

Sex appeal – a nova competência dos líderes (e das empresas)

André Fontes

18 Novembro 2021

Já não chega um balde de cenouras para aliciar os colaboradores porque se percebeu que nem todos gostam de cenoura. Há quem prefira outro legume, há quem prefira fruta, há quem seja intolerante.

Passamos mais tempo no trabalho do que em casa e, na grande maioria dos casos, estamos mais tempo com os nossos colegas e com as nossas chefias do que com a nossa própria família (que seja presencial ou remotamente).

Isto faz com que tenhamos forçosamente que desenvolver relações no trabalho que não diferem, nas suas características essenciais, das relações que temos em casa. Independentemente do local onde nos encontramos ou da tarefa que desempenhamos, a nossa condição humana sobrepõe-se a todas as outras.

No contexto laboral, é frequente (felizmente, já foi mais) tentar suprimir a nossa humanidade para dar lugar a impulsos mecânicos que são mais fáceis de gerir do que as emoções e as vontades.

Hoje, especialmente por nos encontrarmos no rescaldo de um período pandémico que desafiou todos os conceitos, lutamos e exigimos uma nova relação com o trabalho, em especial com as chefias.

Já não chega um balde de cenouras para aliciar os colaboradores porque se percebeu que nem todos gostam de cenoura. Há quem prefira outro legume, há quem prefira fruta, há quem seja intolerante, há quem nem tenha fome. A importância de perceber a essência humana é cada vez mais crucial e pode ser determinante para a retenção de talento numa empresa, bem como para o sucesso de uma liderança.

Não é, por isso, descabido comparar a natureza das relações no trabalho com as outras. E o que mais importa numa relação? Bem, é discutível e dificilmente existirá uma resposta com que todos concordem, mas a atração é fundamental. Sem atração dificilmente olhamos sequer para o outro. O que torna a pessoa (ou a empresa) atraente é que pode diferir muito e é esse o grande desafio dos líderes de hoje – serem “sexys” e tornarem os ambientes de trabalho num local atraente.

Mudam-se os tempos, mantêm-se as vontades / hábitos

Mário: *Recebi um aumento?*

Ana: *Parabéns! Então, um projeto super bem-sucedido? Impressionaste o chefe?*

Mário: *Hmm. Não sei bem acho que sim... ou se calhar todos tiveram uma atualização de salários ou é pelo meu tempo de carreira.*

Ana: *Olha eu não recebi nada por isso atualização de salários geral não foi de certeza... Essa é boa, seres aumentado sem sequer perceberes porquê! Bem, o que interessa é que recebes mais, não é? Deixa lá as justificações.*

Mário: *Erggh, sim mas honestamente preferia ter mudado para o departamento do João. Já estou um bocado desmotivado com o que faço há tantos anos e há outros projetos nos quais gostava de estar envolvido. Mas do que receber um aumento, mas claro, não vou reclamar.... Vou é começar a ver se a empresa X tem alguma vaga aberta porque têm projetos semelhantes aos que gostava de estar envolvido...*

Ana: *Ah boa, se tiver diz-me que também estou sempre à procura de novos projetos!*

Esta podia bem ser uma conversa ouvida num escritório perto de si. A maioria das chefias ainda está convencida de que a retenção de talento nas empresas é feita com a cenoura do aumento do salário.

E é, de facto, assim que funciona desde a Revolução Industrial. É assim que fomos ensinados e que continuamos a ensinar. De forma maioritariamente autoritária (ainda que inconscientemente) e sem margem para a criatividade.

O sistema de trabalho que não é agropecuário, foi construído sobre a premissa de que há uma hierarquia bem delineada e os que estão no topo mandam e os subordinados concretizam. Quanto mais maquinizado / mecanizado o trabalho, melhor para monitorizar e avaliar a performance do trabalhador que nem tem tempo ou audácia para questionar sobre o significado das suas tarefas.

Apesar de nos encontrarmos numa economia completamente diferente da que vigorava no período da Revolução Industrial, não deixa ser de interessante perceber que pouco ou nada evoluímos nos métodos de trabalho que foram implementados há mais de 200 anos. Foi precisamente neste período que se revivificaram as 40 horas semanais e o horário das 09hs às 18hs.

O ambiente fabril evoluiu para muitos outros contextos de trabalho, mas as estruturas hierárquicas mantêm-se e a mentalidade das chefias também. Raramente se questiona o significado das tarefas que desempenhamos, a adequação das mesmas ao trabalhador que as desempenha ou o seu propósito na sociedade atual. Quanto a isto há efetivamente pouca contestação por vários motivos, mas dois em especial:

- Os trabalhadores têm receio de perder o seu trabalho ou mesmo de ser mal interpretados se contestarem as suas tarefas;
- Os trabalhadores não têm sequer tempo para pensar sobre o significado das coisas. Estão tão imersos nas tarefas do dia a dia que não têm grande margem para reflexão.

No entanto, algo mudou nos últimos tempos. Uma experiência traumática vivida em sociedade e com impacto global como foi (e ainda é) a pandemia, originou um conjunto de transformações nos indivíduos e, em alguns casos, nas comunidades.

Autores no âmbito da psicologia positiva identificam aspetos positivos que resultam de eventos traumáticos na vida das pessoas, entre eles:

- A maior valorização da vida;
- Novas prioridades na vida;
- Uma maior sensação de força pessoal;
- Melhoria nas relações interpessoais.

Facto é que o ser humano é capaz de transformar experiências adversas em aprendizagens e há um conceito de crescimento pós-traumático no âmbito da referida psicologia positiva que faz todo o sentido neste contexto e que diz respeito à mudança positiva que o indivíduo experimenta como resultado de um processo de luta face à vivência de uma experiência traumática. A pessoa fica melhor do que anteriormente.

A tendência, que já estava a mudar no período pré-pandémico, sofreu uma acentuação com as condições a que todos fomos sujeitos nos sucessivos confinamentos. A súbita paragem que, para muitos, proporcionou momentos de pausa e reflexão, fez-nos perceber que podemos sair deste acontecimento num modelo melhor do que o que conhecemos.

É urgente, especialmente para os que são mais tradicionais, que os líderes, as chefias e as empresas se capacitem que os trabalhadores de hoje não são máquinas que acartam ordens. Pelo contrário, as pessoas só ficam nas empresas se se sentirem atraídas pelas mesmas. Se houver uma ligação

entre o propósito de vida pessoal e profissional, se existir uma motivação intrínseca e lhe for permitida flexibilidade, autonomia, conexão e sentido de pertença.

São essencialmente estas as características que um líder deve ter presente na sua árdua tarefa de, também ele, se adaptar às novas exigências do mercado e dos trabalhadores. De pouco ou nada vale o esforço de voltar ao modelo pré-pandémico de trabalho e de relação com as empresas. Todos fomos impactados de uma forma ou de outra e todos sofremos uma transformação que não deve ser ignorada.

Qual o impacto dessa transformação e o que resulta dela depende de pessoa para pessoa e esse é o trabalho do líder – perceber em que sentido vai a sua organização evoluir com base no que procuram agora os seus colaboradores.

Para isso, é especialmente útil calçar os sapatos dos seus colaboradores, posicionar-se ao mesmo nível, para perceber as suas necessidades e frustrações.

Não é como se, de repente, não fosse necessário respeitar a hierarquia no trabalho. Mas o contexto e a experiência recente que vivemos a nível social torna ainda mais relevante ter noção da igualmente no que diz respeito a ser “humano” e não uma máquina de trabalho.

H2H Data vs Cultura de Achismos

Qual a maior dificuldade desta afirmação e do desafio que têm hoje os líderes em mãos? A complexidade do ser humano e a subjetividade de todos os conceitos que lhe são inerentes.

Por outro lado, nunca tiveram ao seu dispor tantas ferramentas nem tantos dados que permitissem uma análise robusta e uma avaliação relativamente rápida dos seus colaboradores.

Tal como o Facebook (*aka* Meta) consegue prever que vamos começar uma relação antes mesmo de ela ter início (pelas interações que fazemos, pelos cliques ou pelo nosso comportamento online de forma geral), também os líderes têm à sua disposição dados sobre os quais podem atuar, desde que prestem atenção aos mesmos e salvaguardem o interesse dos trabalhadores

Esta é a Era dos dados e não se trata de apenas de dados estatísticos, algoritmos, machine learning ou inteligência artificial. Há uma camada que se sobrepõe a todas essas que é a de H2H Data (dados de humanos para humanos).

Cabe ao líder encontrar os meios mais adequados para perceber nas empresas o que querem os trabalhadores. Algo que pode ser tão simples e simultaneamente tão complexo – ouvi-los. Numas empresas isto consegue-se através de conversa diretas, noutras pode ser através da realização de inquéritos, noutras através de entrevistas de grupo e, muitas vezes, basta apenas estar atento e observar comportamentos e ouvir as conversas e os comentários.

A verdade é que isto raramente acontece. O comum é a basear uma decisão numa cultura / atitude de “achismos”. De ambas as partes – de trabalhadores e de chefias. Decidimos que, na empresa, vamos todos adotar o trabalho remoto de agora em diante porque está “na moda” e porque achamos que é precisamente o que os colaboradores querem. Não se liga aos dados concretos ainda que seja cada vez mais referida a sua importância a todos os níveis.

A solução do método Lean

E quando não há dados suficientes? Claro que é uma situação a considerar. Quando existe uma mudança brusca na sociedade como a que foi vivida, é frequente que as decisões tomadas sejam um risco por não terem grande suporte científico. Aqui, o papel dos líderes torna-se ainda mais relevante na gestão de sucessos e insucessos, na motivação dos colaboradores e, em última instância, na retenção de talento.

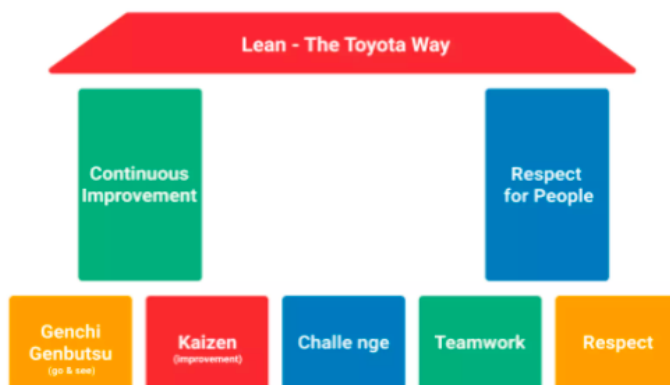
Se não temos tempo suficiente para termos encontrado, enquanto sociedade, uma fórmula matemática (se é que a mesma existe) que seja aplicável a cada indústria e que sirva, de forma geral, as necessidades atuais de empregadores e trabalhadores, então pouco resta se não testar. Cada empresa deve fazer o seu caminho e o líder tem o papel crucial de ajudar a encontrar o mais adequado.

E, como é vulgar ouvir dizer, o caminho faz-se caminhando, numa contínua aprendizagem e no melhoramento de processos de trabalho, de objetivos e das próprias pessoas. Esta é precisamente a base da metodologia Lean que teve origem, nos anos 70, na marca japonesa Toyota.

De acordo com a metodologia Lean o líder não tem total controlo dos processos de trabalho nem está em especial destaque. Pelo contrário, encoraja a partilha de responsabilidade na chamada shared leadership. Os dois pilares da Lean Methodology são:

- O respeito pelas pessoas (shared leadership);
- Melhoramento contínuo (que pressupõe a tentativa e erro).

Foi desenvolvida com o objetivo de reduzir o número de processos necessários para uma operação, eliminar o desperdício e tudo o que não traga valor ao produto final. Mas também porque se percebeu que, uma boa ideia ou iniciativa pode ter origem em qualquer nível da hierarquia da empresa e, por isso, a confiança e o respeito pelas pessoas deve ser primordial.



O conceito de Kaizen (melhoramento contínuo) prende-se com a aprendizagem através da tentativa e do erro. Testar e falhar consecutivamente até encontrar a fórmula correta ou que melhor se adapta ao contexto.

A incerteza do futuro (próximo) pede precisamente esta capacidade de teste e rápida adaptação, de inovação e criatividade. Esta técnica pode ser utilizada nas empresas para perceber, por exemplo, se determinado grupo de trabalho é mais produtivo com reuniões presenciais ou à distância. Testar presencial, testar via Zoom, testar um modelo misto.

Avaliar, de acordo com o feedback das pessoas e com os resultados efetivos, qual o melhor modelo e qual apresenta a melhor produtividade, numa correlação com o bem-estar dos colaboradores.

Uma das componentes mais cruciais para a correta implementação desta metodologia é a avaliação. É crucial perceber o que funcionou ou o que falhou e perceber como aprender com o erro. Qual o papel dos líderes aqui:

- Encontrar mecanismos para medir o sucesso / insucesso do que se está a testar;
- Encorajar as pessoas a testar, sem receio de falhar;
- Facilitar a implementação de uma cultura de aprendizagem através do erro.

Isto difere de ambicionar o falhanço ou sequer viver confortável com o mesmo. Requer antes a capacidade de lidar com o insucesso, reconhecer o mesmo, partilhar e aprender com isso. Ou seja, se percebermos que a reunião via Zoom, por exemplo, resultou num conjunto de duas horas perdidas, sem qualquer interação entre os colaboradores e sem a conclusão pretendida, há que saber explicar o falhanço ponto por ponto e testar outro método.

Este esforço não é feito em vão nem apenas para modernizar a empresa. Só assim se consegue reter talento e ser sexy aos olhos dos colaboradores, porque, no fundo, só assim é que eles ficam.

André Fontes

Consultor e Professor na Porto Business School e IPAM para as áreas de gestão de talento e liderança

Opinião - Pessoas by ECO

<https://eco.sapo.pt/opiniao/super-chickens/>

André Fontes

18 Outubro 2021