprenderem, mais vocês saberão. Mas a coisa vai além: todas as principais pesquisas de ponta atuais mostram que o próprio ato de aprender também fortalece a sua mente. Se você não está aprendendo ativamente, sua mente está enfraquecendo, como qualquer músculo. Por mais inteligente que você seja, se não estiver aprendendo ativamente, está se tornando um pouco menos inteligente a cada dia que passa.

“As habilidades do pensamento crítico são incrivelmente valiosas – encontram-se entre as mais procuradas em quase todos os setores do mercado de trabalho. Isso acontece porque sua oferta é considerada relativamente baixa, e o panorama é esse porque a capacidade de exercitar o pensamento crítico é bem mais difícil do que parece. Quem pensa criticamente evita chegar a conclusões apressadas; examina diferentes possibilidades e não se apega demais a um ponto de vista; não se prende a uma única solução;

sabe que a maioria das soluções é temporária e usa os dados novos que recebe com o passar do tempo para se aprimorar; tem o hábito de tentar diferenciar fontes confiáveis de fontes não confiáveis; avalia cuidadosamente o poder de visões opostas e aplica nelas o raciocínio lógico. Quem pensa criticamente é, ao mesmo tempo, aberto aos pontos de vista alheios e totalmente independente nos próprios julgamentos.

“Pense na pessoa mais inteligente que você conhece. Esteja certo de uma coisa: de todos os seus conhecidos, ela provavelmente é a que mais gosta de aprender. O maior erro que impede alguém de se tornar mais inteligente é achar que ser inteligente é um estado fixo, e não um processo dinâmico. As pessoas mais inteligentes são as que nunca declaram vitória definitiva sobre o conhecimento.

“Se você for um aprendiz proativo, terá cada vez mais conhecimentos. Por outro lado, se achar que não precisa aprender mais nada sobre qualquer assunto, aos poucos se tornará menos inteligente - e isso não vale apenas para o assunto em questão, mas para qualquer tema.

“Por isso, o ‘aprendizado proativo’ é o primeiro bloco de construção para desenvolver o pensamento crítico. Se você deseja ser realmente inteligente, comporte-se como se não soubesse nada e comece a aprender. Mantenha a mente aberta. Dessa forma você terá bastante espaço para armazenar um fluxo regular de informações, técnicas e perspectivas novas. Estude as informações, e você desenvolverá sua base de conhecimentos. Pratique as técnicas, e você desenvolverá sua base de habilidades. Analise diferentes perspectivas, e você desenvolverá sua sabedoria. Nunca declare vitória. Continue aprendendo.

“Não importa seu nível de inteligência atual: caso tenha o hábito de realizar o aprendizado proativo, você se tornará

cada vez mais inteligente. É isso que faz do aprendizado proativo a maior de todas as habilidades transferíveis. E, ao contrário das habilidades técnicas altamente requisitadas, o aprendizado proativo nunca ficará obsoleto.”

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo *Leia a seguinte afirmação:* “O aprendizado proativo é o primeiro fator para alguém se tornar um pensador crítico.”

Brainstorming: Para você, o que significa “aprendizado proativo”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Qual é a sua importância? Por que a organização em que você trabalha tem interesse em contar com funcionários comprometidos com o aprendizado proativo? Por que é do seu interesse, como funcionário, se comprometer com essa prática? Existem lados negativos ou boas razões para NÃO se comprometer com o aprendizado proativo?

2º passo Faça uma lista dos assuntos ou áreas, dentro ou fora do trabalho, em que você mais realiza o aprendizado proativo. O que você aprendeu? Como aprendeu? O que fez, passo a passo, nessa situação? Você continua aprendendo? O que está aprendendo? Como? O que está fazendo, passo a passo?

3º passo *Leia o seguinte parágrafo:* “O trabalho baseado no conhecimento NÃO consiste no que você faz, mas em COMO faz. Qualquer tarefa, responsabilidade ou projeto é trabalho baseado no conhecimento se, ao realizá-lo, desenvolvemos habilidades, conhecimentos e sabedoria.”

POR EXEMPLO: Mesmo que esteja cavando um fosso, você pode empregar habilidades, conhecimentos e sabedoria no cumprimento da tarefa. Qual é a melhor forma de segurar a pá? Qual é a técnica mais eficaz de cavar o solo? Qual é a técnica mais eficaz para retirar a terra? Que tipo de pá você deve usar? Qual é o melhor tipo de luva? Que postura corporal é melhor adotar? Qual é a velocidade de movimento ideal?

Brainstorming: Reserve um momento para esclarecer para si mesmo o significado dos termos habilidade, conhecimento e sabedoria.

Habilidade (o domínio de uma técnica). Liste exemplos.

Conhecimento (o domínio de informações). Liste exemplos.

Sabedoria (a compreensão de muitas perspectivas). Liste exemplos.

4º passo Organize uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você.

Agora, analise cada item e responda às seguintes perguntas: alguns deles parecem ser um trabalho mais baseado no conhecimento do que outros? Quais? Por quê? Quais não parecem? Por quê?

Em seguida, analise outra vez cada item da lista, mas agora refletindo: o que você pode fazer para desenvolver suas habilidades, seus conhecimentos e sua sabedoria e se tornar um profissional melhor? De qual fonte você pode obter esse aprendizado?

5º passo Pense em algum aspecto de seu trabalho sobre o qual você tenha vontade de aprender mais. Escolha uma

tarefa, uma responsabilidade ou um projeto no qual um aprendizado proativo lhe proporcionaria benefícios. Em seguida, crie um plano de aprendizado proativo.

Plano de aprendizado Primeiro, explicita suas metas de aprendizado e avalie os recursos de que dispõe.

- Faça uma lista dos conhecimentos que deseja dominar. De que informações você precisa? De quais fontes pode obtê-las? Que recursos estão disponíveis para isso?
- Faça uma lista das habilidades que deseja dominar. De que técnicas você precisa? De quais fontes pode obtê-las? Que recursos estão disponíveis para isso?
- Faça uma lista das sabedorias que deseja adquirir. De que perspectivas você precisa? De quais fontes pode obtê-las? Que recursos estão disponíveis para isso?

Em seguida, defina metas concretas com um prazo final razoável e suas diretrizes ou especificações.

Metas

Diretrizes e especificações

Prazos

Para cada meta, faça uma lista de diretrizes e especificações e seus respectivos prazos. Depois, descreva suas ações de aprendizado concretas. Por exemplo:

- *Pesquisar:* Buscar informações, técnicas e/ou perspectivas.
- *Avaliar fontes:* Comparar diferentes fontes e tentar escolher as melhores.

- *Organizar:* Organizar informações, técnicas e perspectivas que chegam a você em estado bruto.
- *Aprender:* Estudar as informações até se tornarem conhecimentos armazenados; praticar as técnicas até se tornarem habilidades armazenadas; examinar as perspectivas até se tornarem sabedoria armazenada.

6º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Execute o plano de aprendizado.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 2 – MENTE ABERTA **1º passo** *Leia a seguinte afirmação:* “Manter a mente aberta é o primeiro grande passo para o aprendizado proativo.”

Brainstorming: Para você, o que significa “manter a mente aberta”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Por que manter a mente aberta é importante para o aprendizado proativo?

2º passo Vamos supor que uma mente fechada seja o contrário de uma mente aberta.

Brainstorming: Para você, o que significa “mente fechada”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Por que a mente fechada prejudica o aprendizado proativo?

3º passo Crie uma lista de pelo menos 10 afirmativas sobre as quais você tenha certeza absoluta.

4º passo Examine um item da lista de cada vez, perguntando a si mesmo:

- Por que você tem tanta certeza de que essa afirmativa é verdadeira?
- Que pressupostos você está utilizando sem terem sido comprovados?
- O que você realmente conhece sobre esse assunto?
- Qual é a sua fonte de informações?
- Quanto você realmente estudou o tema?
- O que faria você desconfiar dessa afirmativa?
- O que faria você mudar de ideia?
- O que faria você se convencer de que sua afirmativa está equivocada?
- E se o contrário for verdade? O que mais precisa ser verdadeiro para que o contrário dessa afirmativa se torne verdade? Desenvolva o argumento mais forte possível para provar essa afirmativa contrária.
- O que precisaria acontecer para você acreditar no contrário?
- Quais as melhores razões para aceitar a afirmativa contrária?
- Quais as melhores razões para acreditar na afirmativa contrária?

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Escolha ao menos uma das afirmativas que você citou e faça uma pesquisa procurando provar sua veracidade. Pergunte a si mesmo:

- Que fontes de informação podem confirmar esse fato?
- Como posso acessar essas fontes?
- Por onde devo começar?

Realizada a pesquisa, crie um argumento para comprovar sua posição. A chave para construir um bom

argumento é fazer um ótimo uso da palavra “porque” e de outras conjunções explicativas.

Modelo para um bom argumento Afirmação/conclusão: X é verdadeiro *porque* (inserir fato e fonte), que é importante *porque* Y.

Se esse fato é verdadeiro, estes outros a seguir não podem ser.

OU

Se esse fato é verdadeiro, estes outros também devem ser.

Quanto mais fatos e fontes houver, mais forte será o argumento.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 3 – EVITE FAZER PRÉ-JULGAMENTOS, QUESTIONE OS PRESSUPOSTOS E PROCURE APRENDER

1º passo *Leia a seguinte afirmativa e responda às perguntas do brainstorming:* “Manter a mente aberta significa evitar fazer pré-julgamentos, questionar pressupostos e procurar aprender.”

Brainstorming:

- Para você, o que significa “evitar fazer pré-julgamentos”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Por que essa atitude é importante para manter a mente aberta?

- Para você, o que significa “questionar pressupostos”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Por que essa atitude é importante para manter a mente aberta?
- Para você, o que significa “procurar aprender”? Você se lembra de exemplos específicos dessa atitude? Por que essa atitude é importante para manter a mente aberta?

2º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você.

3º passo Refletindo sobre cada item, responda à seguinte pergunta: durante a realização do trabalho, em quais momentos-chave seria útil manter a mente aberta?

4º passo Para cada momento-chave, procure usar o mantra da “mente aberta”:

- Evite fazer pré-julgamentos
- Questione pressupostos
- Procure aprender

Para cada momento-chave, pergunte a si mesmo:

- Eu tenho uma imagem clara da situação?
- Quais partes da imagem parecem mais claras?
- Essas partes seriam, na verdade, pressupostos não testados e não comprovados?
- Como posso testar esses pressupostos?

Questione cada pressuposto:

- Como eu sei disso?
- Qual é a minha fonte de informações?
- Essa fonte é confiável? Existe outra fonte?

- O pressuposto está de acordo com o senso comum?
- Ele está de acordo com tudo o que sei? Tenho certeza? Qual é meu grau de certeza?

Devemos questionar nossos pressupostos para descobrir o que não sabemos com certeza e o que precisamos aprender.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 4 – QUESTIONE OS PRESSUPOSTOS

1º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você.

2º passo Reflita sobre eles, um a um. Para cada item, pergunte a si mesmo:

- O que você sabe sobre o tema? Escreva uma lista de tudo o que você sabe a respeito e de onde extraiu a informação.
- Quais pressuposições você está fazendo? O que pode fazer para atestá-las? O que mais pode aprender?
- O que você não sabe sobre essa tarefa, essa responsabilidade ou esse projeto? Faça uma lista de tudo o que você não sabe e das fontes de informação que podem conter as respostas.
- O que você pode fazer para começar a explorar essas fontes e preencher essas lacunas de conhecimento?

3º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Avalie sua lista e escolha um assunto sobre o qual queira aprender usando o método proativo.

Comece pelo que você acha que sabe e cheque cada fato. Veja o que descobre.

Em seguida, pegue a lista de itens que você não sabe junto com sua lista preliminar de fontes. Pesquise fonte por fonte até encontrar as respostas.

Preste bastante atenção ao que você aprende.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 5 – PESQUISE

1º passo *Refleta sobre a definição do verbo pesquisar:* “Identificar e definir necessidades de informações, de modo a fazer as perguntas certas e depois coletar informações de qualidade, de fontes confiáveis, rapidamente, para achar respostas exatas e úteis.”

Com essa definição em mente, responda às seguintes perguntas:

- Quais são as suas experiências com a realização de pesquisas (no trabalho, na faculdade ou na vida pessoal)?
- Quando você realizou pesquisas sobre um tema? Qual foi o tema?
- Que passos você seguiu? O que aprendeu?
- Nessa experiência, o que aprendeu sobre o processo de pesquisa em si? Se precisasse preparar um plano de pesquisa sobre outro tema, que etapas seguiria?

2º passo Lembre-se das distinções entre conhecimento, habilidade e sabedoria:

- O conhecimento surge do estudo de boas informações.
- A habilidade surge da prática de uma boa técnica.

- A sabedoria surge da avaliação e compreensão de diversas perspectivas.

Brainstorming: Que táticas de pesquisa diferentes alguém poderia usar para pesquisar “informações” a fim de desenvolver conhecimentos *versus* “técnica”, para desenvolver habilidade *versus* “perspectiva” e para desenvolver sabedoria? Quais fontes diferentes poderiam ser usadas para essas pesquisas?

3º passo *Considere a seguinte frase: “O primeiro passo fundamental para a pesquisa é fazer boas perguntas.”*

Brainstorming: Considere as características de uma boa pergunta de pesquisa:

- Refere-se a algo que nos interessa ou nos preocupa.
- É aberta, mas não demais.
- Tem foco, mas não é fechada demais.
- É restrita o bastante para que possa ser respondida no tempo disponível.
- É clara.
- As perguntas mais óbvias começam com “quem”, “onde”, “quando”.
- As perguntas menos óbvias começam com “por que”, “como”, “o quê”.

Brainstorming: Que outros elementos poderiam ser importantes para a criação de uma boa pergunta de pesquisa?

Brainstorming: Como as perguntas feitas para pesquisa podem diferir quando são fundamentadas por informações, por técnicas ou por perspectivas?

4º passo Considere a seguinte frase: “O segundo passo fundamental para a pesquisa é encontrar boas fontes para responder às perguntas da pesquisa.”

Brainstorming: Considere os elementos de uma boa fonte de pesquisa:

- Oferece conhecimentos comprovados com base em experiência, instrução ou pesquisas.
- É validada e reconhecida por entidades externas independentes.
- Os fatos são nitidamente diferentes de opiniões.
- Os fatos não são simplesmente afirmados, mas contam com explicações de como foram descobertos.
- Os fatos fazem sentido quando analisados em conjunto com outros fatos comprováveis.
- Quando os fatos divergem de outros fatos comprováveis, isso é reconhecido e explicado.
- Fatos e argumentos alternativos são reconhecidos e explicados.

Brainstorming: Que outros elementos poderiam ser importantes para a criação de uma boa fonte de pesquisa?

Brainstorming: Como as melhores fontes podem diferir quando têm por base informações, técnicas ou perspectivas?

5º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você. Em seguida, selecione um item cuja pesquisa lhe proporcionaria benefícios. Escolha um cuja pesquisa o deixaria empolgado. Prepare um plano de pesquisa: *Primeira parte*: Escreva as perguntas que você deseja responder com a pesquisa.

Qual é a pergunta básica e geral que você quer responder?

Agora, decomponha a pergunta:

- Você está buscando conhecimento, habilidade ou sabedoria?
- A quais outras perguntas você terá que responder em busca da resposta?
- Quem?
- Onde?
- Quando?
- Por quê?
- Como?
- O quê?
- O que mais?

Segunda parte: Identifique as melhores fontes para responder às suas perguntas.

Quais são as melhores fontes de informação para responder à sua pergunta básica?

Agora, decomponha as fontes:

- Qual é a melhor fonte para cada pergunta feita em busca da resposta?
- Que fontes se mostraram mais confiáveis?
- Que fontes são validadas por entidades externas independentes?
- Que fatos você precisa descobrir?
- De quais opiniões você precisa?
- Os fatos descobertos fazem sentido?
- Eles estão de acordo com o consenso?
- São divergentes?
- Proporcionam argumentos lógicos?

- Reconhecem e explicam outros fatos e argumentos divergentes?

6º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Execute o plano de pesquisa.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 6 – HABILIDADES DE ESTUDO: CONSTRUINDO CONHECIMENTO

1º passo Pense em um assunto que você conheça a fundo.

Brainstorming: O que você sabe sobre o tema? Faça uma lista de seus conhecimentos. Como você sabe isso? O que estudou? Quando estudou? Onde estudou? Com quem? Como estudou? Que etapas seguiu?

2º passo Avalie estas suas habilidades de estudo:

- *Memorização*: Pense em algo que você memorizou. Atualmente você ainda se lembra de tudo ou somente de parte? O que é? Quando memorizou? Onde? Com quem? Como? Que etapas seguiu?
- *Síntese de lições a partir de leitura/escuta*: Pense em algo que você leu ou ouviu e que lhe proporcionou um aprendizado valioso. Você é capaz de sintetizar o que aprendeu? Qual é a fonte de seu aprendizado? Quando ele aconteceu? Onde? Como você aprendeu? Que etapas seguiu?

3º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você. Avalie cada item fazendo-se as seguintes perguntas:

- Quais conhecimentos adicionais lhe trariam muitos benefícios no cumprimento desse item?
- Quais informações vale a pena memorizar?
- Quais informações seria importante ler ou ouvir para poder sintetizar algumas lições concretas?
- Quais as melhores fontes para obter essas informações?

4º passo Escolha uma informação que valha a pena memorizar. De preferência, que seja útil e divertida de memorizar.

- Crie uma folha de estudo e escreva nela todas as informações que deseja memorizar.
- Comece pelo primeiro item da lista.
- Leia, feche os olhos e tente se lembrar do que escreveu.
- Aprenda a segunda informação usando o mesmo método.
- Tente se lembrar da primeira e da segunda informações. Quando memorizá-las em sequência, parta para a terceira.
- Em seguida, faça a mesma coisa com a primeira, a segunda, a terceira e a quarta, e assim por diante.
- Quando souber todas as informações de cor, comece a usá-las.

Quando terminar, escolha outra informação útil e divertida e memorize-a. Depois outra, e assim por diante.

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Escolha uma informação que seria ótimo aprender e faça um resumo. Quando terminar, escolha outra, e assim por diante.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 7 – HABILIDADES DE ESTUDO: CONSTRUINDO HABILIDADES

1º passo Pense em algo que você saiba fazer muito bem – uma habilidade sua.

Brainstorming: Que habilidades você possui nessa área? O que você sabe fazer?

Faça uma lista. Para cada item, responda às seguintes perguntas: como você aprendeu essa habilidade? O que você praticou para chegar a esse nível de qualidade? Quando praticou? Onde? Com quem? Como? Que etapas seguiu?

2º passo Reflita sobre os seguintes passos para aprimorar uma habilidade:

- *Entender a técnica:* Uma técnica é uma sequência precisa de etapas com especificações definidas. Primeiro você deve entender a sequência e suas especificações para só depois tentar segui-la. Você consegue se lembrar de uma técnica que precisou aprender? Pense em quando a aprendeu. Antes de poder praticá-la, você teve que entendê-la, certo? Primeiro compreendemos, para depois pôr em prática.
- *Praticar a técnica:* Quando você passa a conhecer o que vai tentar fazer, pode começar a pôr a mão na massa. Geralmente, quando praticamos uma sequência exata de passos com especificações definidas, sofremos um pouco nas primeiras tentativas. A repetição é fundamental. Pense numa técnica que você domine bem. Pense em quando tentou praticá-la pela primeira vez. No início foi difícil, certo? A repetição é a chave para o sucesso.

- *Habituar-se à técnica a partir da prática:* Quando você pratica determinada técnica um certo número de vezes, ela se torna um hábito. Você passa a executá-la sem pensar. Nesse momento, é preciso tomar todo o cuidado. Se você entrar no modo automático, não perceberá que quase sempre sua habilidade diminuirá um pouco cada vez que executá-la. Você já entrou no modo automático ao usar uma habilidade que se tornou um hábito? Quando isso aconteceu, você perdeu o interesse ou chegou a um ponto em que começou a cometer mais erros? O que aprendeu com essa experiência?
- *Continuar tentando melhorar, por mais prática que você já tenha:* Sempre há como melhorar. O segredo para permanecer envolvido e ser bem-sucedido é continuar tentando melhorar. Você já viveu a experiência de se aprimorar cada vez mais em algo? O que foi? O que você aprendeu a partir dessa experiência?

3º passo Liste tarefas, responsabilidades e projetos atualmente atribuídos a você. Avaliando cada item, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Qual habilidade adicional lhe traria mais benefícios na realização do trabalho?
- Quais técnicas mais vale a pena aprender e praticar?
- Qual é a melhor fonte para obter essas técnicas?

4º passo Escolha uma dessas técnicas valiosas e pratique-a. De preferência, que seja uma técnica útil e divertida de praticar.

- Esquematize a técnica em uma sequência exata de etapas, com especificações definidas.

- Certifique-se de compreender a sequência exata e as especificações.
- Tente praticar. Não tem problema se parecer difícil.
- Repita diversas vezes.
- Compare o que você está fazendo com a sequência exata e as especificações. Analise cada etapa. Confira cada especificação.
- Corrija sua técnica.
- Repita o treinamento diversas vezes.
- Peça a um especialista que confira sua técnica e faça correções.
- Continue repetindo.
- Não pare de tentar se aprimorar.

Ao fim desse ciclo, escolha outra habilidade para praticar, e assim por diante.

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Continue praticando.

APRENDIZADO PROATIVO: PLANO DE AULA 8 – ANALISE DIVERSAS PERSPECTIVAS PARA DESENVOLVER SUA SABEDORIA **1º passo**

Pense em um assunto que você conheça a fundo, sobre o qual tenha uma sabedoria real.

Brainstorming: Crie uma lista do que você entende e aprecia a respeito do tema. Quantas perspectivas você conhece sobre o assunto? Enumere e descreva todas de que consiga se lembrar. Em seguida, responda às seguintes perguntas para cada uma delas:

- Como você sabe isso?
- Onde aprendeu?
- Quando?

- De que fonte? Com quem?
- O que diferencia essa perspectiva de outras?
- O que é legítimo nessa perspectiva? O que é problemático?

2º passo Desenvolva suas habilidades de reflexão.

- Primeiro, você precisa absorver e compreender a perspectiva. Para isso, deve ser capaz de sintetizar as lições aprendidas. Pense em uma lição valiosa que você aprendeu. Você consegue sintetizá-la? De que fonte você adquiriu esse conhecimento? Quando? Onde? Como aprendeu? Que etapas seguiu?
- Em seguida, você precisa entender o argumento por trás da perspectiva. Descubra-o e aprenda a reformulá-lo. Lembre-se de que um bom argumento segue este padrão:

Afirmção/conclusão: X é verdadeiro *porque* (inserir fato e fonte), que é importante *porque* Y.

Se esse fato é verdadeiro, estes outros a seguir não podem ser.

OU

Se esse fato é verdadeiro, estes outros também devem ser.

Acrescente quantos fatos/fontes forem necessários.

- Quando você compreender o argumento, faça a si mesmo uma série de perguntas desafiadoras e procure refutá-lo.

- Em seguida, procure outras perspectivas diferentes do assunto e repita o processo.

3º passo Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos que atualmente cabem a você. Analisando cada item, pergunte a si mesmo: qual sabedoria adicional ajudaria a melhorar seu desempenho no cumprimento da tarefa, da responsabilidade ou do projeto? Que perspectivas diferentes vale a pena conhecer? Quais são as melhores fontes para obter perspectivas diferentes?

4º passo Escolha uma sabedoria valiosa - de preferência, sobre um assunto útil e divertido. Em seguida:

- Liste as fontes de onde você pode extrair diferentes perspectivas.
- Analise cada fonte e:
 - Sintetize suas lições.
 - Faça um resumo de seu argumento.
 - Problematize o argumento.
 - Reflita sobre ele.
- Pense nas diferentes perspectivas e relacione-as umas às outras.

Terminado o processo, escolha algo diferente e repita o passo a passo.

Como ensinar capacidade de resolução de problemas

- *Resolução de problemas:* Dominar as boas práticas consagradas para não precisar reinventar a roda. Quando precisar improvisar na hora de tomar novas

decisões, usar soluções repetíveis, semelhantes a decisões anteriores.

A lacuna

Gestor: “Quando surgem problemas inesperados, eles não sabem como reagir. Não podem simplesmente encontrar a resposta no celular. Metade das vezes, eles travam. No fundo, isso é melhor do que fazer bobagem, que é o que ocorre na outra metade das vezes.”

Geração Z: “Se for um problema inesperado, eu vou tentar encontrar um gestor que me diga o que fazer. Se não conseguir achar alguém, vou ter que tomar uma decisão. O que mais eu posso fazer? Se ele não concorda com a minha decisão, não posso fazer nada.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar É bem verdade que, no ambiente de informações atual, em que existem tantas respostas para tantas perguntas, todas disponíveis na ponta dos dedos, muitos jovens simplesmente não têm o hábito de tomar decisões rápidas. Sem muita experiência em analisar e resolver problemas, é natural que a geração Z fique desorientada ao encarar um problema inesperado.

Seja como for, em 9 de cada 10 vezes você não quer seus funcionários mais jovens e menos experientes na linha de frente da empresa tomando decisões importantes baseados em sua capacidade de julgamento, sobretudo quando podem contar com a experiência acumulada da organização.

A verdade é que a maioria dos problemas que a geração Z costuma enfrentar no local de trabalho não exige capacidade de tomada de decisão. Eles se repetem com regularidade, já aconteceram e foram resolvidos antes, provavelmente diversas vezes.

A chave para ensinar a qualquer pessoa os fundamentos da resolução de problemas é mostrar como ela pode prever os problemas mais recorrentes e prepará-la para aplicar soluções prontas. Para isso, primeiro ela se familiarizará com os problemas recorrentes. Assim, será mais capaz de ajudar a evitar que aconteçam e não será pega de surpresa quando surgirem. Segundo, ela desenvolverá um repertório de soluções prontas. Com isso, poderá resolver as questões sem recorrer a ninguém, pois terá a solução. Terceiro, ao aprender e implementar soluções prontas, ela aprenderá muito sobre a anatomia de uma boa solução. Isso a tornará capaz de improvisar soluções prontas quando tiver que resolver aquele raro problema imprevisto.

Basicamente, as soluções prontas são boas práticas transformadas em procedimentos-padrão e disponibilizadas por toda a organização aos funcionários. A estrutura mais comum delas é o simples checklist a seguir: Se A acontecer, faça B.

Se C acontecer, faça D.

Se E acontecer, faça F.

Que tipo de assistência você disponibiliza para ajudar seus funcionários jovens recém-contratados a dominar as boas práticas e, assim, lidar com problemas recorrentes, de modo que não precisem “resolver o problema” partindo do zero toda vez? Qual é a melhor forma de empregá-las como ferramentas de aprendizado? Use-as para ajudar seus funcionários jovens (e provavelmente os de todas as idades)

a prever e se preparar para os problemas mais comuns, a desenvolver um repertório de soluções prontas e a aprender a anatomia de uma boa solução para se tornarem capazes de improvisar quando realmente precisarem tomar uma decisão.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar seus funcionários da geração Z a aprimorar as habilidades de resolução de problemas, ensinando-os a prever os que forem recorrentes e a dominar soluções prontas e testadas.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que é importante se tornar um especialista na resolução de problemas. Problemas são péssimos. Custam tempo, energia e dinheiro, e costumam deixar as pessoas – inclusive vocês mesmos – com sentimentos negativos. Mesmo problemas pequenos são ruins, porque muitas vezes eles se escondem. Como são pequenos, a princípio ninguém nota que eles existem, mas com o tempo eles se agravam.

“A boa notícia é que a maioria dos problemas que vocês vão encontrar no trabalho não é nova, por mais que não estejam familiarizados com eles. Já aconteceram e foram solucionados diversas vezes. Isso significa que temos soluções prontas para eles. Vocês só precisam aprendê-las.

“Essas soluções prontas são as boas práticas transformadas em procedimentos-padrão no intuito de capacitar os funcionários a resolver problemas recorrentes. Essas ferramentas são muito comuns em locais de trabalho nos quais qualquer problema pode ser muito perigoso e nos quais a margem de erro precisa ser praticamente zero:

campos de batalha, hospitais, cabines de avião, locais de lançamento de armas nucleares, etc.

“Ao aprenderem e aplicarem soluções prontas, passo a passo, uma após outra, vocês aumentarão cada vez mais a lista de questões que serão capazes de solucionar. A melhor maneira de obter experiência na resolução de problemas é solucioná-los com boas práticas atestadas. Além do mais, ao se prepararem para problemas recorrentes, vocês também saberão prever com muito mais precisão os momentos em que eles podem ocorrer e, assim, talvez preveni-los ou evitá-los.

“A ótima notícia, porém, é que vocês se tornarão bem mais competentes em resolver não só os problemas previstos, mas também os imprevistos. Isso porque, ao aprenderem a implementar soluções passo a passo para dificuldades recorrentes, vocês descobrirão muito sobre a natureza da resolução de problemas. É como ler diversos estudos de caso: vocês começarão a entender e identificar os denominadores comuns e os princípios subjacentes aos problemas. Com o tempo, aprenderão a usar essa base para enfrentar imprevistos. Quando for preciso improvisar para resolver problemas inesperados, vocês poderão recorrer a elementos das soluções prontas e combiná-los com outros.”

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo Brainstorming: O que a expressão “resolução de problemas” significa para você?

2º passo Brainstorming: Pense num problema – dentro ou fora do trabalho – que você conseguiu resolver com sucesso. Qual foi o problema? Que solução você deu? Como

chegou a ela? Quando isso ocorreu? Onde? Quem estava envolvido? Quais etapas você seguiu? A partir dessa experiência, que lições você pode extrair para ajudá-lo a resolver problemas semelhantes no futuro? Que lições gerais você pode extrair dessa experiência para ajudá-lo a solucionar diferentes tipos de dificuldade no futuro?

3º passo Brainstorming: Pense em uma pessoa que você conheça - dentro ou fora do trabalho - e que considere uma ótima solucionadora de problemas. Você se lembra de um problema que a tenha visto resolver? Qual foi ele? Que solução ela deu? Como a pessoa chegou à solução? Quando isso ocorreu? Onde? Quem estava envolvido? Que etapas a pessoa seguiu? A partir dessa experiência, que lições você pode extrair para ajudá-lo a resolver problemas semelhantes no futuro? Que lições gerais pode extrair da experiência para ajudá-lo a solucionar diferentes tipos de dificuldade no futuro?

4º passo Reflita sobre a seguinte definição de “resolução de problemas”:

- “Dominar as boas práticas consagradas para não precisar reinventar a roda. Quando tiver que improvisar na hora de tomar novas decisões, usar soluções repetíveis, semelhantes a decisões anteriores.”

Brainstorming: Por que essa definição de resolução de problemas atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário?

1º passo Brainstorming: Liste os problemas básicos que você costuma encontrar no trabalho.

2º passo Avalie os itens listados. Para cada um, responda às seguintes perguntas:

- Quando esse problema costuma ocorrer?
- Onde?
- Quem costuma estar envolvido?
- O que geralmente acontece quando esse problema surge?
- Como ele costuma ser resolvido?
- Por que ele ocorre?
- Você conhece medidas para prevenir o problema?

3º passo Reavalie os problemas listados. Para cada um, responda às seguintes perguntas:

- Existem procedimentos-padrão “oficiais” para evitar o problema?
- Caso existam, quais são? Há alguma ferramenta (um checklist, por exemplo) que contenha esses procedimentos? Você dispõe dessa ferramenta? Você a utiliza? O que pode fazer para utilizá-la melhor? É possível memorizá-la?
- Caso não haja ferramenta com os procedimentos-padrão, você pode criar uma para si e usá-la daqui para a frente?
- Se não existem procedimentos-padrão “oficiais”, quais são as abordagens “não oficiais” mais comuns que você conhece? Existe alguma predominante, ou várias? Caso haja diversas abordagens, quais são os pontos fortes de cada uma? Você já tomou alguma atitude para prevenir

esse problema? Em caso positivo, que abordagem seguiu? Como se saiu?

- Se não houver procedimentos-padrão “oficiais” para prevenir o problema, crie um. Para isso, responda: passo a passo, quais devem ser os procedimentos-padrão para prevenir o problema?

Após desenvolver a lista de procedimentos propostos, responda às seguintes perguntas: você é capaz de criar uma ferramenta que contenha esses procedimentos? Como você pode garantir que fará bom uso dela daqui para a frente?

4º passo Quais problemas regulares você imagina que encontrará ao longo dos próximos dias e semanas no trabalho? O que pode fazer para se preparar e prevenir o problema?

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Escolha um dos procedimentos-padrão e sua ferramenta de resolução. Procure memorizar as ações que ela prescreve. Se não for possível, faça um esforço para usá-la ao longo dos próximos dias. Tome notas de seus esforços para utilizá-la e discuta-os com seu chefe na próxima conversa individual.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: PLANO DE AULA 3 – SOLUÇÕES PRONTAS PARA PROBLEMAS RECORRENTES

1º passo Brainstorming: Liste os problemas básicos que você costuma encontrar no trabalho.

2º passo Avalie os itens listados. Para cada um, responda às seguintes perguntas:

- Quando esse problema costuma ocorrer?
- Onde?
- Quem costuma estar envolvido?
- O que geralmente acontece quando esse problema surge?
- Como ele costuma ser resolvido?
- Por que ele ocorre?
- Você conhece medidas para prevenir o problema?

3º passo Reavalie os problemas listados. Para cada um, responda às seguintes perguntas:

- Existem procedimentos-padrão “oficiais” para solucionar o problema?
- Caso existam, quais são? Há alguma ferramenta (um checklist, por exemplo) que contenha esses procedimentos? Você dispõe dessa ferramenta? Você a utiliza? O que pode fazer para utilizá-la melhor? É possível memorizá-la?
- Caso não haja nenhuma ferramenta com os procedimentos-padrão, você pode criar uma para si e usá-la daqui para a frente?
- Se não existem procedimentos-padrão “oficiais”, quais são as abordagens “não oficiais” mais comuns que você conhece? Existe alguma predominante, ou várias? Caso haja diversas abordagens, quais são os pontos fortes de cada uma? Você já tomou alguma atitude para prevenir esse problema? Em caso positivo, que abordagem seguiu? Como se saiu?
- Se não houver procedimentos-padrão “oficiais” para prevenir o problema, crie um. Para isso, responda: passo a passo, quais devem ser os procedimentos-padrão para solucionar o problema?

Após desenvolver a lista de procedimentos propostos, responda às seguintes perguntas: você é capaz de criar uma ferramenta que contenha esses procedimentos? Como você pode garantir que fará bom uso dela daqui para a frente?

4º passo Quais problemas regulares você imagina que encontrará ao longo dos próximos dias e semanas no trabalho? O que pode fazer para se preparar e prevenir o problema?

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Escolha um dos procedimentos-padrão e sua ferramenta de resolução. Procure memorizar as ações que ela prescreve. Se não for possível, faça um esforço para usá-la ao longo dos próximos dias. Tome notas de seus esforços para utilizá-la e discuta-os com seu chefe na próxima conversa individual.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: PLANO DE AULA 4 – DENOMINADORES COMUNS E PRINCÍPIOS SUBJACENTES

1º passo Faça uma lista dos problemas mais recorrentes para os quais você dispõe de bons procedimentos-padrão, visando preveni-los e/ou solucioná-los.

2º passo Avalie cada conjunto de procedimentos-padrão, um a um, e pergunte a si mesmo:

- Quais são os princípios gerais subjacentes a esse procedimento-padrão?
- O que é possível aprender a partir desses princípios gerais?

Elabore uma lista de princípios gerais ao percorrer cada conjunto de procedimentos-padrão.

3º passo Examine a lista de princípios gerais com todo o cuidado e responda às seguintes perguntas:

- Quais são os denominadores comuns a diversos conjuntos de procedimentos-padrão?
- O que é possível concluir a partir desses denominadores comuns?

4º passo Lembre-se de problemas raros, que não têm um procedimento-padrão estabelecido. Descubra formas de aproveitar os princípios gerais que você listou – sobretudo os denominadores comuns – para enfrentar os problemas raros, mais difíceis de prever.

5º passo DEVER DE CASA OPCIONAL. Procure memorizar a lista de princípios gerais, sobretudo os denominadores comuns. Se não for possível, faça um esforço para usá-los ao longo dos próximos dias. Durante um tempo, aplique esses princípios gerais a tudo o que fizer. Tome notas de seus esforços para utilizá-los e discuta-os com seu chefe na próxima conversa individual.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: PLANO DE AULA 5 – APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE ANÁLISE PÓS-AÇÃO

1º passo Crie uma lista de problemas reais que você já enfrentou no trabalho – quanto mais recentes, melhor.

2º passo Avalie-os um a um e, realizando uma análise “pós-ação”, complete a tabela a seguir.

O que de fato aconteceu, passo a passo?

Onde? Quem? O quê? Onde? Como? Por quê?

Que atitudes você tomou para tentar evitar o problema?
Por quê? Qual foi o resultado?

Ações Por quê? Resultado

Que atitudes você tomou para tentar solucionar o problema? Por quê? Qual foi o resultado?

Ações Por quê? Resultado

Quais eram as principais atitudes alternativas que você poderia ter tomado, mas não tomou, para evitar o problema? Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

Ações alternativas Possíveis resultados diferentes

Quais eram as principais atitudes alternativas que você poderia ter tomado, mas não tomou, para solucionar o problema? Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

Ações alternativas Possíveis resultados diferentes

Que atitudes foram tomadas para tentar solucionar o problema? Por quê? Qual foi o resultado?

Ações

Por quê?

Resultado

Procure dissecá-las e descrevê-las detalhadamente para descobrir quais ações levaram à resolução do problema descrito.

Quais eram as principais atitudes alternativas que poderiam ter sido tomadas, mas não foram, para solucionar o problema? Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

Ações alternativas

Possíveis resultados diferentes

3º passo Examine as análises pós-ação descritas. O que você aprende a partir desses casos solucionados? Que princípios gerais eles abordam? Quais são seus denominadores comuns?

Como ensinar tomada de decisões *Tomada de decisões*: Identificar e considerar diversas opções (avaliando seus prós e contras) e escolher a linha de ação mais próxima do resultado desejado.

A lacuna

Gestor: “Eu posso ajudá-los a prever e a se preparar para mil problemas, mas, ainda assim, vai haver ocasiões em que eles vão ter que tomar decisões por si mesmos. O problema é que eles têm pouca experiência do mundo real para acertar no julgamento.”

Geração Z: “Minha mãe é a pessoa com melhor capacidade de julgamento que eu conheço, por isso eu costumo ligar para ela quando tenho que tomar uma decisão difícil.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Os participantes de nossos seminários às vezes me perguntam por que faço distinção entre “resolução de problemas” e “tomada de decisões”. A tomada de decisões pode ser vista como uma forma avançada de resolução de problemas. Mas acho importante fazer uma distinção entre os termos: 9 em cada 10 problemas no local de trabalho – especialmente aqueles enfrentados pelos funcionários jovens e recém-contratados – já foram solucionados antes. Assim, em geral, a melhor forma de resolver um problema é recuperar uma boa solução já utilizada e repeti-la. Por isso, 90% da minha abordagem da resolução de problemas consiste em captar e aprender soluções repetíveis, de modo a se preparar para o problema recorrente.

A tomada de decisões, por outro lado, se reserva para aquela espécie rara de problema (ou aquela idiosincrasia que todo problema apresenta, por mais que já tenha uma solução) que nunca foi resolvida antes por alguém com mais experiência ou autoridade.

Quando precisar dizer em que consiste o problema, pense na idiosincrasia.

Qual é a essência da tomada de decisões? Ela não é sinônimo de capacidade mental, poder cerebral ou inteligência natural. Seu diferencial não são os conhecimentos acumulados ou as informações memorizadas. Ela vai além do domínio de técnicas e ferramentas.

Ao pensar na tomada de decisões, talvez o que surja na sua cabeça seja a ferramenta de tomada de decisões mais básica: a avaliação dos prós e contras. Os prós e contras, porém, são apenas previsões de resultados prováveis, e a lista criada é inútil se você não consegue prever com exatidão os resultados prováveis do que acontecerá caso escolha uma opção em vez de outra.

A boa tomada de decisão é, portanto, a capacidade de prever com precisão os resultados prováveis - de enxergar as ligações entre causa e efeito - para projetar as consequências de um conjunto de eventos e ações e compará-lo a outro conjunto. A ironia é que o único meio de desenvolver a capacidade de "prever" o futuro é aprendendo com o passado.

Certa vez presenciei um diálogo de uma adolescente da geração Z, de 16 ou 17 anos, na fila do bufê de um restaurante, com sua mãe. Em dado momento, ela disse: - Mãe, eu gosto de ovos mexidos?

- Você já comeu ovos mexidos antes - respondeu a mãe.

- Sim, mas eu gostei? - retrucou a garota.

A experiência por si só não nos ensina a tomar boas decisões. O segredo para aprender com ela é prestar muita atenção e se esforçar para extrair lições dela. Se você enxergar padrões nas causas e em seus efeitos, torna-se capaz de pensar à frente, antever. Em última análise, essa é a chave para a tomada de decisões.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudar os indivíduos da geração Z a aprender as melhores habilidades de tomada de decisão, mostrando a eles como identificar e examinar opções, avaliar os prós e contras de cada uma e escolher a linha de ação mais condizente com o resultado desejado.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês devem se tornar mestres na tomada de decisões. Essa é uma habilidade de altíssimo nível, muito difícil de desenvolver sem anos de experiência. Mas vocês podem acelerar a curva do aprendizado. O segredo é aprender a compreender a ligação entre causa e efeito para descobrir como prever o futuro. E como isso funciona?”

“A chave é fazer a engenharia reversa: a partir dos efeitos, retroceder e avaliar possíveis causas, descobrir quais decisões e ações conduziram à situação atual. Para isso, é preciso se esforçar e buscar aprender com as próprias experiências.

“Basicamente, esse é o processo de aprendizado de lições nas Forças Armadas e nos órgãos de inteligência do governo americano. Toda missão é submetida a um intenso escrutínio imediatamente após ser finalizada. Líderes de todos os níveis envolvidos na missão devem revisar cada decisão e ação, passo a passo, para descobrir exatamente o que aconteceu e por quê. Em seguida eles se reúnem para debater as decisões e ações. Esse processo é conhecido como análise pós-ação.

“É importante aprender a aplicar esse processo a cada ‘missão’ realizada no trabalho, a cada ação tomada: você para e reflete após tomar decisões e realizar ações? Você para e reflete sobre os resultados e suas consequências?”

Você examina os resultados e as consequências e faz engenharia reversa para descobrir causas e efeitos? Você se pergunta o que realmente aconteceu, passo a passo? Que decisões foram tomadas? Que ações foram realizadas? Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

“O segredo para se tornar um mestre na tomada de decisões é aprender a pensar à frente e projetar precisamente os prováveis resultados e consequências de decisões e ações específicas.

“Você já jogou xadrez ou qualquer outro jogo de estratégia? O segredo para o sucesso em qualquer jogo de estratégia é pensar à frente. Antes de fazer um movimento, você visualiza mentalmente os prováveis resultados. Muitas vezes, visualiza uma longa sequência de movimentos, seus e do adversário. Se eu fizer A, o outro jogador provavelmente responderá com B. Então eu farei C e ele provavelmente responderá com D. Em seguida, eu farei E e ele provavelmente responderá com F. E assim por diante. Isso é o que os planejadores estratégicos chamam de árvore de decisão/ação, em que cada decisão ou ação dá início a uma ramificação de respostas e contrarrespostas.

“É importante aprender a pensar à frente e a visualizar a provável sequência de movimentos e contramovimentos em tudo o que faz: ao agir, você pensa na relação de causa e efeito? Você reflete antes de tomar decisões e executar ações? Você projeta prováveis resultados? Você olha cada decisão e ação como um conjunto de opções, todas com consequências identificáveis?”

1º passo Brainstorming: O que a expressão “tomada de decisões” significa para você?

2º passo Brainstorming: Pense numa situação em que você tomou uma boa decisão, dentro ou fora do trabalho. Qual foi a decisão? Quais eram suas opções? Como você avaliou e comparou as opções? No fim, como você tomou sua decisão? Quais foram os resultados e as consequências? Quando isso ocorreu? Onde? Quem estava envolvido? Que etapas você seguiu? Que lição pode extrair dessa experiência para ajudá-lo a tomar boas decisões no futuro?

3º passo Brainstorming: Pense numa situação em que você tomou uma decisão ruim, dentro ou fora do trabalho. Qual foi a decisão? Quais eram suas opções? Como você avaliou e comparou as opções? No fim, como você tomou sua decisão? Quais foram os resultados e as consequências? Quando isso ocorreu? Onde? Quem estava envolvido? Que etapas você seguiu? Que lição você pode extrair dessa experiência para ajudá-lo a evitar tomar decisões ruins como essa no futuro?

4º passo Brainstorming: Pense em alguém que você considere excelente na tomada de decisões, dentro ou fora do trabalho. Você se lembra de uma decisão que viu essa pessoa tomar? Qual foi a decisão? Que opções ela tinha? No fim, como ela se decidiu? Quais foram os resultados e as consequências? Quando isso aconteceu? Onde? Quem estava envolvido? Que etapas ela seguiu? Que lições você pode extrair dessa experiência para ajudá-lo a tomar boas decisões no futuro?

5º passo Brainstorming: Pense em alguém que você considere ruim na tomada de decisões, dentro ou fora do

trabalho. Você se lembra de uma decisão que viu essa pessoa tomar? Qual foi a decisão? Que opções ela tinha? No fim, como ela se decidiu? Quais foram os resultados e as consequências? Quando isso aconteceu? Onde? Quem estava envolvido? Que etapas ela seguiu? Que lições você pode extrair dessa experiência para ajudá-lo a evitar tomar decisões ruins no futuro?

6º passo Reflita sobre a seguinte definição de “tomada de decisões”:

- “Identificar e cogitar diversas opções (avaliando seus prós e contras) e escolher a linha de ação mais próxima do resultado desejado.”

Brainstorming: Por que essa definição atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário?

TOMADA DE DECISÕES: PLANO DE AULA 2 –
ANÁLISE DE INFORMAÇÕES: PRÓS E CONTRAS SIMPLES

1º passo Brainstorming: Pense numa decisão importante que você precisa tomar, dentro ou fora do trabalho, ou escolha um dos conjuntos de opções a seguir e use a decisão a ser tomada para seu estudo de caso. Em cada item a seguir, imagine que você precisa escolher uma das opções:

- Receber um salário maior ou ter mais tempo livre?
- Desapontar um cliente importante ou desapontar um fornecedor importante?

- Impressionar seu chefe ou impressionar seus subordinados diretos?
- Melhorar a qualidade do seu trabalho ou melhorar sua produtividade?
- Melhorar a qualidade dos produtos de sua empresa ou reduzir seus preços?
- Adorar seu trabalho ou ser prestigiado por seu trabalho?

Para os passos a seguir, você pode usar o mesmo exemplo ou pensar em outro.

2º passo Avaliando a decisão a ser tomada e suas opções, responda às seguintes perguntas:

- O que você sabe sobre o tema? O que você não sabe?
- O que você deveria saber para tomar uma boa decisão?
- Você precisa fazer alguma pesquisa antes de avaliar suas opções? Caso precise:
 - Que perguntas precisa responder?
 - Quais são suas melhores fontes para respondê-las?

3º passo Antes de estudar suas opções, veja o que está em jogo com a decisão a ser tomada. Responda às seguintes perguntas:

- Por que é necessário tomar uma decisão?
- Quando a decisão precisa ser tomada?
- Quais são seus objetivos ao tomar a decisão?
- Quem mais será (ou poderá ser) afetado pela decisão?
- Quem sairá ganhando? Quem sairá perdendo?
- Que regras e princípios você deve seguir ao tomar a decisão?

4º passo Liste e avalie todas as suas opções. Quais são as possibilidades lógicas nessa situação?

5º passo Examine todas as suas opções e, para cada uma delas, crie uma lista completa de prós e contras. Nem todos os itens têm o mesmo peso, portanto, marque aqueles que são fundamentais.

6º passo Formule o melhor argumento a favor e o melhor argumento contra cada opção.

Lembre-se de que um bom argumento segue este padrão: Afirmação/conclusão: X é verdadeiro *porque* (inserir fato e fonte), que é importante *porque* Y.

Se esse fato é verdadeiro, estes outros a seguir não podem ser.

OU

Se esse fato é verdadeiro, estes outros também devem ser.

7º passo Quais são suas opções mais fortes? Tome uma decisão.

TOMADA DE DECISÕES: PLANO DE AULA 3 – CAUSA E EFEITO:
RESULTADOS POSITIVOS

1º passo Brainstorming: Crie uma lista de consequências e resultados positivos que você encontra no trabalho. Liste exemplos de:

- Clientes satisfeitos
- Funcionários satisfeitos

- Fornecedores satisfeitos
- Oferta de bons produtos e serviços
- Formas de trabalhar com mais inteligência, rapidez ou velocidade, agregando valor
- Solução de problemas
- Identificação de oportunidades
- Oportunidades de ganhar dinheiro
- Momentos em que se sentiu útil

2º passo Com a lista em mãos, responda às seguintes perguntas para cada item:

- O que causa essa consequência ou esse resultado positivo?
 - Quem está envolvido?
 - Quando isso acontece?
 - Como?
 - Onde?
 - O que, de fato, acontece?
 - Por que isso acontece?

3º passo Conte a história por trás de cada item de sua lista: como você chega a esse resultado positivo?

4º passo Para cada item da lista, responda às seguintes perguntas: que decisões foram tomadas para chegar ao resultado? Quem tomou essas decisões? Quais eram as opções disponíveis? Como uma decisão diferente poderia ter gerado uma consequência ou um resultado menos positivo?

5º passo Que lições você pode extrair da situação?

TOMADA DE DECISÕES: PLANO DE AULA 4 – CAUSA E EFEITO:
RESULTADOS NEGATIVOS

1º passo Brainstorming: Crie uma lista de consequências e resultados negativos que você encontra no trabalho. Liste exemplos de:

- Clientes insatisfeitos
- Funcionários insatisfeitos
- Fornecedores insatisfeitos
- Falhas nos produtos ou serviços
- Erros no trabalho ou insuficiência de trabalho realizado
- Surgimento de problemas
- Perda de oportunidades
- Perda financeira
- Momentos em que você se sentiu mal com sua função no trabalho

2º passo Com a lista em mãos, responda às seguintes perguntas para cada item:

- O que causa essa consequência ou esse resultado negativo?
 - Quem está envolvido?
 - Quando isso acontece?
 - Como?
 - Onde?
 - O que, de fato, acontece?
 - Por que isso acontece?

3º passo Conte a história por trás de cada item de sua lista: como você chega a esse resultado negativo?

4º passo Para cada item da lista, responda às seguintes perguntas: que decisões foram tomadas para chegar ao

resultado? Quem tomou essas decisões? Quais eram as opções disponíveis? Como uma decisão diferente poderia ter gerado uma consequência ou um resultado positivo?

5º passo Que lições você pode extrair da situação? O que poderia ter sido evitado? Que decisões não deveriam ter sido tomadas?

TOMADA DE DECISÕES: PLANO DE AULA 5 –
APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE ANÁLISE PÓS-AÇÃO

1º passo Faça uma lista de algumas decisões reais que você tomou no trabalho. Quanto mais recentes, melhor.

2º passo Avalie essas decisões uma a uma. Com base nas seguintes perguntas, realize uma análise pós-ação de cada caso e preencha a tabela.

Qual decisão foi tomada? Quem a tomou? Por quê? Qual foi o resultado?

Decisão	Quem?	Por quê?	Resultado
---------	-------	----------	-----------

Que ações foram realizadas? Quem as realizou? Por quê? Qual foi o resultado?

Ações	Quem?	Por quê?	Resultado
-------	-------	----------	-----------

Quais foram as principais decisões alternativas não tomadas? Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

Decisões alternativas

Possíveis resultados diferentes

Quais foram as principais ações alternativas realizadas?
Que resultados diferentes poderiam ter ocorrido?

Ações alternativas

Possíveis resultados diferentes

3º passo Examine as análises pós-ação. O que você aprende a partir delas?

4º passo DEVER DE CASA. Daqui em diante, considere a possibilidade de usar uma ferramenta de análise pós-ação para analisar decisões futuras e aprender com elas. Caso passe a utilizá-las, converse com seu superior sobre o que aprendeu.

TOMADA DE DECISÕES: PLANO DE AULA 6 – USANDO A ÁRVORE DE DECISÃO/AÇÃO

1º passo Crie uma lista com decisões reais que você provavelmente tomará no trabalho ao longo dos próximos dias ou meses.

2º passo Avalie essas decisões uma a uma e, olhando para o futuro, reflita e responda:

- Quais são suas opções? Liste todas as que conseguir.

Para cada opção, complete a seguinte árvore de decisão/ação:

- Caso você siga em frente com essa decisão/ação, quem deverá reagir a ela? Como? Quando? Onde? Por quê?
- Essa opção impedirá quais conjuntos de ações?
- Essa opção possibilitará quais conjuntos de ações?

3º passo O que você aprende ao examinar suas árvores de decisão/ação?

4º passo DEVER DE CASA. Considere a possibilidade de usar a árvore de decisão/ação daqui em diante para analisar decisões futuras. Caso passe a utilizá-la, converse com seu superior sobre o que aprendeu.

5º passo DEVER DE CASA. Providencie um ou mais destes famosos livros voltados para o desenvolvimento de estratégias e anote as lições aprendidas: *A arte da guerra*, de Sun Tzu *O livro dos cinco anéis*, de Miyamoto Musashi *O príncipe*, de Nicolau Maquiavel *Must Reads on Strategy*, da Harvard Business Review

CAPÍTULO 6

Como ensinar os fundamentos da capacidade de seguir uma liderança

C aos jovens talentos capacidade de seguir uma liderança: os fundamentos

- *Respeito pelo contexto:* Conhecer a estrutura, as regras, os costumes e a liderança em uma situação não familiar e realizar as mudanças necessárias para se adaptar.
- *Cidadania:* Aceitar, adotar e cumprir não apenas os direitos, mas os deveres que surgem com a participação em um grupo definido com estrutura, regras, costumes e liderança próprios.
- *Presteza:* Abordar os relacionamentos com base no que você tem a oferecer – respeito, empenho, esforço, criatividade, sacrifício –, e não no que você necessita ou deseja.
- *Trabalho em equipe:* Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior; coordenar,

participar e colaborar com outros em busca de um objetivo em comum; apoiar e comemorar o sucesso dos outros.

Como ensinar respeito pelo contexto *Respeito pelo contexto*: Conhecer a estrutura, as regras, os costumes e a liderança em uma situação não familiar e realizar as mudanças necessárias para se adaptar.

A lacuna

Gestor: “Eles agem como se nós é que devêssemos nos adaptar a eles, e não o contrário. Dá vontade de dizer: ‘Escute aqui, meu filho: você está aqui há 20 dias. Eu estou aqui há 20 anos!’”

Geração Z: “O passado pode até ser de vocês, mas o futuro é meu. Você quer que eu me saia bem aqui, certo? Então, o que vai fazer para me preparar para o sucesso?”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Para ter possibilidade de sucesso em praticar a “capacidade de seguir uma liderança”, qualquer pessoa precisa desenvolver um respeito fundamental pelo contexto. Em uma situação com a qual não está familiarizada, ela deve compreender, avaliar, aceitar e abraçar a adaptação à estrutura, às regras, aos costumes e aos líderes.

A geração Z tem mais tendência a discordar abertamente das missões, políticas e decisões dos empregadores e a desafiar as condições de emprego e os sistemas de recompensa estabelecidos. Ela é menos obediente às regras dos empregadores e às instruções dos supervisores. Costuma prestar menos atenção ao organograma da empresa. Respeita a autoridade transacional: o controle de recursos, o controle de recompensas e o controle das condições de trabalho. Existem duas alternativas ao se ingressar num emprego novo: adaptar-se ou destoar. Muitas vezes, esses indivíduos tendem a destoar.

Com frequência, os gestores nos contam que seus funcionários da geração Z parecem ignorar completamente o contexto em que se encontram. Em parte, isso acontece porque eles são jovens – têm menos experiência de vida do que as pessoas mais velhas e, assim, menos pontos de referência para comparar circunstâncias, pessoas e relacionamentos.

O contexto consiste basicamente nesses pontos de referência. Dessa forma, a falta de contexto é natural nos primeiros estágios da vida adulta. No entanto, existem mais coisas acontecendo. Nossas pesquisas indicam que a geração Z tem uma propensão contextual bem específica quando entra em uma instituição tradicional, com figuras de autoridade “adultas”, como muitos empregos. Para a maioria desses jovens, o contexto mais familiar de supervisão adulta é sua experiência com pais, professores e orientadores: figuras de autoridade adultas que exercem papéis de supervisão e os apoiam a todo momento.

Na verdade, a geração Z aprecia e respeita a idade e a experiência. Afinal, em seus relacionamentos com adultos recebem um nível de proteção extremamente alto – mais alto do que o recebido por qualquer outra geração na história. Acontece que esse comportamento não resulta em deferência à autoridade ou concordância com as normas e estruturas estabelecidas. Pelo contrário: os indivíduos da geração Z estão acostumados a contextos centrados neles, como se fossem crianças cujos sentimentos, palavras e ações geralmente recebem toda a atenção de figuras de autoridade adultas.

Grande parte de seus relacionamentos com figuras de autoridade adultas é baseada na dedicação, no empenho e na assistência desses adultos para com seus filhos, e não o inverso. Suas preferências têm ganhado muito peso, e suas

opiniões, muito tempo nas discussões. O mau comportamento tem sido diagnosticado, mas não punido, e suas realizações têm sido celebradas com euforia.

Como resultado, os jovens da geração Z ingressam no local de trabalho com a expectativa de que alguém cuidará deles, e não de que receberão ordens. O problema é que, nesse contexto, eles é que estão sendo remunerados por você, e não o inverso.

A boa notícia é que esses jovens entendem os relacionamentos transacionais, sabem o que significa ser o cliente. Talvez precisem ser lembrados de que, nessa situação, eles não são os clientes. O empregador é o cliente. Na posição de gestor, você não quer ser superior a eles de forma alguma. Você não está alegando que ocupa o topo da “cadeia alimentar”. Você só precisa deixar claro para eles: *Apenas neste contexto, neste papel, neste emprego, nesta cadeia de comando, nesta organização, eu sou o líder. Você obedece. Se quiser se sair bem aqui, você precisa entender e aceitar seu lugar na estrutura, nas regras e nos costumes daqui.*

Ao ensinar os indivíduos da geração Z a desenvolver respeito pelo contexto, você os ajuda a perceber que o trabalho é situacional e que o papel deles em qualquer situação é determinado, em grande parte, por fatores que não têm nada a ver com eles. Certos fatores são preexistentes e independentes – existiriam mesmo que eles não estivessem na empresa –, e são esses fatores que determinam o contexto de qualquer situação.

A maneira mais fácil de entender o contexto é levar em conta situações extremas: epidemias, furacões, guerras, etc. Nesses contextos, as possibilidades são limitadas, assim como o alcance do papel potencial de um indivíduo. Certas expectativas, esperanças, expressões e ações são

inapropriadas. Embora seja relativamente fácil demonstrar sensibilidade diante de contextos extremos, em geral as pessoas (especialmente a geração Z) têm mais dificuldade para agir dessa forma em contextos mais sutis, sobretudo em situações novas. Acontece, porém, que toda situação tem um contexto que limita as possibilidades e o papel potencial de um indivíduo. O grande erro que líderes e gestores costumam cometer é permitir que a geração Z permaneça em sua bolha.

O importante é deixar claro desde o princípio que, se ela quiser ser preparada para o sucesso nessa situação, precisa aprender a interpretar e se adaptar à estrutura, às regras, aos costumes e aos líderes existentes.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudá-los a desenvolver respeito pelo contexto aprendendo a interpretar e se adaptar à estrutura, às regras, aos costumes e aos líderes existentes.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam aprender a interpretar e a se adaptar a um contexto novo - particularmente este contexto.

“Não importa quem vocês são, o que querem alcançar ou como querem se comportar; no trabalho, o papel de vocês, em qualquer situação, é determinado em grande parte por fatores que não têm nada a ver com vocês. Cada situação tem um contexto que limita as possibilidades e o alcance dos papéis potenciais de vocês.

“Depois de tomarem pé do contexto de sua situação de trabalho, vocês precisam se perguntar onde se encaixam nele. Por que estão aqui? O que está em jogo para vocês? Quando chegaram? Qual é o seu papel em relação às pessoas do grupo? Qual é o papel de vocês em relação à missão? Quais expectativas e esperanças sensatas vocês podem ter?

“Após compreender a fundo seu papel em qualquer contexto de trabalho, sua responsabilidade número um passará a ser usar toda a sua capacidade para desempenhá-lo. Isso significa dar o melhor de si e dedicar mais tempo e esforço, por mais modestas, triviais ou repetitivas que possam parecer suas tarefas ou responsabilidades em relação à missão geral da organização.”

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo Brainstorming: Para você, o que significa demonstrar “respeito pelo contexto” em uma situação não

familiar?

2º passo Reflita sobre esta definição de “respeito pelo contexto”: “Conhecer a estrutura, as regras, os costumes e a liderança em uma situação não familiar e realizar as mudanças necessárias para se adaptar.”

Brainstorming: Por que essa definição atende aos interesses da organização – seu empregador atual? Por que atende aos seus interesses como funcionário? Existem bons motivos para rejeitá-la?

3º passo Considerando seu atual empregador, como você “analisa” o contexto do seu local de trabalho e se “adapta” a ele? Usando o máximo de detalhes possível, descreva os itens da tabela a seguir:

	Análise	Ações de adaptação
A estrutura		
As regras		
Os costumes		
A liderança		

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 2 – INTERPRETANDO A ESTRUTURA, AS REGRAS, OS COSTUMES E A LIDERANÇA **1º passo**

Reflita sobre *o contexto* do seu local de trabalho. Como você o “analisa”? Descreva usando o máximo de detalhes possível:

- A estrutura
- As regras

- Os costumes
- A liderança

2º passo Analise *a estrutura* do seu local de trabalho.

Brainstorming:

- O que você sabe sobre ela?
- O que não sabe ou não entende?
- O que precisa saber ou entender melhor?
- Como pode aprender? De que recursos e apoio necessita?

3º passo Analise *as regras e regulamentos* do seu local de trabalho.

Brainstorming:

- O que você sabe sobre elas?
- O que não sabe ou não entende?
- O que precisa saber ou entender melhor?
- Como pode aprender? De que recursos e apoio necessita?

4º passo Analise *os costumes* do seu local de trabalho.

Brainstorming:

- O que você sabe sobre eles?
- O que não sabe ou não entende?
- O que precisa saber ou entender melhor?
- Como pode aprender? De que recursos e apoio necessita?

5º passo Analise *a liderança* do seu local de trabalho.

Brainstorming:

- O que você sabe sobre ela?

- O que não sabe ou não entende?
- O que precisa saber ou entender melhor?
- Como pode aprender? De que recursos e apoio necessita?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 3 – ONDE VOCÊ SE ENCAIXA?

1º passo Brainstorming: Avalie o contexto do seu local de trabalho. Onde você se “enquadra” nele? Pergunte a si mesmo:

- Onde estou? Que lugar é este?
- O que está acontecendo aqui? Qual é a missão deste grupo?
- Por que todos estão aqui? O que está em jogo para o grupo e para cada um de seus integrantes?
- Quando todas essas pessoas vieram para cá?
- Quem são todas elas? Que papel desempenha cada uma?
- Como elas costumam fazer as coisas por aqui? Qual é o procedimento-padrão?
- Por que estou aqui?
- O que está em jogo para mim?
- Quando eu vim para cá?
- Qual é o meu papel em relação às pessoas do grupo?
- Qual é o meu papel em relação à missão? Quem sou eu neste contexto?

2º passo Brainstorming: Como você se vê em relação à estrutura da organização em que trabalha?

3º passo Brainstorming: Como você se vê em relação às regras da organização em que trabalha?

4º passo Brainstorming: Como você se vê em relação aos costumes da organização em que trabalha?

5º passo Brainstorming: Como você se vê em relação à liderança da organização em que trabalha?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 4 –
COMO VOCÊ PODE SE ADAPTAR?

1º passo Brainstorming: Considere o contexto geral de sua organização. O que você precisa fazer para se “adaptar” a ele?

2º passo Brainstorming: Considere a estrutura da organização em que você trabalha. O que você precisa fazer para se “adaptar” a ela?

3º passo Brainstorming: Considere as regras da organização em que você trabalha. O que você precisa fazer para se “adaptar” a elas?

4º passo Brainstorming: Considere os costumes da organização em que você trabalha. O que você precisa fazer para se “adaptar” a eles?

5º passo Brainstorming: Considere a liderança de seu local de trabalho. De que você precisa para se “adaptar” a ela?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 5 –
FATORES QUE LIMITAM O CONTEXTO

1º passo Avalie todos os fatores limitadores de contexto a seguir. Descreva como cada um pode interferir:

- Limitações de recursos – falta de informações, pessoal, material ou ferramentas de trabalho
- Limitação de tempo
- Funcionários que não fazem a parte que lhes cabe
- Mudanças constantes
- Prioridades conflitantes
- Distância do local de trabalho
- Temperatura ambiente (excesso de calor ou frio no local de trabalho)
- Políticas, regras, regulamentos e procedimentos da empresa
- Tradição (a empresa sempre fez as coisas da mesma forma)
- Foco nas tarefas de baixa prioridade
- Interrupções
- Conflitos entre funcionários
- Inacessibilidade do superior
- Hierarquia obscura
- O funcionário responde a muitas pessoas ou não sabe a quem se reportar
- Conflitos entre gestores

2º passo Reavalie os fatores um a um e, considerando cada item, responda às seguintes perguntas: alguma vez você já vivenciou essa situação? Quando isso aconteceu, você estudou o contexto e se adaptou bem a ele? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie os fatores um a um e, considerando cada item, responda: você prevê que voltará a viver essa situação? Quando isso deverá acontecer? Onde? Quem pode estar envolvido? O que acha que acontecerá? Que opções você terá? Como se adaptará à situação?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 6 – RELAÇÕES
COMPLICADAS

1º passo Certas dinâmicas de relacionamento no ambiente de trabalho são mais complicadas do que outras. Reflita sobre alguns exemplos:

- O problema de ter vários chefes: você tem mais de um superior?
- O problema da cadeia de comando: está claro quem é seu chefe imediato?
- Os colegas mais antigos e experientes.
- Conflitos, antipatias e rugas entre funcionários.
- Panelinhas, amizades e interferência de outros relacionamentos no trabalho.
- Dependência de funcionários de outras equipes, departamentos ou divisões da empresa, ou de fornecedores externos.

Liste outras dinâmicas de relacionamento complicadas com as quais você já precisou lidar no trabalho.

2º passo Avalie cada dinâmica listada e responda: você já vivenciou essa dinâmica antes? Você estudou o contexto e se adaptou bem a ele? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie as dinâmicas listadas e, para cada item, responda às seguintes perguntas: você acha que passará outra vez por essa situação? Quando isso deverá acontecer? Onde? Quem pode estar envolvido? O que acha que acontecerá? Que opções terá para lidar com ela? Como estudará a situação e se adaptará a ela?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 7 – CONTEXTOS POSITIVOS

1º passo Considere os seguintes contextos de trabalho positivos:

- Basicamente trabalhar em tarefas e cumprir responsabilidades que você curte e nas quais é especialmente exímio.
- Ser capaz de equilibrar o tempo no trabalho e o tempo livre (relaxar, descansar e recuperar o vigor e a energia nos momentos em que não está trabalhando).
- Trabalhar com pessoas que você respeita e com quem se dá bem. Evitar as que considera tóxicas e aproximar-se das que fazem bem a você.
- Trabalhar em um ambiente confortável e de seu agrado.
- Deixar seus problemas pessoais longe do trabalho.

2º passo Avalie cada contexto positivo e responda: você já vivenciou essa dinâmica antes? Você estudou essa dinâmica e se adaptou bem a ela? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie os contextos positivos e, tendo em vista cada item, responda às seguintes perguntas: você acha que passará outra vez por esse contexto? Quando isso deverá

acontecer? Onde? Quem pode estar envolvido? O que você acha que acontecerá? Que opções terá para lidar com ele? Como estudará o contexto e se adaptará a ele?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 8 – CONTEXTOS NEGATIVOS

1º passo Considere os seguintes contextos de trabalho negativos:

- Quando o trabalho não é necessariamente aquele que você adora ou no qual se destaca.
- Quando você mal tem tempo para pensar, menos ainda para descansar.
- Quando você precisa lidar com tantas pessoas que provavelmente não escolheria como seus colegas, inclusive as tóxicas.
- Quando você se sente fisicamente desconfortável no trabalho ou preso a um local que não é de sua preferência.
- Quando sua vida pessoal está complicada e fica difícil deixar os problemas do lado de fora quando chega ao trabalho.

2º passo Avalie cada item e responda: você já vivenciou essa dinâmica antes? Você estudou essa dinâmica e se adaptou bem a ela? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie os contextos negativos e, tendo em vista cada item, responda às seguintes perguntas: você acha que passará outra vez por esse contexto? Quando isso deverá acontecer? Onde? Quem pode estar envolvido? O que você

acha que acontecerá? Que opções terá para lidar com ele? Como interpretará o contexto e se adaptará a ele?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 9 –
LIDANDO COM PESSOAS DE TEMPERAMENTO DIFÍCIL

1º passo É mais difícil trabalhar com algumas pessoas do que com outras. Avalie os seguintes tipos de “más posturas profissionais”:

- Porco-espinho: Quando acuado, o porco-espinho transmite a mensagem: “Afaste-se de mim!”
- Carente: O carente quer que todos se envolvam em seus problemas. Quer ser notado, observado, ser o centro das atenções, mesmo que os outros não tenham nada a ver com seus problemas.
- Contestador: O contestador sempre tem argumentos numa discussão, sejam eles bons ou maus.
- Reclamão: O reclamão aponta os aspectos negativos de determinada situação, mas não oferece uma solução para a causa básica.
- Acusador: O acusador é como o reclamão, apontando os lados negativos das situações, mas com o dedo indicando outras pessoas.
- Nervosinho: O nervosinho faz comentários sarcásticos (ou coisa até pior), xinga baixinho (ou em voz alta) ou faz estardalhaço, como bater portas ou berrar.

2º passo Considerando cada tipo da lista, responda às seguintes perguntas: você já teve que lidar com funcionários que se comportam dessa forma? Você estudou

o contexto e se adaptou bem a ele? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie a lista e, considerando cada item, responda: você acredita que em breve precisará se relacionar com um colega que apresente alguma dessas características? Quando? Onde? Quem pode estar envolvido? O que você acha que acontecerá? Que opções terá para lidar com ele? Como você estudará o contexto e se adaptará a ele?

RESPEITO PELO CONTEXTO: PLANO DE AULA 10 – LIDANDO COM PESSOAS DE BOM TEMPERAMENTO

1º passo É mais fácil trabalhar com algumas pessoas do que com outras. Avalie os seguintes tipos de funcionário que apresentam “boa postura profissional”:

- Alguém que é acessível, acolhedor e profissional.
- Alguém que se comunica de forma objetiva: breve, direta e eficiente.
- Alguém que escolhe seus argumentos com cuidado e se posiciona com base em indícios claros, e não em afirmações ou opiniões.
- Alguém que é bom em solucionar problemas, que se concentra nos passos a serem seguidos para melhorar as coisas.
- Alguém que não mede esforços para fazer comentários positivos, otimistas e generosos, falar em tom positivo e fazer gestos e expressões positivas.

2º passo Considerando cada tipo da lista, responda às seguintes perguntas: você já teve que lidar com

funcionários que se comportam dessa forma? Você estudou o contexto e se adaptou bem a ele? O que poderia ter feito para se sair melhor?

3º passo Reavalie a lista e, considerando cada item, responda: você acredita que em breve precisará se relacionar com um colega que apresente alguma dessas características? Quando? Onde? Quem pode estar envolvido? O que você acha que acontecerá? Que opções terá para lidar com ele? Como você estudará o contexto e se adaptará a ele?

Como ensinar boa cidadania *Cidadania: Aceitar, adotar e cumprir não apenas os direitos, mas os deveres que surgem com a participação em um grupo definido com estrutura, regras, costumes e liderança próprios.*

A lacuna

Gestor: “A fidelidade morreu!”

Geração Z: “Isso é uma via de mão dupla. Você só vai me manter trabalhando aqui enquanto precisar. Se parar de me pagar, eu vou deixar de vir. E vice-versa: eu vou continuar trabalhando aqui enquanto fizer sentido para mim. Não fique chateado se eu for embora. Você só precisa parar de me pagar e assim cada um segue seu rumo.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar A fidelidade morreu? Nas nossas pesquisas, há muitos anos temos feito a seguinte pergunta a pessoas de todas as idades: “Você é fiel ao seu empregador?”

A maioria suporia que os funcionários mais velhos e experientes provavelmente se mostrariam mais fiéis, enquanto a geração Z seria a menos fiel. A sabedoria popular diz que a fidelidade dos funcionários vem diminuindo constantemente ao longo das gerações, partindo da geração baby boomer, passando pelas gerações X e Y e culminando na geração Z.

O interessante é que nossas pesquisas mostram exatamente o inverso. Quanto mais velha a pessoa, mais ela tende a dizer “Não”. Quanto mais jovem, mais tende a dizer “Sim”. E mais: no decorrer dos anos, os funcionários das gerações X, Y e Z em começo de carreira têm se mostrado cada vez mais propensos a dizer “Sim”. Isso já não me surpreende mais. O motivo é que o significado intrínseco da fidelidade dos funcionários vem mudando.

Atualmente, o que o jovem pensa quando diz que é “fiel” ao seu empregador é o tipo de fidelidade que você obtém no mercado, o tipo de fidelidade que você oferece ao cliente: você obtém exatamente a fidelidade pela qual paga e ela dura somente enquanto você continuar pagando. No entanto, ao procurar um emprego, a geração Z não vê apenas o aspecto financeiro.

Você, empregador, não precisa se ressentir. A questão não tem a ver com você especificamente, mas com eles mesmos. A todo momento, a geração Z vai tentar adaptar sua situação profissional à experiência de vida que está tentando criar para si. O fato é que, nos estágios iniciais da vida e da carreira, sobretudo hoje em dia, é difícil avaliar o que está acontecendo na vida deles. Tudo está sempre mudando.

- Às vezes, eles só querem um lugar para se abrigar e receber um contracheque. Chamo isso de *um emprego qualquer*.
- Às vezes, eles estão dando um tempo e tentando descobrir o que querem fazer em seguida. Chamo isso de *emprego de passagem*.
- Às vezes, eles veem o trabalho como um lugar para se encontrarem com amigos. Chamo isso de *emprego de panelinha*.
- Às vezes, eles encontram uma oportunidade de emprego que se alinha com seus interesses e prioridades mais profundos.
- Às vezes, eles veem um emprego como uma oportunidade para trabalharem feito loucos por um período e receber uma bolada.
- Às vezes, o que eles valorizam no emprego é a difícil oportunidade de satisfazer uma necessidade ou um

- desejo particular: pode ser trabalhar num horário específico, com indivíduos específicos, num local específico, aprendendo uma habilidade específica, realizando uma tarefa específica ou com a possibilidade de se envolver em alguma atividade não produtiva (dormir, ler, ver televisão, etc.) durante o horário de expediente. Chamo isso de *emprego agulha no palheiro*.
- O melhor de todos os casos, porém, é o que denomino *emprego de autodesenvolvimento*. É quando eles veem o emprego como uma chance de causar impacto enquanto utilizam os recursos do empregador para se desenvolverem. Eles esperam aprender, crescer e colher provas de sua capacidade de agregar valor. Enquanto você der suporte ao autodesenvolvimento, despertará o melhor que eles têm a oferecer pelo maior tempo possível.

Essa situação é extremamente frustrante para muitos empregadores. Os gestores costumam reclamar que os indivíduos da geração Z relutam em fazer sacrifícios pessoais sem uma recompensa clara. Eles sempre indagam: “O que eu vou ganhar com isso?” Para os ouvidos de muitas pessoas mais velhas e experientes, isso soa como infidelidade, o oposto da boa cidadania. O conceito de “cidadania” implica algo mais, um elemento intangível: uma abnegação que vai além do relacionamento transacional.

Quando os gestores reclamam disso, eu costumo dizer: “É melhor abrir mão da ideia de que a boa cidadania precisa ser um ato completamente abnegado.” A boa cidadania não requer abnegação. Não tem problema haver uma compensação. As relações de emprego são transacionais por natureza. Poucas pessoas vão trabalhar diariamente sem necessidade de ganhar a vida. Quase nenhuma poria

os pés no escritório se você parasse de pagar. Isso não as torna infiéis. Você pode alcançar um alto nível de empenho – esse “algo mais” – sem que a essência do relacionamento deixe de ser transacional.

Os sentimentos de afiliação, pertencimento e participação são acompanhadas de direitos e recompensas. Essa é a compensação. O que a boa cidadania requer é isto: quando você “passa a fazer parte do grupo”, está aceitando, adotando e prometendo cumprir seus deveres, mesmo que isso implique realizar um considerável sacrifício pessoal, que é o outro lado dessa troca. Para isso, você precisa definir claramente quais são esses deveres e deixar bem claro o motivo de serem importantes.

Com o tempo, o poder do pertencimento brota cada vez mais da aceitação, da adoção e do cumprimento dos deveres, e menos da vontade de desfrutar os direitos e as recompensas da condição de membro do grupo. Mas esse é um segredo da sabedoria que só advém com a experiência e a idade. Você ainda não precisa contar a eles sobre essa parte.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudá-los a se tornar melhores cidadãos ensinando-os a aceitar, adotar e cumprir os deveres que nascem dos sentimentos de afiliação, pertencimento e participação na organização.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês deveriam procurar aprender a ser ótimos cidadãos nesta organização. Trabalhar aqui é uma oportunidade valiosa. Ao aderir a esta organização você tem a oportunidade de receber diversas recompensas. Mas as recompensas desse pertencimento também estão acompanhadas de muitos deveres.

“A boa cidadania requer que, ao ‘aderir’ a uma organização como esta, vocês estejam preparados para aceitar, adotar e cumprir os deveres que acompanham essas recompensas – por vezes, à custa de um considerável sacrifício pessoal.

“Como todo local de trabalho, esta organização possui estrutura, regras, costumes e liderança próprios. O significado de ‘boa cidadania’ pode variar bastante de organização para organização.

“No que diz respeito a vocês, o que isso significa? Primeiro, que precisam saber o que realmente importa para vocês. O que os ‘espera’ neste emprego? Qual é o valor disso para vocês? Segundo, que vocês precisam entender nossas estruturas, regras, costumes e liderança e o que isso requer de vocês. Precisam entender perfeitamente o que significa ser um bom cidadão nesta organização. Terceiro, além de receber as recompensas, vocês precisam se sentir bem em aceitar, adotar e cumprir os deveres que surgem a partir do momento em que passam a pertencer a esta organização – ser um bom cidadão no local de trabalho.”

1º passo Brainstorming: O que a expressão “boa cidadania” significa para você?

2º passo Reflita sobre a seguinte definição de “boa cidadania”:

- “Aceitar, adotar e cumprir não apenas os direitos, mas os deveres que surgem com a participação em um grupo definido com estrutura, regras, costumes e liderança próprios.”

Agora, responda: por que essa definição atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Existem bons motivos para rejeitá-la?

3º passo Agora, reflita sobre os deveres e as recompensas de fazer parte dessa organização.

Brainstorming: Que direitos e recompensas beneficiam você enquanto funcionário? O que significa aceitar e adotar esses direitos e recompensas?

4º passo Considere o outro lado da situação.

Brainstorming: O que significa ser um “bom cidadão” – um bom funcionário – nessa organização? Quais são seus deveres como bom cidadão? Faça mais do que apenas “executar seu serviço”. Exatamente como um bom cidadão dessa organização executa seu serviço?

- Existem exigências formais?
- Existem exigências informais?
- Quais são os parâmetros entre os funcionários considerados “bons cidadãos”?

- Quais deveriam ser os parâmetros de “boa cidadania” nessa organização?

5º passo Crie uma lista de deveres de um “bom cidadão” funcionário dessa organização.

6º passo Examine a lista de deveres e, para cada item, responda: você se lembra de casos em que funcionários deram o exemplo de boa cidadania por aceitarem, adotarem e cumprirem esse dever? Para você, o que significa aceitar, adotar e cumprir esse dever?

7º passo Percorra a lista e defina cada dever de forma concisa.

8º passo Avalie cada definição e, item a item, responda: como você está se saindo no cumprimento desse dever? Seu desempenho é 100%? Em caso negativo, que nota você atribui a ele? Onde está a lacuna? O que você precisa fazer para se aprimorar?

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 2 –
O MODELO “RESPEITO PELOS OUTROS”

1º passo Reflita sobre o seguinte modelo de “boa cidadania no local de trabalho”:

- Respeito pelo tempo do outro
- Respeito pelo espaço de trabalho do outro
- Respeito pelo conhecimento e pela experiência do outro
- Respeito pelo trabalho do outro
- Respeito pelos recursos do outro
- Respeito pelas ideias e pela criatividade do outro

- Respeito pelos relacionamentos profissionais do outro
- Respeito pelo bem-estar do outro

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? O que acontece quando, ao respeitar um desses itens, você desrespeita outro?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 3 –
O MODELO “MELHORES INTERESSES”

1º passo Reflita sobre o seguinte modelo de “boa cidadania no local de trabalho”:

- Fazer o que é melhor para a missão.
- Fazer o que é melhor para a empresa.
- Fazer o que é melhor para os clientes.
- Fazer o que é melhor para os funcionários.
- Fazer o que é melhor para nossos parceiros e fornecedores.
- Fazer o que é melhor para nossa comunidade.

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? O que acontece quando “o que é melhor” para um não condiz com “o que é melhor” para outro?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados de acordo com as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo nessa abordagem da boa

cidadania? O que você pode fazer para melhorar?

- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 4 – O MODELO “CÍVICO”

1º passo Considere o seguinte modelo de “boa cidadania”:

- Deliberar com civilidade.
- Monitorar e comunicar as atividades dos tomadores de decisões.
- Desenvolver alianças e acordos.
- Administrar conflitos de forma justa e pacífica.
- Pedir, documentar, comentar e providenciar indícios e argumentos a favor e contra diferentes posições.

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dessa forma mais “cívica” de pensar na cidadania?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa

para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 5 – O MODELO “COMUNITÁRIO”

1º passo Considere o seguinte modelo de “boa cidadania” baseado em valores:

- Honestidade.
- Compaixão.
- Respeito.
- Responsabilidade.
- Coragem.

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus

interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 6 – O MODELO “BOM SENSO”

1º passo Considere o seguinte modelo de “boa cidadania”:

- Ser respeitoso, gentil, cortês e bem-educado.
- Preparar-se para reuniões em grupo ou conversas individuais, de modo a ser breve, direto e claro.

- Nunca falar de um problema sem ter pensado em ao menos uma solução potencial.
- Assumir a responsabilidade por tudo o que você diz e faz.
- Não inventar desculpas ao cometer um erro.
- Não jogar a culpa nos outros nem reclamar.
- Não se levar muito a sério.
- Sempre levar a sério seus compromissos e suas responsabilidades.
- Sempre dar crédito às pessoas por suas realizações, por menores que sejam.

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 7 –
O MODELO “PADRÕES SÓLIDOS”

1º passo Considere o seguinte modelo de “boa cidadania”:

- Chegar na hora ou um pouquinho antes do horário.
- Não fazer intervalos longos.
- Não sair mais cedo e, às vezes, permanecer até mais tarde.
- Prometer menos e realizar mais.
- Não criticar os outros e não falar de quem não está presente.
- Cumprir a sua palavra.
- Guardar segredos confiados a você.
- Ser uma fonte precisa de informações.
- Não deixar os outros esperando.
- Não usar roupas informais demais.
- Praticar as boas maneiras tradicionais, dizendo “Por favor”, “Obrigado”, “De nada”, “Desculpe”, “Sinto muito” e, caso seja apropriado, dirigir-se às pessoas chamando-as de senhor, senhora, doutor, professor e assim por diante.

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus

interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 8 – O MODELO “SACRIFÍCIO PESSOAL”

1º passo Considere o seguinte modelo de “boa cidadania”:

- Dar a seu empregador o benefício da dúvida caso você esteja no direito de receber recompensas e ele não as

dê imediatamente.

- Demonstrar paciência diante de dificuldades prolongadas ou recompensas que não chegam.
- Ser franco e cooperativo com colegas e gestores.
- Comunicar ao empregador quando receber uma oferta aparentemente melhor de outra empresa.
- Fazer mais do que o exigido e realizar um esforço extra.
- Chegar cedo, ficar até mais tarde, trabalhar nos intervalos, aceitar um pedido de última hora para trabalhar fora do horário de expediente, oferecer-se para cobrir as deficiências de um colega (mesmo que seja para realizar um trabalho que fuja às suas atribuições).

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?

- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 9 – O MODELO THEODORE ROOSEVELT

1º passo Considere o seguinte modelo muito simples de “boa cidadania”: *Para Theodore Roosevelt, o 26º presidente dos Estados Unidos, o indivíduo que pratica a boa cidadania é aquele “capaz de fazer a sua parte e disposto a isso”.*

2º passo O que você acha desse modelo?

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” listados, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

BOA CIDADANIA: PLANO DE AULA 10 – CRIE SEU MODELO

1º passo Crie seu modelo pessoal de “boa cidadania”.

2º passo Desenvolva argumentos a favor do seu modelo.

Brainstorming: Por que esse modelo atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário? Quais são as desvantagens dele?

3º passo Considerando cada um dos deveres e “boas práticas” que você criou, responda às seguintes perguntas: você se lembra de indivíduos que tenham dado um exemplo de boa cidadania de acordo com esse modelo? O que isso significa para você? Defina, de forma resumida, cada um desses deveres ou “boas práticas” listados.

4º passo Considere novamente cada um dos deveres listados seguindo as definições que você deu para eles. Para cada item, responda às seguintes perguntas:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Pense na possibilidade de adotar esse modelo de boa cidadania em seu dia a dia no trabalho. Baseando-se nele, procure ser um cidadão melhor. Faça um registro de como você está se saindo. Fale a respeito disso com seu gestor em suas conversas individuais.

Como ensinar *presteza* *Presteza*: Abordar os relacionamentos com base no que você tem a oferecer - respeito, empenho, esforço, criatividade, sacrifício -, e não no que você necessita ou deseja.

A lacuna

Gestor: “O que eu quero transmitir a eles é uma coisa que o Bob Dylan disse melhor: ‘Você vai ter que servir alguém.’”

Geração Z: “E como fica essa ideia sobre a qual eu li, de liderança servidora, que serve e ajuda o funcionário? Segundo essa teoria, eu achava que eram os líderes que tinham que nos servir. Existem várias maneiras de encarar essa situação.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar O que há de tão especial na ideia tradicional de presteza? Analisando a questão de maneira estritamente racional, a presteza é apenas mais uma interpretação da lógica transacional do emprego, como qualquer relacionamento com base no mercado: você obtém aquilo pelo qual paga. Essa noção de presteza é recíproca (compartilhada tanto por funcionários quanto por gestores) e fundamentada na troca.

No entanto, de algum modo, assim como o conceito de cidadania, o conceito de presteza implica algo mais. Muitas pessoas mais velhas e experientes desejam ver a demonstração de algo mais profundo, uma espécie de abnegação. Quando se fala que alguém não se mostra prestativo, surge uma implicação quase religiosa ou moralista. Supõe-se que o espírito de generosidade e o ato de doar algo gerem benefícios ocultos de longo prazo para o indivíduo que os pratica. Talvez se trate apenas de uma noção mais cósmica da troca de favores - como o carma. É dando que se recebe.

Quer isso seja ou não verdade, é difícil defender esse argumento e convencer a nova força de trabalho da veracidade desse conceito, a não ser que você seja conselheiro espiritual desses jovens. Ainda assim, a experiência mostra que, quando você faz algo com base no verdadeiro espírito do altruísmo, a sensação pode ser tão gratificante que cria o próprio círculo virtuoso autorreforçador. De qualquer modo, seja qual for a base filosófica ou lógica escolhida, a sensação profunda que surge quando somos prestativos de maneira altruísta tem grande procura e pouca oferta.

É fácil entender por que essa é uma mentalidade desejável, sobretudo entre os funcionários de uma organização. Eu me lembro da frase que ouvi de um sócio no escritório de advocacia onde trabalhei no começo da década de 1990: “Você deve estar preparado para pular na frente de um ônibus por este escritório.” Eu disse a mim mesmo: “Por Deus? Sim. Pela minha família? Sim. Pelo meu país? Sim. Pelo meu escritório? Acho que não.”

Pergunte a si mesmo: se você quer pedir aos seus funcionários que se doem com abnegação – que sejam altruístas, que sejam prestativos sem visar obter uma recompensa –, a quem exatamente você pedirá que sirvam?

À organização?

À liderança?

A você, o gestor?

Aos colegas de trabalho?

Aos clientes?

À missão?

A resposta mais óbvia, sobretudo tendo em vista a reputação dos *millennials*, é “à missão”. O trabalho voltado para a missão atrai os jovens que desejam dar algo de si para servir aos outros; as Forças Armadas são um bom

exemplo: a carreira militar é perigosa e mal remunerada, mas dá ao jovem a chance de ajudar a manter o país forte e os cidadãos em segurança. Outros exemplos: trabalho de caridade (alimentar os famintos, construir casas para os pobres) e serviços de saúde (cuidar de doentes). O trabalho voltado para a missão é instrutivo exatamente porque atrai os mais propensos a sentir aquela motivação por realizar “algo além”, que se assemelha à fidelidade tradicional.

Fiquei impressionado com o comentário a seguir, feito por um gestor com bastante experiência que trabalha em um hospital de grande porte: “Nos serviços de saúde, sempre atraímos as pessoas com base na nossa missão de curar. Isso continua valendo para a maioria dos jovens: a missão de curar os atrai. Mas, assim que entram, eles querem saber como esse serviço se assemelha a outros que poderiam encontrar realizando a mesma missão: qual é o salário? Qual é o horário do expediente? Como é o pessoal? Quais são as condições de trabalho? Em outras palavras: eu quero servir à missão, porém quero mais isso, mais aquilo, mais aquilo outro.”

Já ouvi isso de inúmeros líderes de organizações voltadas para a missão. Por mais comprometidos que possam estar com a missão, quando esse trabalho é também fonte de subsistência, os funcionários fazem questão de assegurar que os elementos transacionais do emprego também sejam justos. Isso é ainda mais nítido caso o funcionário tenha a opção de cumprir a mesma missão (ou uma missão semelhante) em outras empresas.

Mesmo nas Forças Armadas (serviço que não tem concorrentes), você pode escolher entre o Exército, a Marinha e a Aeronáutica, e como alternativa pode até cumprir uma missão semelhante nas forças de segurança nacional, em serviços nacionais de inteligência, na carreira

diplomática, no Corpo de Paz, etc. Num mercado de trabalho livre, mesmo funcionários voltados para a missão geralmente escolherão a carreira com base na missão, porém com mais isso, mais aquilo, mais aquilo outro, etc.

Claro que todo empregador possui algum tipo de missão. Algumas são mais voltadas para a caridade do que outras. Se a missão de sua organização é vender uma experiência de jantar informal por um preço razoável, sua missão é perfeitamente válida e eu até agradeço em nome de todos que gostam das suas refeições. Mas claro que essa não é exatamente uma missão voltada para a caridade. Com certeza, grande parte do que os proprietários estão tentando fazer é ganhar dinheiro. Dá para culpá-los? Não. Então, como eles podem culpar seus funcionários, de qualquer idade, por perguntarem: “O que eu ganho com isso?”

Lembre-se: caso você apresente seus funcionários ao conceito altruísta da presteza apenas pela presteza e dê a eles uma amostra, um exemplo de doação desinteressada, pode estar criando uma experiência tão gratificante que poderá estimular um círculo virtuoso autorreforçador.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudá-los a desenvolver a prestatividade, ensinando-os a focar o que eles têm a oferecer em qualquer relacionamento – habituando-os a demonstrar respeito, ter compromisso, se esforçar, desenvolver a criatividade e realizar sacrifícios.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês precisam querer desenvolver uma mentalidade prestativa.

“Sim, vocês estão sendo pagos e colhem as recompensas e os benefícios de serem funcionários desta organização. Então, a organização é seu cliente. A liderança é seu cliente. Seu gestor é seu cliente. Os clientes da empresa são seus clientes. Seus colegas de trabalho são seus clientes. Até nossos parceiros e fornecedores são seus clientes. Neste emprego, em relação a vocês, todos são seus clientes. Neste cenário, vocês são os únicos que não são clientes.

“No entanto, a mentalidade prestativa vai muito além do contracheque. A verdade que ninguém gosta de reconhecer é que, no fundo, um funcionário com um desempenho muito acima do normal é mais valioso (e valorizado por todos) do que três ou quatro funcionários medianos.

“Se vocês estão entre esses funcionários de alto desempenho, já sabem disso. Se não estão, deveriam tomar conhecimento e se tornar um deles. Por onde começar?

“Vocês precisam, pelo menos, conhecer os requisitos mínimos e o padrão ouro do desempenho, as regras essenciais de conduta e os limites de sua liberdade de ação. Em qualquer relacionamento de trabalho com qualquer funcionário de qualquer nível, certifiquem-se de entender não apenas como cumprir as expectativas básicas do seu serviço, mas como superá-las. Caso não cumpram um compromisso, comuniquem de maneira honesta e direta. Se assumirem um compromisso, façam o possível para cumpri-lo.

“Caso não recebam a recompensa extra pela qual esperam - ou que merecem - logo de início, sejam

pacientes. Sejam compreensivos. Afinal, antes de tudo, vocês foram contratados para fazer um ótimo trabalho e cumprir seus compromissos. Por isso são pagos e continuam trabalhando. Se vocês não se beneficiam imediatamente de seu esforço, ignorem o prejuízo de curto prazo e o considerem o custo do negócio um ‘investimento na conta bancária’ de sua reputação. Ou, talvez, um depósito de longo prazo em sua conta cármica de presteza.

“Desenvolvam uma boa reputação por fazerem mais do que realizar um ótimo trabalho diariamente, o dia inteiro, antes do prazo, dentro do orçamento e com um grande sorriso no rosto. Quando vocês chegarem ao ponto de cumprir essa parte do acordo sistematicamente e mantiverem esse desempenho durante um certo período, vão se colocar em posição de agarrar oportunidades de ir além. Quando elas se apresentarem, concentrem-se no valor que vocês são capazes de oferecer à tarefa: que esforços extras vocês podem fazer? Que valor podem acrescentar à tarefa? Fiquem atentos a atribuições especiais e difíceis de preencher. Procurem meios de se sacrificar para poupar tempo, energia, recursos e preocupações a seu chefe, seus colegas, seus subordinados diretos e todos os demais. Às vezes, o melhor a fazer é se sacrificar, sofrer e se doar quanto for preciso.

“Não se aborreçam quando toda a pressão estiver em cima de vocês. Em vez disso, sintam-se gratos: essa é a grande chance de mostrar sua capacidade, fazer um enorme investimento e desenvolver cada vez mais a reputação de funcionário prestativo.”

1º passo Brainstorming: O que a palavra “presteza” significa para você?

2º passo Reflita sobre a seguinte definição de “presteza”:

- “Abordar os relacionamentos com base no que você tem a oferecer – respeito, empenho, esforço, criatividade, sacrifício –, e não no que você necessita ou deseja.”

Brainstorming: Por que esse modelo de cidadania atende aos interesses da organização? Por que atende aos seus interesses enquanto funcionário?

3º passo Para cada item a seguir, responda: por que este é um aspecto importante da presteza?

- Respeito.
- Empenho.
- Esforço.
- Criatividade.
- Sacrifício.

4º passo Para cada item a seguir, responda: você se lembra de alguém que tenha dado exemplo desse aspecto? Pode descrever a situação em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

- Respeito.
- Empenho.
- Esforço.
- Criatividade.
- Sacrifício.

5º passo Para cada item a seguir, responda: você se lembra de uma situação em que deu exemplo desse aspecto,

dentro ou fora do trabalho? Pode descrever a situação em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

- Respeito.
- Empenho.
- Esforço.
- Criatividade.
- Sacrifício.

6º passo Resumidamente, defina cada aspecto a seguir:

- Respeito.
- Empenho.
- Esforço.
- Criatividade.
- Sacrifício.

7º passo Com base nas seguintes características, responda: como você está se saindo? Seu desempenho está 100%? Em caso negativo, que nota você atribui ao seu desempenho? Onde está a lacuna? O que você precisa fazer para se aprimorar nestes aspectos?

- Respeito.
- Empenho.
- Esforço.
- Criatividade.
- Sacrifício.

Refleta a respeito dos seguintes mitos sobre a presteza no trabalho e, para cada item, responda: por que essa afirmação é um mito? Você já viu esse mito ser perpetuado? Pode descrever o exemplo em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido? Que lições você tira desse exemplo?

Mito 1: Se você tem bom desempenho, seu chefe não deve lhe dizer como fazer seu serviço.

Mito 2: Para ser criativo no trabalho, o ideal é ficar sozinho para fazer as coisas da sua maneira.

Mito 3: Se outra pessoa está recebendo tratamento especial, você também deve receber.

Mito 4: O caminho para o sucesso é satisfazer o estilo e as preferências do seu chefe.

Mito 5: “Ficar amigo” do seu chefe é uma política inteligente no local de trabalho.

Mito 6: Esconder-se dos erros e problemas é uma boa forma de evitar aborrecimentos.

Mito 7: Ficar sem feedback é uma boa notícia, mas receber orientações para melhorar seu desempenho é uma má notícia.

Mito 8: Se seu chefe não gosta de ler papelada, você não precisa registrar seu desempenho por escrito.

Mito 9: Se você não for “político”, terá dificuldade em crescer no trabalho.

Mito 10: Alguns chefes estão ocupados demais para se reunirem com você.

Refleta a respeito das seguintes realidades sobre a prestação no local de trabalho e, para cada item, responda: por que essa afirmação é uma realidade? Você já viu isso acontecer? Pode descrever o exemplo em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido? Que lições você tira desse exemplo?

Realidade: Por melhor que seja o funcionário, todos precisam de instruções, orientações e apoio para ter sucesso.

Realidade: Se você realmente quer ser criativo no trabalho, a primeira coisa que precisa saber é o que cabe ou não a você.

Realidade: Se você quer um tratamento especial, deve estar preparado para fazer um esforço extra a fim de merecê-lo.

Realidade: Para alcançar o sucesso, seu melhor caminho é buscar um diálogo estruturado e regular, no qual você recebe orientações, instruções, apoio e aconselhamento.

Realidade: A política mais inteligente no local de trabalho é manter seus relacionamentos profissionais voltados para o trabalho.

Realidade: Você tem muito mais chances de consertar erros e solucionar problemas enquanto eles ainda são pequenos e podem ser resolvidos, antes de saírem de seu controle.

Realidade: Receber orientações sobre seu desempenho é uma oportunidade de se aprimorar, e essa é sempre uma boa notícia.

Realidade: Você tem o dever, consigo mesmo e com a organização, de registrar por escrito tudo o que faz.

Realidade: Quer você seja ou não “político” no ambiente de trabalho, se aprender a ser prestativo e praticar essa qualidade, será a pessoa que todos procurarão quando precisarem de alguém de confiança.

Realidade: Por mais ocupado que esteja, seu chefe não pode se dar ao luxo de *não* se reunir com você regularmente.

PRESTEZA: PLANO DE AULA 4 – MITO E REALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

Refleta sobre os seguintes pares de mitos e realidades e suas explicações, e responda: você viu exemplos dessas distinções no mundo real? Pode descrevê-los em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido? Que lições você tira desses exemplos?

Mito 1: Se você tem bom desempenho, seu chefe não deve lhe dizer como fazer seu serviço.

Realidade: Por melhor que seja o funcionário, todos precisam de instruções, orientações e apoio para ter sucesso.

POR QUÊ? Você precisa garantir que seu trabalho se adeque à missão geral da empresa. Precisa ter metas claras, diretrizes e referenciais para suas tarefas e responsabilidades. Precisa receber prazos concretos, cronogramas claros e parâmetros de desempenho razoáveis para cumprir. Seu chefe é a pessoa que deve lhe comunicar essas exigências e mantê-lo no rumo. Esse é o único meio de alcançar e manter um alto desempenho. Se você já tem um alto desempenho, provavelmente sabe tudo isso.

Mito 2: Para ser criativo no trabalho, o ideal é ficar sozinho para fazer as coisas da sua maneira.

Realidade: Se você realmente quer ser criativo no trabalho, a primeira coisa que precisa saber é o que cabe ou não a você.

POR QUÊ? Grande parte do que é realizado no trabalho simplesmente não cabe a você. É preciso conhecer as exigências de cada tarefa, responsabilidade ou projeto antes de sequer pensar em usar a criatividade. Mesmo que esteja num cargo que exija essa característica, você só pode ser criativo no pequeno espaço que lhe cabe.

Mito 3: Se outra pessoa está recebendo tratamento especial, você também deve receber.

Realidade: Se você quer um tratamento especial, deve estar preparado para fazer um esforço extra a fim de merecê-lo.

POR QUÊ? Se outra pessoa está recebendo tratamento especial, descubra o que ela fez para merecê-lo e o que você precisa fazer para conquistá-lo. Por que seria justo tratar todos os funcionários da mesma maneira? Isso só é justo em uma comuna. Se seus colegas estão recebendo recompensas e você não está, considere isso um choque de realidade. Você precisa de uma avaliação justa e exata de seu desempenho para se desenvolver continuamente e, assim, fazer por merecer as recompensas que almeja. Não seja o pidão do escritório. Seja o funcionário proativo que persegue o alto desempenho para estar sempre merecendo mais.

Mito 4: O caminho para o sucesso é satisfazer o estilo e as preferências do seu chefe.

Realidade: Para alcançar o sucesso, seu melhor caminho é buscar um diálogo estruturado e regular, no qual você recebe orientações, instruções, apoio e aconselhamento.

POR QUÊ? É fato que você precisa se alinhar com o que “funciona” para seu chefe. Alguns preferem relatórios escritos; outros, relatos verbais. Alguns chefes preferem relatórios mais genéricos; outros querem detalhes. Você certamente deve tentar se sintonizar com as preferências do chefe, mas não pode se dar ao luxo de abrir mão dos elementos básicos necessários ao sucesso: expectativas claras e realistas a cada etapa do caminho; recursos necessários para completar suas tarefas; feedback justo, exato e honesto; e o reconhecimento e as recompensas apropriados para seu desempenho profissional.

Mito 5: “Ficar amigo” do seu chefe é uma política inteligente no local de trabalho.

Realidade: A política mais inteligente no local de trabalho é manter seus relacionamentos profissionais voltados para o trabalho.

POR QUÊ? Falsas amizades são uma perda de tempo. As amizades podem ser maravilhosas na vida pessoal, mas tendem a complicar sua situação no trabalho. Isso não significa que não ocorram, ou que não devam ocorrer, amizades verdadeiras no local de trabalho. Com o tempo, as amizades reais se desenvolvem, inclusive com o próprio chefe. Se essa é sua situação, você terá que se esforçar

para proteger essa amizade da realidade profissional. Qual é a política recomendada? Crie um relacionamento autêntico com seu chefe, desenvolvendo uma ligação genuína ao falar sobre o trabalho.

Mito 6: Esconder-se dos erros e problemas é uma boa forma de evitar aborrecimentos.

Realidade: Você tem muito mais chances de consertar erros e solucionar problemas enquanto eles ainda são pequenos e podem ser resolvidos, antes de saírem de seu controle.

POR QUÊ? Quando você se esquivava de questões menores em vez de resolvê-las, às vezes elas desaparecem, mas na maioria das vezes voltam. Esses probleminhas recorrentes causam conflitos graves quando, num surto de frustração, os colegas ou o chefe não aguentam mais a repetição e finalmente explodem. Às vezes, essas questões se tornam parte da estrutura do seu trabalho. Outras vezes, porém, nascem pequenas mas se agravam, crescem e, com o tempo, tornam-se problemões.

A questão é que resolver um problema depois que ele se agrava é bem mais difícil do que impedi-lo na raiz ou resolvê-lo quando ainda está pequeno. Além disso, em meio a um problema, nem você nem seu chefe estarão com o melhor dos ânimos. Todos estarão estressados, frustrados e apressados. Se você incluir a resolução de problemas no diálogo permanente com seu chefe, 90% dos problemas de desempenho serão solucionados com rapidez e facilidade ou serão totalmente evitados.

Mito 7: Ficar sem feedback é uma boa notícia, mas receber orientações para melhorar seu desempenho é uma má notícia.

Realidade: Receber orientações sobre seu desempenho é uma oportunidade de se aprimorar, e essa é sempre uma boa notícia.

POR QUÊ? Com um bom coach, você mantém o foco contínuo, se desenvolve profissionalmente e fica em dia com as responsabilidades. Ele precisa perguntar a todo momento: “O que eu posso lhe ensinar agora? O que você pode desenvolver agora?” O coach ajuda o profissional a ser determinado em cada detalhe, no intuito de desenvolver suas habilidades. Quando você mantém o foco, acaba por desenvolvê-lo. Avalie seus chefes, descubra qual deles é um verdadeiro professor e absorva seus ensinamentos. Comunique a ele que você aceita receber um feedback franco e detalhado, seja positivo ou corretivo. Procure transformar cada conversa pessoal com o chefe em uma sessão de coaching.

Mito 8: Se seu chefe não gosta de ler papelada, você não precisa registrar seu desempenho por escrito.

Realidade: Você tem o dever, consigo mesmo e com a organização, de registrar por escrito tudo o que faz.

POR QUÊ? A maioria dos gestores monitora o desempenho dos funcionários apenas uma vez ou outra, quando, por acaso, observam o funcionário trabalhando, quando são apresentados ao produto do trabalho do funcionário, quando ocorre um grande sucesso ou um problema grave. Eles raramente documentam o desempenho do funcionário se

não forem obrigados a fazê-lo, e mesmo assim não deixam nenhum registro escrito disso além dos relatórios de resultados financeiros, que evidenciam pouco das ações do dia a dia do funcionário. Portanto, mesmo que seu chefe não mantenha um registro escrito de seu desempenho diário, você deve manter.

Mito 9: Se você não for “político”, terá dificuldade em crescer no trabalho.

Realidade: Quer você seja ou não “político” no ambiente de trabalho, se aprender a ser prestativo e praticar essa qualidade, será a pessoa que todos procurarão quando precisarem de alguém de confiança.

POR QUÊ? Algumas pessoas são extremamente carismáticas, observadoras, receptivas, perspicazes, eloquentes, envolventes, dinâmicas e agradáveis. No entanto, essas características nem de longe são tão úteis quanto ser a pessoa que está sempre concentrada no produto do trabalho que tem a oferecer.

Mito 10: Alguns chefes estão ocupados demais para se reunirem com você.

Realidade: Por mais ocupado que esteja, seu chefe não pode se dar ao luxo de *não* se reunir com você regularmente.

POR QUÊ? Quando seu chefe não reserva tempo para realizar conversas individuais com você, as coisas dão errado – às vezes, bem errado. Isso acontece porque com frequência as expectativas permanecem obscuras, ocorrem mal-entendidos, você não obtém os recursos necessários,

não recebe feedback regular para orientá-lo e, ainda que, apesar de tudo, tenha sucesso, provavelmente não receberá o crédito que merece. Se você induzir seu chefe a pôr o tempo de gestão no lugar certo – antes de surgirem os resultados, sejam eles bons, medianos ou ruins –, as coisas caminharão bem melhor. Se você garantir que o tempo gasto pelos seus chefes com você é eficaz e dá resultados em produtividade, eles irão querer lhe conceder esse tempo e você ganhará a reputação de fazer bom uso do tempo de gerenciamento.

PRESTEZA: PLANO DE AULA 5 – O MODELO DE PRESTEZA “SER UM ÓTIMO FUNCIONÁRIO”

1º passo Reflita sobre a seguinte visão da presteza no ambiente de trabalho:

- Ser o funcionário que diz para todo chefe: “Boa notícia! Eu vou me comprometer a ser prestativo! Vou ajudá-lo concluindo várias tarefas com muita qualidade e velocidade, o dia inteiro. Vou interagir com você para ter certeza de que entendo exatamente quais são suas expectativas a meu respeito. Vou decompor os prazos de cada grande tarefa em parâmetros de desempenho menores, concretos. Vou aprender a realizar os procedimentos-padrão e a usar checklists. Vou manter registro de tudo o que faço e exatamente como estou fazendo. Vou ajudá-lo a monitorar, medir e documentar meu desempenho em cada etapa do trabalho. Vou resolver problemas assim que ocorrerem e, se precisar recorrer à sua ajuda, você verá que é realmente necessário. Vou aprender, crescer e ser capaz de

assumir cada vez mais responsabilidades. Conte comigo. Com a sua ajuda, serei extremamente valioso para você!”

2º passo Brainstorming: Você se lembra de situações em que alguém tenha demonstrado essa mentalidade? Pode descrever o exemplo em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

3º passo Brainstorming: Você já usou essa abordagem? Consegue descrevê-la em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

4º passo Brainstorming: Como você está se saindo nesse aspecto da presteza? Seu desempenho é 100%? Em caso negativo, que nota você dá ao seu desempenho? Onde está a lacuna? O que você precisa fazer para se aprimorar?

PRESTEZA: PLANO DE AULA 6 – A PRESTEZA NAS INTERAÇÕES ENTRE GESTORES E SUBORDINADOS DIRETOS

1º passo Reflita sobre a seguinte afirmação:

- “A chave para descobrir o que seus superiores precisam de você é desenvolver um diálogo pessoal regular com cada um deles.”

Brainstorming: Como ficaria sua situação caso você fizesse isso? A quantos superiores você se subordina atualmente? Quem são eles? Avalie-os separadamente e pergunte a si mesmo: com que frequência eu deveria me reunir com esse gestor? Qual é o melhor horário para isso? Onde? Por quanto tempo? O que devo discutir com ele?

Como posso me preparar? O que seria preciso para eu começar a agendar essas conversas individuais regularmente?

2º passo A seguir, listo os “quatro fundamentos” que toda pessoa precisa obter de seu chefe para poder ter sucesso:

1. Expectativas claras e razoáveis, diretrizes específicas e um cronograma concreto.

2. As habilidades, as ferramentas e os recursos necessários para cumprir as expectativas, ou então um pedido explícito de que você as cumpra mesmo sem eles.

3. Feedback preciso e honesto sobre seu desempenho e orientações corretivas quando necessário.

4. Justa compensação por seu desempenho: reconhecimento e recompensas.

Com base nessa relação, avalie cada chefe separadamente e responda: você recebe os quatro fundamentos regularmente? Onde está a lacuna? O que é preciso para preenchê-la? O que você pode fazer para melhorar a situação?

3º passo Reflita: Em parte, a frequência com que você deve se reunir com seus chefes depende da natureza do trabalho que está realizando para cada um. A frequência também deve ser determinada pelo estilo e pelas preferências do chefe e pelo que funciona para você. Num mundo ideal, talvez você falasse com seus chefes diariamente, examinando seu trabalho e se preparando para o sucesso em cada expediente.

Brainstorming: Como os funcionários de sua organização (ou sua equipe) estão se saindo no tocante a essa abordagem? O que podem fazer para melhorar? Como você

está se saindo no tocante a essa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

Considerando cada um de seus superiores, responda às seguintes perguntas: com que frequência vocês precisam se reunir? Onde está a lacuna? O que seria preciso para melhorar a situação? O que você pode fazer nesse sentido?

4º passo Reflita: Você terá que decidir junto a cada um dos chefes separadamente qual será o foco e o tema de discussão nas reuniões. Para isso, antes de acontecerem, responda: existem problemas ainda não detectados? Problemas que precisam ser resolvidos? Recursos que precisam ser obtidos? Instruções ou objetivos que não estão claros? Desde a última conversa, aconteceu alguma coisa de que meu chefe deva ficar sabendo? Existem perguntas que ele precisa responder?

Nessas conversas individuais você precisa, pelo menos, fornecer atualizações sobre seu progresso. Aproveite a oportunidade para obter informações do seu chefe. E, com base no que está descobrindo na sua linha de frente, pense em quais informações você deve fornecer ao chefe. Criem estratégias em conjunto. Procure obter conselhos, apoio, motivação e até inspiração de vez em quando.

Reflita: Como os funcionários de sua organização (ou sua equipe) estão se saindo no tocante a essa abordagem? O que podem fazer para melhorar? Como você está se saindo no tocante a essa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

Considerando cada um de seus superiores, responda: o que vocês precisam conversar? Onde está a lacuna? O que é preciso para melhorar? O que você pode fazer para melhorar a situação?

5º passo DEVER DE CASA. Tome a iniciativa. Agende conversas individuais regulares com todos os seus superiores. Faça com que sejam breves, diretas, eficientes e apenas sobre trabalho. Não deixe de se reunir com cada um de seus chefes e certifique-se de obter deles os quatro fundamentos.

PRESTEZA: PLANO DE AULA 7 – A PRESTEZA NO COMPARECIMENTO E NA PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES

1º passo Reflita sobre as seguintes abordagens relativas à presteza no comparecimento e na participação em reuniões:

- As reuniões têm um propósito. São ideais para compartilhar informações com todo o grupo e, muitas vezes, necessárias para reunir pessoas que trabalham de maneira interdependente e deixar todos a par do que está sendo feito, que problemas estão surgindo em seus projetos e assim por diante. Inevitavelmente, você comparecerá a muitas reuniões de equipe. Como aproveitá-las ao máximo?
- Antes de comparecer a qualquer reunião ou apresentação, certifique-se de saber o tema e descubra se sua presença é obrigatória ou não.
- Descubra seu papel na reunião. Quais informações você é responsável por transmitir ou reunir? Prepare-as de antemão: você precisa ler ou examinar algum material? Precisa conversar com alguém? Se você vai fazer uma apresentação, deve se preparar ainda mais.
- Pergunte a si mesmo o que você pode oferecer de valor ao grupo. Se você não é um protagonista essencial da reunião, muitas vezes o melhor que pode fazer é falar o

mínimo possível e se comportar bem. Caso se sinta tentado a falar, pergunte a si mesmo: será que todos precisam ouvir o que eu tenho a dizer aqui e agora? Caso você tenha uma pergunta, ela pode ser feita mais tarde, fora da reunião? Lembre-se: algumas reuniões são inúteis. Caso você não tenha um papel claro, mas mesmo assim precise comparecer, procure não dizer nada que prolongue desnecessariamente a reunião.

2º passo Brainstorming:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo nessa abordagem? O que podem fazer para melhorar?
- Com base em cada abordagem, você se lembra de indivíduos que serviram de exemplo nessa situação? Consegue descrever os exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?
- Com base nas abordagens, você se lembra de ocasiões em que serviu de exemplo nessa situação? Consegue descrever os exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?
- Individualmente, como você está se saindo? O que pode fazer para se aprimorar?

PRESTEZA: PLANO DE AULA 8 – AJUDANDO SEU CHEFE A MONITORAR SEU DESEMPENHO

1º passo Para monitorar seu desempenho com mais eficácia, avalie a possibilidade de implementar as boas práticas a seguir:

- *Regularmente, ofereça a seu chefe rascunhos ou amostras de sua tarefa atual.*
- *Aproveite oportunidades para ajudar seu chefe a conferir seu trabalho e identificar e solucionar quaisquer problemas ocultos.*
- *Peça ao seu chefe que observe seu trabalho. Se você quer ter certeza absoluta de que está cumprindo a tarefa do jeito que seu chefe deseja, peça a ele que observe você executá-la: isso o fará ter uma visão clara do que está sendo feito e de como está sendo feito.*
- *Entregue a seu chefe um relatório do seu desempenho.*
- *Use ferramentas de automonitoramento. Ajude seu chefe a acompanhar suas ações concretas; para isso, faça um uso rigoroso das ferramentas de automonitoramento, como planos de projetos, checklists e registros de atividades.*
- *Espalhe a notícia. Peça aos clientes, fornecedores, colegas e todos os outros colaboradores com os quais você trabalha que lhe forneçam um feedback honesto sobre seu desempenho. Envie a eles por escrito a seguinte pergunta: “Como estou me saindo?”*

2º passo Adote essas boas práticas uma de cada vez e, à medida que as implemente, responda:

- No geral, como as pessoas da sua organização (ou sua equipe) estão se saindo? O que podem fazer para melhorar?
- Você se lembra de indivíduos que exemplifiquem bem essa prática? Conseguir descrever os exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

- Você se lembra de ocasiões em que serviu de exemplo nessa situação? Consegue descrever os exemplos em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?
- Individualmente, como você está se saindo nessa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

PRESTEZA: PLANO DE AULA 9 – INCORPORANDO UM PLANO PARA MELHORAR SEU DESEMPENHO

1º passo Leia o seguinte trecho: Submeta-se a um Plano de Melhoria do Desempenho. Em muitas organizações, esses planos têm má fama, então dê outro nome a ele. Que tal “Plano de Desenvolvimento Contínuo”? Seja como for, esse é o esquema perfeito para ajudar seu chefe a registrar seu desempenho continuamente. Junto a ele, crie expectativas para seu desempenho determinando ações concretas que você possa controlar. Ao completar cada item e cumprir cada exigência, meta e prazo, crie um acompanhamento e registre-o por escrito. Com precisão e regularidade, procure informar a seu chefe como e quando suas ações concretas satisfizeram ou excederam as expectativas que vocês definiram juntos. Ajude-o a documentar exatamente como e quando suas ações concretas atenderam as expectativas.

2º passo Brainstorming:

- O que você acha dessa abordagem?
- Como você se beneficiaria ao participar de um plano como esse? E seu chefe? E a organização?
- Quais seriam os pontos negativos?

Como ensinar trabalho em equipe *Trabalho em equipe*: Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior; coordenar, participar e colaborar com outros em busca de um objetivo em comum; apoiar e comemorar o sucesso dos outros.

A lacuna

Gestor: “Existem conflitos demais na equipe: Fulano não quer trabalhar com Beltrano, que não quer trabalhar com Sicrano. Eles formam panelinhas, se trancam nelas e só saem quando há uma desavença. Todos querem ser o líder ou o astro do grupo.”

Geração Z: “Que saco não poder escolher quem faz parte da nossa equipe ou como vamos funcionar como equipe. Eles determinam tudo e nós temos que aceitar.”

Como preenchê-la: o que o gestor precisa lembrar Não surpreende que as relações entre pares sejam essenciais para a geração Z. Afinal, é a geração das mídias sociais. Eles passaram a vida toda plugados numa rede de pares virtuais e mediaram grande parte de sua experiência por esses espelhos portáteis de interatividade.

Isso significa que os empregadores deveriam tentar alavancar as mídias sociais para desenvolver as ligações entre seus funcionários da geração Z? Sim, mas é preciso tomar cuidado. A melhor forma de criar uma mídia social que transmita uma visão positiva do empregador é ter vários funcionários jovens e “fiéis”. Em poucas palavras, essa deve ser a sua estratégia de mídias sociais.

No entanto, é quase impossível fazer a engenharia reversa desse processo. As mídias sociais são extremamente difusas e se espalham rápido demais, de modo que é impossível manipular artificialmente essas discussões orgânicas – sobretudo quando algo se torna viral

e se espalha nesse ecossistema orgânico formado por pares que é a mídia social.

Muitos dos nossos clientes vêm testando estratégias diferentes para se aproveitar da forte inclinação da geração Z pelas redes de pares e conexões entre pares. Alguns empregadores tentaram facilitar a conexão entre pares criando as denominadas “equipes autogerenciadas”. Acontece que não existe algo como “equipe autogerenciada”: alguém sempre assume o comando. Às vezes, é a pessoa certa; outras vezes, um líder mal-intencionado que causa problemas.

Outras empresas tentaram implementar programas do “melhor amigo no trabalho”, nos quais tentam ajudar os funcionários a fazer amizade com os colegas. No entanto, a maioria dá de ombros ou faz cara feia só de pensar nesses programas.

Algumas organizações encorajam os funcionários a formar grupos de afinidade em torno de interesses, atividades ou até causas. Esses grupos costumam ser razoavelmente inofensivos, a não ser que se tornem meios de sustentar panelinhas. No entanto, em geral não passam de ligeiras distrações no trabalho - mas mesmo assim são distrações.

Algumas organizações estimulam a convivência entre colegas promovendo almoços, happy hours, eventos e festas para seus funcionários. A maioria das pessoas de qualquer idade gosta de participar de eventos e de comer e beber à custa do empregador, a não ser que esses momentos se tornem outro meio de promover panelinhas ou levem à exclusão seletiva. A socialização após o horário de expediente exclui aqueles que, depois do trabalho, só querem voltar para casa, ir malhar, levar o cão para passear, etc. E muitas vezes os funcionários da geração Z

que mais gostam de socializar depois do expediente têm medo de cometer alguma gafe diante dos colegas.

Da mesma forma que acontece com as mídias sociais, geralmente não dá certo quando os empregadores se esforçam demais para fazer pessoas da geração Z formarem laços. Existem muitas armadilhas e até citei algumas delas. Para ser mais objetivo, a estratégia não costuma funcionar.

Nossas pesquisas mostram sistematicamente que a geração Z tende a formar menos vínculos duradouros com colegas em empresas cujo trabalho é menos desafiador e oferece menos estrutura, supervisão e interação com figuras de autoridade. Por outro lado, quanto maiores forem o desafio profissional, a estrutura, a supervisão e a interação com figuras de autoridade, mais a geração Z tende a formar vínculos significativos no local de trabalho.

Portanto, a chave para desenvolver essa “fidelidade” pessoal autêntica, tão importante para a geração Z (e semelhante à fidelidade que vemos entre jovens que trabalham juntos nas Forças Armadas), é criar condições para que possam realizar trabalhos desafiadores juntos sob a forte direção de um líder altamente envolvido.

Quando jovens soldados, aviadores, fuzileiros e marinheiros falam sobre sua “fidelidade”, invocam, antes de tudo, os compromissos que firmam uns com os outros: com seus pares e seus líderes imediatos. Mas esses vínculos dificilmente se formam de maneira orgânica. Esses jovens militares não são “autogerenciados”: em vez disso, fazem parte de uma cadeia de comando rigorosa, com lideranças claras, fortes e altamente comprometidas. Eles não escolhem quem fará parte de sua equipe, tampouco seus líderes. Não escolhem suas missões ou seus cargos. Nem todos são astros. Nem todos ganham uma condecoração. A ligação entre pares não é forçada, mas todas as condições a

seu redor são, e a ligação surge como consequência desse ambiente.

Claro que as Forças Armadas têm uma combinação rara de profunda missão patriótica, situações graves (potencialmente letais) e recursos extraordinários. São condições difíceis de imitar por líderes na maioria dos locais de trabalho. Por outro lado, sintam-se gratos caso seu trabalho não ofereça risco de morte. De qualquer forma, você pode extrair ótimas lições sobre o desenvolvimento de condições para respaldar um bom trabalho em equipe: os relacionamentos mais estreitos entre jovens no local de trabalho (na verdade, entre pessoas de todas as idades) são formados em ambientes com um forte foco na missão compartilhada, no trabalho compartilhado e no denominador comum. Sim, é importante valorizar e desenvolver as diferentes forças de todos os membros de uma equipe, mas a chave para estimular o espírito de “trabalho em equipe” é concentrar-se no que todos têm em comum: nenhum membro escolheu a equipe, a missão, o cargo ou seu superior, mas todos optaram por esse emprego nessa época. Portanto, enquanto permanecerem ali, estarão no mesmo barco. Precisam contar uns com os outros para obter êxito, mas todos também precisam ser considerados confiáveis.

Sim, seus melhores funcionários percebem que trabalham mais e são mais produtivos do que os mais fracos. No entanto, mesmo assim, às vezes precisam ser lembrados de que, por maior que seja o peso que já carregam sozinhos, seu serviço só será perfeito caso eles também contribuam para o sucesso dos demais.

Objetivo do ensino/aprendizado Ajudá-los a se tornarem melhores “membros de equipe”, aprendendo a desempenhar qualquer papel necessário para apoiar a missão maior; coordenando, participando e colaborando com os outros na busca de um objetivo em comum; apoiando e comemorando o sucesso dos outros.

Conscientize

Seu roteiro: “Vou explicar por que vocês devem se importar com o trabalho em equipe. Não importa onde vocês trabalhem nem o que façam: na sua função, provavelmente vocês vão ter que lidar com pessoas, sejam elas funcionários ou não. Provavelmente vocês são forçados a depender do apoio e da cooperação de muita gente enquanto realizam o próprio trabalho diariamente. Isso significa que vocês precisam lidar com diversas dinâmicas interpessoais e entrar em relações profissionais de dependência e interdependência. É o que muita gente chama de ‘trabalho em equipe’.

“Vocês já ouviram falar várias vezes sobre a importância de um bom trabalho em equipe, certo? Na maioria das vezes, vocês não podem escolher as pessoas com quem vão trabalhar. Não podem escolher o chefe. Não podem escolher o que vão fazer. Não podem escolher o cargo que vão ocupar. Nem todos se destacam. Nem todos obtêm reconhecimento. Mas todos se candidataram a este emprego neste momento. Enquanto vocês permanecerem aqui, estaremos todos no mesmo barco. Dependemos uns dos outros para termos êxito. Assim, temos que nos apoiar mutuamente.

“Sim, algumas pessoas são mais eficientes do que outras. Algumas trabalham mais, melhor, mais rápido e têm uma postura profissional mais adequada. Mas nunca se convença de que está fazendo um ótimo trabalho se, acima de tudo, não estiver trabalhando bem em equipe. Ser bom no trabalho em equipe faz parte de sua função. Isso significa permanecer focado na missão compartilhada e em como cada um contribui para cumpri-la. Significa se mostrar

disponível e ser um funcionário com quem é fácil trabalhar. Significa coordenar, participar e colaborar com os outros. Significa desempenhar sua função para dar suporte ao esforço maior. Significa se concentrar nos melhores interesses do todo, mesmo que para isso, às vezes, você não possa se destacar. Significa dar suporte aos demais membros da equipe, ajudá-los a obter êxito e comemorar seus sucessos.

“Moral da história: algumas pessoas realmente fazem as coisas acontecerem, e muitas vezes vocês precisam ser essa pessoa, mas necessitam da ajuda de alguém. Nesse cenário, é importante estar em condições de abordar as pessoas certas, as que realmente fazem as coisas acontecerem, as que todos procuram por serem indispensáveis e de confiança. E elas fazem as coisas acontecerem não apenas para elas mesmas, mas também para os outros. Todos sabem que podem contar com elas para contribuir para a equipe, por isso são as mais requisitadas. Seja uma dessas pessoas.”

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 1 – INTRODUÇÃO

1º passo Brainstorming: O que a expressão “trabalho em equipe” significa para você?

2º passo Reflita sobre a seguinte definição de “trabalho em equipe”:

- “Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior; coordenar, participar e colaborar com outros em busca de um objetivo compartilhado; apoiar e comemorar o sucesso dos outros.”

Brainstorming: Por que essa definição atende aos interesses da organização? Por que ela atende aos seus interesses enquanto funcionário?

3º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe e, para cada um, responda: por que este é um componente importante do trabalho em equipe?

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão geral.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.
- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

4º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe e, para cada um, responda às perguntas: você se lembra de indivíduos (dentro ou fora do trabalho) que tenham dado exemplo desse aspecto? Consegue descrever o exemplo em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.
- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.

- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

5º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe e, para cada um, responda às seguintes perguntas: você se lembra de uma situação em que tenha dado exemplo desse aspecto? Consegue descrevê-lo em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.
- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 2 – DEFININDO OS ASPECTOS DO TRABALHO EM EQUIPE

1º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe. Defina cada um resumidamente ou faça uma lista de suas características.

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.

- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

2º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe e, para cada um, responda às seguintes perguntas: no geral, como as pessoas em sua organização (ou sua equipe) estão se saindo nesse aspecto? O que é possível fazer para melhorar?

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.
- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

3º passo Reflita sobre os seguintes aspectos do trabalho em equipe e, para cada um, responda: individualmente, como você está se saindo? Seu desempenho é 100%? Caso não seja, que nota você atribui a ele? Onde está a lacuna? O que você precisa fazer para se aprimorar?

- Desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.
- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.

- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 3 – SEU PAPEL EM RELAÇÃO À MISSÃO

1º passo Reflita sobre o primeiro aspecto necessário para ser um ótimo membro da equipe: desempenhar qualquer papel necessário em apoio à missão maior.

Brainstorming:

- Como você descreve a missão maior de sua organização?
- Como você descreve seu papel nessa missão?

2º passo Examine seu papel. Crie uma lista de tarefas, responsabilidades e projetos que constituem seu papel. Em seguida, item por item, responda às seguintes perguntas: o que você realmente faz nessa tarefa? Como exatamente seu trabalho nesse item contribui para a missão maior? Quem conta com você para realizar esse trabalho? Quais são as consequências caso você não mostre resultados? Qual é o valor agregado quando você mostra resultados? Como você tem se saído nessa contribuição para a missão? Como pode se aprimorar?

3º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 4 – COORDENAÇÃO,
PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO

1º passo Reflita sobre os seguintes aspectos de um ótimo membro de equipe:

- Atuar em coordenação com os outros funcionários em busca de um objetivo em comum.
- Participar com os outros em busca de um objetivo em comum.
- Colaborar com os outros em busca de um objetivo em comum.

Em seguida, faça uma lista de todos os outros funcionários com quem você precisa atuar em coordenação, participando e colaborando.

2º passo Reflita sobre os indivíduos da lista e responda às seguintes perguntas sobre cada um deles:

- Como você descreve o papel desse funcionário em relação à missão?
- Por que você precisa contar com esse funcionário?
- Em que tarefa específica vocês trabalham juntos, de maneira coordenada, participando e em colaboração?
 - Onde?
 - Quando?
 - Como?
 - Quem está envolvido?
 - O que acontece?
- Em que aspectos você precisa que esse funcionário se desenvolva? Para você obter mais do que necessita ou deseja, o que ele precisa mudar?

3º passo Mais uma vez, reflita sobre os indivíduos da lista e, sobre cada um deles, responda:

- Como você descreve o papel desse funcionário em relação à missão?
- Por que esse funcionário precisa contar com você?
- Em que tarefa específica vocês trabalham juntos, de maneira coordenada, participando e em colaboração?
 - Onde?
 - Quando?
 - Como?
 - Quem está envolvido?
 - O que acontece?
- Em que aspectos você precisa se desenvolver? Para esse colega obter mais do que necessita ou deseja, o que você precisa mudar?

4º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 5 – COLABORANDO COM A EQUIPE E COMEMORANDO O SUCESSO DOS OUTROS

1º passo Reflita sobre os seguintes aspectos de um ótimo membro de equipe:

- Colaborar para o sucesso de outros funcionários.
- Comemorar o sucesso de outros funcionários.

Faça uma lista de todos os funcionários que deveriam colaborar para o seu sucesso e comemorá-lo. Presume-se

que você também esteja colaborando para o sucesso deles e comemorando esses momentos.

2º passo Reflita sobre as pessoas de sua lista, uma por uma, e responda:

- O que essa pessoa faz para colaborar para seu sucesso? Você se lembra de exemplos?
- O que essa pessoa faz para comemorar seu sucesso? Você se lembra de exemplos?

3º passo Reflita novamente sobre as pessoas da lista e, para cada uma, responda:

- Como você descreve o papel dela em relação à missão?
- O que define o sucesso dessa pessoa no cargo que ela ocupa?
- O que você faz para colaborar para o sucesso dessa pessoa?
- O que mais pode fazer? Como pode melhorar?
- O que você faz para comemorar o sucesso dessa pessoa?
- O que mais você pode fazer? Como pode se aprimorar?

4º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 6 – IDENTIFICANDO
FUNCIONÁRIOS DE CONFIANÇA E DESENVOLVENDO RELACIONAMENTOS
COM ELES

1º passo Que tal desenvolver funcionários de confiança em todas as áreas importantes que funcionem de forma

interdependente com a sua e nas quais você tenha necessidades recorrentes? Os funcionários de confiança são aqueles aos quais você sabe que pode recorrer quando precisa de algo. São pessoas com quem se pode contar. São receptivas, eficazes e fazem as coisas acontecerem.

Brainstorming:

- Como você pode identificar funcionários de confiança nos lugares certos?
- Que cooperação e auxílio você prevê que precisará obter de outros colegas - internos e externos - para realizar seus projetos, concluir suas tarefas e cumprir suas responsabilidades?
- A quem você deve pedir o quê? Quando? Como?
- Qual é a natureza do relacionamento de trabalho entre você e cada pessoa com quem você pode precisar contar?
- Que nível de cooperação e auxílio é apropriado e razoável solicitar?
- Nas situações em que se faz necessário, existe mais de uma pessoa a quem você possa recorrer?
- O que você precisa fazer para desenvolver relacionamentos de trabalho fundamentados no apoio mútuo com esses funcionários de confiança?

2º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 7 – TORNANDO-SE UMA
PESSOA DE CONFIANÇA PARA OUTROS

1º passo O que aconteceria se você se tornasse um funcionário de confiança?

Brainstorming:

- Como você pode fazer um esforço extra para ajudar os colegas?
- Como você pode se tornar superconfiável?
- Como você pode se tornar superproativo?
- Como você pode se tornar supereficaz em fazer as coisas acontecerem?
- Como você pode garantir que sempre cumprirá seus compromissos muito bem, rápido, o dia inteiro - sobretudo junto a funcionários de sua confiança?
- Como você pode desenvolver a reputação de uma pessoa de confiança?

2º passo Brainstorming: Você se lembra de exemplos em que outros funcionários tenham mostrado ser de confiança? Consegue descrevê-los em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

3º passo Brainstorming: Você se lembra de exemplos em que tenha mostrado ser um funcionário de confiança? Consegue descrevê-los em detalhe? O que aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido?

4º passo Brainstorming: Individualmente, como você está se saindo como um funcionário de confiança? Seu desempenho é 100%? Caso não seja, que nota você se atribui? Onde está a lacuna? De que você precisa para melhorar?

5º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este

exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 8 – USANDO A INFLUÊNCIA
PARA QUE AS TAREFAS SEJAM CUMPRIDAS

1º passo Reflita sobre o que você pode fazer para melhorar sua forma de atuar trabalhando em coordenação, participando e colaborando. Avalie suas opções para as seguintes estratégias de uso de influência:

- *Desenvolver influência interpessoal e utilizar esse recurso.* Comporte-se sempre de forma profissional. Seja a pessoa que os outros não querem desapontar.
- *Usar a influência de compromissos específicos.* Cronogramas claros com datas estipuladas para entregas parciais e lembretes têm mais chances de ser cumpridos.
- *Procurar exercer influência por meio da persuasão.* Use bons motivos para convencer os outros funcionários a mostrar resultados: “É por tal razão que você deveria fazer isso para mim. É por tal razão que vai ser bom para você, sua equipe e sua empresa. É por tal razão que você deveria atender ao meu pedido primeiro. É por tal razão que nada mais pode nos atrapalhar.”
- *Influenciar pela facilitação.* Faça o possível para apoiar e auxiliar os outros no cumprimento de suas tarefas. Crie uma lista com tudo o que você pode fazer para facilitar o serviço de outras pessoas.

2º passo Considere as estratégias citadas anteriormente e, para cada uma, responda: você viu exemplos disso no mundo real? Consegue descrevê-los em detalhe? O que

aconteceu? Onde? Quando? Quem estava envolvido? Que lições você extraiu desse exemplo?

3º passo Reflita sobre as estratégias citadas e, para cada item, responda: individualmente, como você está se saindo no uso dessas estratégias? Seu desempenho é 100%? Caso não seja, que nota você atribui a ele? Onde está a lacuna? De que você precisa para melhorar?

4º passo DEVER DE CASA. Na próxima conversa individual com seu superior, discuta o que você aprendeu com este exercício.

TRABALHO EM EQUIPE: PLANO DE AULA 9 – LIÇÕES SOBRE TRABALHO

EM EQUIPE DA FORÇA AÉREA AMERICANA **1º passo** Leia a seguinte história de exemplo de um ótimo trabalho em equipe: O jovem aviador – membro da tripulação de 13 pessoas de uma importante aeronave militar – descreve seu papel nas missões regulares de sua equipe (que duram até 10 horas): “Meu papel é ficar de cara para uma janela olhando o solo e fornecendo confirmação visual dos dados da vigilância eletrônica da aeronave. Em suma, eu fico deitado de olhos arregalados e totalmente concentrado. Temos sistemas de última geração na aeronave, mas eu sou o globo ocular. Preciso fornecer confirmação visual para termos certeza de que não vamos atirar em forças amigas ou em civis. Mas também fico de olho em clarões que possam indicar disparos de forças inimigas. Também procuro fogo inimigo direcionado contra o avião. Quando atiram em nós, temos poucos segundos para detectar o ataque e adotar contramedidas para nos protegermos.”

Durante horas a fio, esse jovem aviador permanece concentrado e pisca o mínimo possível. Ao longo de uma missão de 10 horas, talvez haja apenas um ou outro incidente que ele precise observar e reportar. Quando lhe perguntam se é difícil permanecer alerta no trabalho, ele responde: “A diferença entre eu dar 99% ou 110% no trabalho pode ser a diferença entre a vida e a morte para mim, para as pessoas no solo e para a minha tripulação.”

A tripulação contava com 13 elementos. Cada um desempenhava um papel restrito, focado, e era crucial à segurança e à eficácia da operação da aeronave e de sua missão. E cada um sabia que não tinha escolha senão dar 110% o tempo todo, porque o papel de cada função representa uma questão de vida ou morte. Para sua segurança, espero que cada ação que você realize no trabalho não seja uma questão de vida ou morte. Mesmo assim, caso queira obter sucesso, seria bom seguir esse exemplo de trabalho em equipe.

2º passo Brainstorming:

- Como você descreveria esse exemplo de trabalho em equipe?
- O que há de admirável nessa abordagem?
- O que você pode aprender com essa história?
- No geral, como as pessoas em sua organização (ou sua equipe) estão se saindo no quesito trabalho em equipe? O que podem fazer para melhorar?
- Individualmente, como você está se saindo em relação a essa abordagem? O que pode fazer para melhorar?

Agradecimentos

Este livro é o produto de mais de 20 anos de pesquisas ininterruptas sobre jovens adultos no local de trabalho. Desde 1993, quando começamos, centenas de milhares de indivíduos já contribuíram para pesquisas, entrevistas e grupos de discussão. Em primeiro lugar, sempre agradeço a todos os que participaram até hoje.

Agradeço também aos muitos líderes empresariais que me consultam para aprender e para ajudar seus gestores, que todos os dias enfrentam desafios reais do mundo real. Às centenas de milhares de pessoas que compareceram às minhas conferências e seminários, obrigado por ouvirem, rirem, compartilharem experiências, me desafiarem com perguntas realmente difíceis, serem gentis e me ensinarem. Minha maior dívida intelectual é para com os gestores que participaram dos nossos seminários - aprendi muito enquanto os ajudava a enfrentar seus problemas. Agradeço especialmente aos gestores cujas histórias aparecem neste livro. Alterei os detalhes secundários para ajudar a manter o anonimato deles.

Quero dar as boas-vindas ao Dr. Bennett Graff, novo chefe de operações da RainmakerThinking. Obrigado por confiar neste empreendimento e pelas excelentes contribuições que vem oferecendo diariamente à nossa

missão e ao nosso negócio. Vamos fazer ótimas coisas juntos, Bennett.

Obrigado aos nossos velhos e caros amigos, à minha equipe temporária de gerenciamento – as parceiras de negócios Chris Glowacki e Kristin Campbell – e a suas famílias até o parente mais distante, mas especialmente a Lily, Albert, Herbie e Stella: agradeço por sua amizade, sua família e suas contribuições a este empreendimento. Sou muito grato. Amamos cada um de vocês.

A Susan Ingraham, minha assistente executiva de longa data (e uma das pessoas mais confiáveis, atenciosas, bem-humoradas e bondosas que já conheci): muito obrigado por tudo o que você faz. Honestamente, não sei o que faria sem você. Você tem minha eterna gratidão e fidelidade.

A Liz Richards, que trabalha na RainmakerThinking há menos de um ano mas já se revelou uma das melhores profissionais de sua jovem geração: obrigado por seu profissionalismo diário, seu pensamento crítico e sua capacidade de subordinação. Somos muito gratos.

Agora, à casa editorial e aos editores:

A todos na Wiley and Jossey-Bass: obrigado a cada um de vocês que acreditou, pensou positivo e trabalhou duro nos livros que fizemos juntos, sobretudo este.

Karen Murphy, editora que trabalhou em *Os 27 desafios que todo chefe deve enfrentar* e neste livro até os últimos estágios, seguiu outro caminho em sua carreira, mas não antes de me ajudar a conceber e reconceber este livro diversas vezes. Obrigado, Karen, pela ajuda durante todo esse tempo.

Minha editora novinha em folha, a talentosa e competente Judy Howarth, adotou a mim e este projeto em seus últimos estágios. Trabalhou com apreço e convicção, e

não tenho dúvida de que seu excelente trabalho tornou este livro bem melhor. Sou extremamente grato.

Sempre chego na grande, grande, grande Susan Rabiner, a quem dedico este livro. Susan não apenas é uma agente literária de classe mundial para mim e para minha esposa, Debby: ela se tornou uma amiga de verdade, querida e adorada, uma das pessoas de quem mais gostamos no mundo. Na época em que eu escrevia rascunhos e mais rascunhos deste livro, lutando para focalizar as questões a serem abordadas e as pesquisas mais relevantes, Susan demonstrou por que é considerada uma das mentes mais brilhantes do ramo da não ficção. Desde que nos conhecemos, no fim da década de 1990, não publiquei um livro sequer sem que Susan não exercesse uma profunda influência. Mas este livro é dedicado a Susan porque, neste projeto, sua orientação e seu apoio foram além de sua ousadia normal. Não é exagero dizer que ela é a mente editorial mais inteligente e competente do ramo da não ficção. Ela e seu marido, o falecido gênio Al Fortunato, escreveram o livro sobre redação e publicação de obras de não ficção *Thinking Like Your Editor: How to Write Great Serious Nonfiction - and Get It Published* (Pensando como seu editor: como escrever uma obra de não ficção séria e de qualidade... e publicá-la). Susan é quase 100% responsável por meu sucesso como escritor. Como posso lhe agradecer o suficiente?

Minha família e meus amigos são meus alicerces, as pessoas que dão sentido à minha vida. Primeiro, obrigado aos meus pais, Henry Tulgan e Norma Propp Tulgan, por terem me educado tão bem. Ambos estão entre meus melhores amigos até hoje e valorizo muito o tempo que passamos juntos. Fiquei meses sem visitar meus adorados pais porque estava sob pressão para terminar este livro no

prazo. Eu teria morrido de vergonha por ter me ausentado, mas eles sempre insistiam: “Não venha nos visitar enquanto não terminar o livro. Nós o veremos quando você acabar.” Se fosse listar tudo o que devo aos meus pais, daria bem mais de um livro, mas eu certamente incluiria minha ética do trabalho.

Agradeço também ao restante da minha adorada família: aos meus sogros, Julie e Paul Applegate; aos meus sobrinhos (em ordem decrescente de idade) Elisa, Joseph, Perry, Erin, Frances e Eli; à minha irmã, Ronna, e meu irmão, Jim; a minha cunhada, Tanya, e meus cunhados, Shan e Tom. Amo cada um de vocês do fundo do coração.

Sempre acrescento um agradecimento especial à minha sobrinha Frances porque sempre a vi como minha filha.

Por fim, sempre reservo meu último e mais profundo agradecimento à minha esposa, Debby Applegate. Há muitos anos Debby e eu trabalhamos lado a lado, escrevendo. Para mim isso é motivo de honra e inspiração. Entre suas muitas e impressionantes credenciais, Debby venceu o Prêmio Pulitzer de 2007 pela biografia de Henry Ward Beecher. Enquanto eu preparava os originais deste livro, Debby trabalhava com afinco em outra obra que provavelmente será considerada outra das grandes biografias deste século, sobre uma figura da década de 1920 atualmente quase esquecida: Polly Adler. É difícil acreditar que, na data em que este livro for publicado, teremos completado 30 anos do nosso primeiro encontro, em setembro de 1985. Estamos juntos desde então. Desde que eu a conheci, não há nada – absolutamente nada – que eu tenha feito sem ter sido profundamente influenciado por ela. Debby é minha conselheira constante, minha crítica mais mordaz, minha colaboradora próxima, o amor da minha vida, minha melhor amiga, minha amiga mais

inteligente, minha parceira em tudo, minha alma gêmea, a dona do meu coração e a pessoa sem a qual eu deixaria de existir.

Sumário

Créditos

PARTE 1: A LACUNA DAS HABILIDADES INTERPESSOAIS

Prólogo: Conheça a mais nova força de trabalho

Capítulo 1: A lacuna das habilidades interpessoais

A lacuna das habilidades interpessoais e seu aumento da geração X para a geração Y e a geração Z

Algo bem maior vem acontecendo: a mudança de gerações pós-baby boomers

A geração Z na era do inconformismo

A lacuna das habilidades interpessoais: os fundamentos que faltam aos jovens talentos de hoje

Enfrente a dura realidade da lacuna das habilidades interpessoais

Capítulo 2: Não basta contratar bem

Contratação e estratégia de alocação de funcionários

Treinamento de ambientação e atualização

Gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos

Treinamento permanente

O elemento humano: que papel você irá desempenhar?

Torne-se um gestor didático

Eleve o nível ainda mais

Capítulo 3: Libere o poder das habilidades interpessoais

Aprofundando: os fundamentos básicos

Acessando o poder das habilidades interpessoais

Acesse o poder: o restante deste livro

PARTE 2: COMO ENSINAR OS FUNDAMENTOS AOS JOVENS TALENTOS DE HOJE

Capítulo 4: Como ensinar os fundamentos do profissionalismo

Como ensinar autoavaliação

Autoavaliação: Plano de aula 1 - Introdução

Autoavaliação: Plano de aula 2 - Avalie sua habilidade, sua capacidade e sua força de vontade

Autoavaliação: Plano de aula 3 - Avalie sua produtividade, a qualidade do seu trabalho e seu comportamento

Autoavaliação: Plano de aula 4 - Avalie suas competências nas habilidades interpessoais essenciais

Autoavaliação: Plano de aula 5 - Detalhamento da compreensão das habilidades interpessoais básicas

Autoavaliação: Plano de aula 6 - Explore seus sucessos com habilidades interpessoais básicas

Como ensinar a ter responsabilidade

Responsabilidade: Plano de aula 1 - Introdução

Responsabilidade: Plano de aula 2 - Todos os fatores prejudiciais

Responsabilidade: Plano de aula 3 - Fatores que mais costumam interferir no trabalho

Responsabilidade: Plano de aula 4 - Poder de reação

Como ensinar atitude positiva

Atitude positiva: Plano de aula 1 - Teorias sobre como dar o melhor de si no trabalho

Atitude positiva: Plano de aula 2 - Definindo o que é uma "boa postura", com a equipe ou um funcionário

Atitude positiva: Plano de aula 3 - Refletindo sobre os maus comportamentos mais comuns

Atitude positiva: Plano de aula 4 - Refletindo sobre boas posturas

Atitude positiva: Plano de aula 5 - Para funcionários que precisam de um ajuste de postura

Como ensinar bons hábitos profissionais

Bons hábitos profissionais: Plano de aula 1 - Introdução

Bons hábitos profissionais: Plano de aula 2 - Autoavaliação

Bons hábitos profissionais: Plano de aula 3 - Planejamento do autoaperfeiçoamento

Bons hábitos profissionais: Plano de aula 4 - Bem-estar

Bons hábitos profissionais: Plano de aula 5 - Planejando uma iniciativa visando ao bem-estar

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 6 - Apresentação pessoal](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 7 - Registro de horários para trabalhar com um cronograma](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 8 - Como criar um plano de projeto básico](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 9 - Tomar notas e fazer checklists](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 10 - Realizando um estudo de tempos e movimentos em si mesmo](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 11 - Atenção para a conclusão das tarefas](#)

[Bons hábitos profissionais: Plano de aula 12 - Fazendo um esforço extra](#)

[Como ensinar capacidade de lidar com pessoas](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 1 - Comunicação interpessoal](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 2 - Autoavaliando a comunicação interpessoal](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 3 - Aprendendo a usar a "lista de pessoas"](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 4 - Mais estrutura na comunicação](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 5 - Comunicações com mais conteúdo](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 6 - Preparação para reuniões](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 7 - Boas práticas no uso do e-mail](#)

[Lidando com pessoas: Plano de aula 8 - Comunicação a distância](#)

[Capítulo 5: Como ensinar os fundamentos do pensamento crítico aos jovens talentos](#)

[Como ensinar aprendizado proativo](#)

[Aprendizado proativo: Plano de aula 1 - Introdução](#)

[Aprendizado proativo: Plano de aula 2 - Mente aberta](#)

Aprendizado proativo: Plano de aula 3 - Evite fazer pré-julgamentos, questione os pressupostos e procure aprender

Aprendizado proativo: Plano de aula 4 - Questione os pressupostos

Aprendizado proativo: Plano de aula 5 - Pesquise

Aprendizado proativo: Plano de aula 6 - Habilidades de estudo: construindo conhecimento

Aprendizado proativo: Plano de aula 7 - Habilidades de estudo: construindo habilidades

Aprendizado proativo: Plano de aula 8 - Analise diversas perspectivas para desenvolver sua sabedoria

Como ensinar capacidade de resolução de problemas

Resolução de problemas: Plano de aula 1 - Introdução

Resolução de problemas: Plano de aula 2 - Prevenindo ou evitando problemas

Resolução de problemas: Plano de aula 3 - Soluções prontas para problemas recorrentes

Resolução de problemas: Plano de aula 4 - Denominadores comuns e princípios subjacentes

Resolução de problemas: Plano de aula 5 - Aplicação da ferramenta de análise pós-ação

Resolução de problemas: Plano de aula 6 - Usando a ferramenta de análise pós-ação para aprender com os outros

Como ensinar tomada de decisões

Tomada de decisões: Plano de aula 1 - Introdução

Tomada de decisões: Plano de aula 2 - Análise de informações: prós e contras simples

Tomada de decisões: Plano de aula 3 - Causa e efeito: resultados positivos

Tomada de decisões: Plano de aula 4 - Causa e efeito: resultados negativos

Tomada de decisões: Plano de aula 5 - Aplicação da ferramenta de análise pós-ação

Tomada de decisões: Plano de aula 6 - Usando a árvore de decisão/ação

Capítulo 6: Como ensinar os fundamentos da capacidade de seguir uma liderança aos jovens talentos

Como ensinar respeito pelo contexto

Respeito pelo contexto: Plano de aula 1 - Introdução

Respeito pelo contexto: Plano de aula 2 - Interpretando a estrutura, as regras, os costumes e a liderança

Respeito pelo contexto: Plano de aula 3 - Onde você se encaixa?

Respeito pelo contexto: Plano de aula 4 - Como você pode se adaptar?

Respeito pelo contexto: Plano de aula 5 - Fatores que limitam o contexto

Respeito pelo contexto: Plano de aula 6 - Relações complicadas

Respeito pelo contexto: Plano de aula 7 - Contextos positivos

Respeito pelo contexto: Plano de aula 8 - Contextos negativos

Respeito pelo contexto: Plano de aula 9 - Lidando com pessoas de temperamento difícil

Respeito pelo contexto: Plano de aula 10 - Lidando com pessoas de bom temperamento

Como ensinar boa cidadania

Boa cidadania: Plano de aula 1 - Introdução

Boa cidadania: Plano de aula 2 - O modelo “respeito pelos outros”

Boa cidadania: Plano de aula 3 - O modelo “melhores interesses”

Boa cidadania: Plano de aula 4 - O modelo “cívico”

Boa cidadania: Plano de aula 5 - O modelo “comunitário”

Boa cidadania: Plano de aula 6 - O modelo “bom senso”

Boa cidadania: Plano de aula 7 - O modelo “padrões sólidos”

Boa cidadania: Plano de aula 8 - O modelo “sacrifício pessoal”

[Boa cidadania: Plano de aula 9 - O modelo Theodore Roosevelt](#)

[Boa cidadania: Plano de aula 10 - Crie seu modelo](#)

[Como ensinar presteza](#)

[Presteza: Plano de aula 1 - Introdução](#)

[Presteza: Plano de aula 2 - Mitos comuns sobre a presteza no local de trabalho](#)

[Presteza: Plano de aula 3 - Realidades sobre a presteza no local de trabalho](#)

[Presteza: Plano de aula 4 - Mito e realidade no local de trabalho](#)

[Presteza: Plano de aula 5 - O modelo de presteza "ser um ótimo funcionário"](#)

[Presteza: Plano de aula 6 - A presteza nas interações entre gestores e subordinados diretos](#)

[Presteza: Plano de aula 7 - A presteza no comparecimento e na participação em reuniões](#)

[Presteza: Plano de aula 8 - Ajudando seu chefe a monitorar seu desempenho](#)

[Presteza: Plano de aula 9 - Incorporando um plano para melhorar seu desempenho](#)

[Como ensinar trabalho em equipe](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 1 - Introdução](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 2 - Definindo os aspectos do trabalho em equipe](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 3 - Seu papel em relação à missão](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 4 - Coordenação, participação e colaboração](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 5 - Colaborando com a equipe e comemorando o sucesso dos outros](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 6 - Identificando funcionários de confiança e desenvolvendo relacionamentos com eles](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 7 - Tornando-se uma pessoa de confiança para outros](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 8 - Usando a influência para que as tarefas sejam cumpridas](#)

[Trabalho em equipe: Plano de aula 9 - Lições sobre trabalho em equipe da Força Aérea Americana](#)

[Agradecimentos](#)

[Conheça outros livros do autor](#)

[Conheça outros livros da Editora Sextante](#)

[Sobre o autor](#)

[Informações sobre a Sextante](#)

Título original: *Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent* Copyright © 2015 por Bruce Tulgan

Todos os direitos reservados.

Tradução publicada mediante autorização fornecida pela John Wiley & Sons, Inc.

Copyright da tradução © 2017 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Ivo Korytowski *preparo de originais:* Ângelo Lessa *revisão:* Luis Américo Costa e Tereza da Rocha *adaptação de projeto gráfico e diagramação:* DTPPhoenix Editorial *capa:* Retina_78

adaptação para e-book: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

T83q

Tulgan, Bruce

O que todo jovem talento precisa aprender [recurso eletrônico] / Bruce Tulgan; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

recurso digital

Tradução de: *Bridging the soft skills gap* Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-85-431-0520-8 (recurso eletrônico) 1. Gestão. 2. Liderança. 3. Geração Z. 4. Planejamento estratégico. 5. Livros eletrônicos. I. Korytowski, Ivo. II. Título.

CDD: 658.3

CDU: 658.3

17-
41951

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 - Gr. 1.404 - Botafogo
22270-000 - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (21) 2538-4100 - Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

 www.sextante.com.br

 facebook.com/esextante

 twitter.com/sextante

 instagram.com/editorasextante

 skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo

Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil

Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br