

**QUEM
SABE FAZ
A HORA!**



Planeta

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Copyright © Mario Sergio Cortella, 2021
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2021
Todos os direitos reservados.

Edição para o autor: Paulo Jebaili
Preparação: Ana Tereza Clemente
Revisão: Laura Vecchioli, Marina Castro
Diagramação: 3Pontos Apoio Editorial Ltda
Capa: André Stefanini

Este livro originou-se de parte do conteúdo (agora revisado, recriado e expandido) de edição única em 2019 da obra do mesmo autor, *Pensar & Agir*, da Cortez Editora para a Unibrad.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Cortella, Mario Sergio

Quem sabe faz a hora!: Iniciativas decisivas para gestão e liderança / Mario Sergio Cortella. – 1. ed. – São Paulo: Planeta, 2021.

176 p.

ISBN 978-65-5535-307-5

1. Administração de pessoal 2. Liderança 3. Ética
4. Atendimento ao cliente 5. Conduta I. Título

21-0571

CDD 658

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão e liderança

2021

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Bela Cintra, 986 – 4º andar – Consolação
01415-002 – São Paulo-SP
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

SUMÁRIO

I

GESTÃO NAS RELAÇÕES

O trabalho agora e a busca do equilíbrio

Capítulo 1 NADA SERÁ COMO ANTES? 11

Desafios reais em ambientes virtuais



II

LIDERANÇA

Harmonizadora de convivências

Capítulo 2 GESTÃO É MOVIMENTO 25

Nenhuma pessoa ou empresa já é qualificada;
somos qualificantes

Capítulo 3 ELOS CONTEMPORÂNEOS 33

Convivência geracional é fonte de riqueza

Capítulo 4 O QUE MOBILIZA AS PESSOAS 43

Entre o presencial e o virtual vale o proposital

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

III
PROTAGONISMO
Uma atitude favorável

- Capítulo 5 SABER E FAZER A HORA 57
Proatividade é ir buscar em vez de
aguardar que algo se realize
- Capítulo 6 PROTAGONISMO EM CONJUNÇÃO 67
Emprende melhor quem está em
boa companhia



IV
PLANEJAMENTO

Competências para o desenvolvimento

- Capítulo 7 UMA CAPACIDADE DECISIVA 79
À procura dos melhores traçados
- Capítulo 8 VISÃO ANTECIPADA, VIVÊNCIA REFLETIDA 89
A perícia de articular saberes

V ÉTICA

Uma casa com valores

- Capítulo 9 **NÃO FAZEMOS QUALQUER NEGÓCIO!** 99
Uma regra que ilumina as referências da
conduta decente
- Capítulo 10 **LUGAR DECENTE, AÇÃO HONRADA** 111
A liderança deve zelar pela integridade das
pessoas e dos negócios



VI ATENDIMENTO AO CLIENTE

Uma relação vital

- Capítulo 11 **RESPEITO COMO VALOR** 125
Confiança se estabelece pela prática cotidiana
- Capítulo 12 **MARCAS DO CUIDADO** 133
Relações bem cultivadas gratificam de
vários modos
- Capítulo 13 **SEM PONTO-FINAL** 145
Negócio fechado, fidelização aberta

VII
COMUNICAÇÃO
O valor da conexão

Capítulo 14	EM BUSCA DA SINTONIA FINA	159
	Criatividade, diversidade: do convívio das diferenças pode surgir o novo	



I

GESTÃO NAS RELAÇÕES



O trabalho agora e a
busca do equilíbrio

Planeta

Capítulo 1

NADA SERÁ COMO ANTES?



Desafios reais em
ambientes virtuais

Planeta

Escrevo e reescrevo estas reflexões em torno de iniciativas virtuosas e atitudes decisivas no momento em que atravessamos a pandemia causada pelo novo coronavírus. Não há como ter tanta nitidez sobre o que acontecerá após este período. Ainda assim, precisamos repensar as relações profissionais. Não apenas o mundo do trabalho vai mudar, mas nada será como antes dessa pandemia. Nem tudo, porém, será inédito.

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Muita coisa persistirá, algumas tolices continuarão, muitos acertos serão feitos. A humanidade vive um abalo muito grande, precisaremos refletir de modo mais denso sobre os nossos modos de conduzir as coisas.

O mundo do trabalho desenha novas relações. Estamos fazendo com mais intensidade o teletrabalho, também conhecido como home office. Com isso, muitas empresas e profissionais estão notando que, especialmente em cidades grandes, o período de deslocamentos entre casa e trabalho nos tira uma parte considerável do usufruto do tempo. Como tendência para os próximos anos, é possível que haja uma descentralização do local do trabalho, eventualmente com o uso de espaços, como os de coworking, em que as pessoas poderão realizar suas atividades profissionais mais próximas de suas casas.

Numa perspectiva histórica mais recente, a pandemia que chegou de forma avassaladora ao Ocidente em 2020 só adensou um movimento de descentralização do trabalho que algumas organizações já vinham fazendo. Outras tantas tiveram de fazê-lo em caráter emergencial.

No ambiente das universidades, isso acontece desde os anos 1940, com equipes descen-

12 Quem sabe faz a hora!

tralizadas que depois agregam o trabalho em conjunto. Não havia, entretanto, um aparato tecnológico que permitisse um fluxo veloz de trabalho e de trocas de informações.

No início dos anos 1990, começou-se a desenhar esse modelo laboral como um ideário para a libertação das amarras acarretadas pelo ambiente de trabalho. Mas ainda não contávamos com o mundo digital internético. A comunicação com maior instantaneidade se dava por ligações telefônicas ou por fax, quando era preciso enviar ou receber algum documento ou registro impresso. Havia o desejo, a inclinação e algumas experiências que viabilizavam o trabalho a distância. Jornalistas, freelancers ou não, já podiam apurar e escrever suas matérias de casa. Ainda dependiam, porém, de um portador para que um disquete chegasse à redação do veículo de comunicação.

Em meados da década, com o advento e o acesso em larga escala à internet, a tecnologia nos possibilitou instantaneidade, simultaneidade e conectividade, o que alterou toda a dinâmica do trabalho. A geografia deixou de ser uma barreira para vários tipos de atividade.

Nada será como antes? **13**

Pelas experiências que pude acompanhar, o trabalho remoto, num primeiro momento, produziu um encantamento no profissional, pela possibilidade de ficar em casa, com sensação de poder administrar os próprios horários. Mas, após um tempo, essa condição gerou uma certa angústia, pela ausência do encontro, do momento do café, de olhar para a mesa ao lado, do papo no elevador e do “como é que você está?”. Essa forma de interação empática acabou se restringindo. Apesar de algumas vantagens do trabalho remoto, muitos profissionais se ressentiram da falta de convivência com os colegas.

É possível inferir até, num certo sentido, que o mundo do trabalho guarda semelhanças com a escola. Afinal de contas, a escola não é apenas um local de aprendizagem, mas um espaço onde se tem uma experiência sociocultural, onde convivências se dão.

Ocasões como tomar um café com um colega e desabafar ou se alegrar, trocar ideias e informações fazem parte dessa experiência. Numa atividade presencial, a pessoa não tem apenas a possibilidade de estar perto de alguém para trabalhar, mas também para fruir outras dimensões que a vida coloca, como a dos afetos.

14 Quem sabe faz a hora!

Ou até da competitividade e da cooperação em relação ao alcance de metas. Mesmo no caso da partilha pedagógica – embora seja possível fazer a relação ensino-aprendizagem de modo virtual, cuidar da formação continuada –, o presencial tem uma eficácia muito maior em determinadas situações, pelo próprio estímulo que representa e pela agregação imediata de múltiplas fontes de conhecimento disseminadas entre as pessoas presentes, sem mediação tecnológica expressiva.

Algumas tentativas com pessoas trabalhando exclusivamente em casa foram deixadas de lado. Com o tempo, observou-se que alguns profissionais passaram a ter condutas menos criativas, tornando-se mais tensos. Embora os encontros no trabalho possam trazer alguns desconfortos ou algum nível de conflito, existem vantagens, como os modos de interação e as soluções que surgem com as trocas presenciais.

Há que se considerar também que o home office requer muita disciplina, porque podem acontecer muitas intercorrências e porque as necessidades da casa se mantêm presentes. Isso exige grande capacidade de organização. Durante o período pandêmico, foram frequentes

Nada será como antes? **15**

as reclamações de pessoas que diziam estar trabalhando mais em casa do que no local de trabalho. Essa sensação muitas vezes foi acentuada pelo crescente fluxo das demandas do mundo digital.

O recolhimento imposto pela pandemia expôs os desafios do trabalho a distância. Se por um lado percebeu-se que muitas atividades laborais não tinham tanta necessidade de acontecer exclusivamente de modo presencial, por outro lado notou-se que não havia a possibilidade de substituir o presencial pelo virtual de modo completo. Pelo menos não era possível para todas as atividades.

Há que se levar em consideração que nós não tínhamos uma experiência mais densa com esse tipo de situação, com um confinamento de modo compulsório. Não houve tempo suficiente de preparação quando fomos surpreendidos pela necessidade de distanciamento e isolamento – ainda que o trabalho a distância já fosse uma realidade para uma parcela da população economicamente ativa.

A urgência das medidas para que as pessoas ficassem em casa exigiu decisões, muitas delas tomadas até de forma atribulada. O impacto do

16 Quem sabe faz a hora!

primeiro momento demandou ajustes, reformulações, rearranjos. Em muitos casos, foi quase na base de tentativa e erro, mas, gradativamente, o fluxo de trabalho foi se restabelecendo.

Passado o período de adaptação, o novo contexto trouxe à tona questionamentos sobre as relações com o trabalho. Alguns gestores perceberam o quão contraproducente pode ser um funcionário despender quatro horas por dia no trajeto casa-trabalho. Claramente, esse tempo poderia ser aproveitado num aumento de qualificação desse colaborador, no aprimoramento de alguma competência, em atividades que melhorassem a qualidade de vida, no descanso, no lazer, no convívio com a família. Qualquer uma dessas vertentes contribuiria para se ter alguém mais propenso a fazer melhores entregas.

Sem falar nos benefícios para além do âmbito corporativo. Afinal, com menos necessidade de deslocamentos, o trabalho remoto estende seus impactos no trânsito das cidades, sobretudo nas metrópoles, e, conseqüentemente, no meio ambiente, com menos emissão de poluentes na atmosfera. No cômputo geral, há uma significativa economia de recursos materiais e imateriais, como o tempo, só para citar um bem importante.

Nada será como antes? **17**

É provável que uma parte significativa das empresas adote um modelo híbrido. Evidentemente, as necessidades variam conforme cada organização. Mas, de modo mais genérico, é possível imaginar que haja, a cada período, um volume de trabalho que possa ser realizado em casa e outro nas dependências da empresa.

Afinal, por mais que essa tecnologia esteja cada vez mais acessível, nós ainda não conseguimos – talvez nem desejemos – abandonar a experiência sensorial que o encontro presencial proporciona.

Pode-se argumentar que uma conversa entre duas pessoas, por qualquer plataforma tecnológica, é um ato presencial, afinal, ambas estão presentes, estão apresentadas, em algo que acontece naquele momento. Não deixa de ser um “aqui e agora”. Mas eu chamo de sensorial em razão de um uso mais extenso dos sentidos e das presenças pessoais; essa experiência sensorial tem mais a ver com a ambiência, por estar imerso numa experiência coletiva. Tal como num teatro, em que um riso puxa outro, ou no cinema, quando a sala toma um susto em conjunto.

O trabalho virtual e o trabalho presencial no local da atividade não são mutuamente

18 Quem sabe faz a hora!

excludentes, são complementares. O virtual nos tirou de uma única trilha, mas não obrigatoriamente substituiu o presencial.

Como costume mencionar, nem tudo será como antes, algumas coisas poderão deixar de ser como eram. Mas nem tudo será inédito, pois não se deve perder a conexão com o passado. Cabe destacar que nem tudo que vem do passado é ultrapassado. Muita coisa que vem do passado precisa ser levada adiante.

O modelo híbrido exigirá encontrarmos o ponto de equilíbrio em relação a vários aspectos. O uso do tempo, por exemplo. Tanto por parte do profissional quanto dos gestores. Um dos aspectos positivos mais comentados do trabalho a distância é a maior flexibilidade na administração do tempo. Isso será positivo à medida que o funcionário souber, efetivamente, administrá-lo, quando conseguir estipular uma disciplina para que atividades domésticas e profissionais sejam partilhadas, sem prejuízo para as tarefas laborais.

Por parte da gestão, a supervisão precisa ser feita tal qual no presencial para que o andamento do processo não fique comprometido. Até se diria: “Mas, no mundo virtual, isso ficaria muito

Nada será como antes? **19**

mais difícil”. Não é verdade. O que desaparece é a vigilância de natureza física, porém as métricas continuam vigentes, assim como os prazos.

A gestão precisará adotar novos parâmetros para afinar ainda mais alguns procedimentos. A métrica será muito mais a realização da tarefa do que simplesmente o tempo conectado ou não. Outro ponto é a partilha adequada do volume de trabalho entre as pessoas da equipe. O fato de estar em casa não exime o gestor de determinar uma distribuição equânime dos volumes de trabalho entre os membros da equipe. O distanciamento não pode induzir a pensar que o profissional dispõe de mais tempo do que teria no escritório para realizar as tarefas.

A acessibilidade propiciada pela tecnologia trouxe desvios de percepção, que geraram até mesmo entreveros no campo da Justiça do Trabalho. Em alguns processos, houve o questionamento do que significaria estar à disposição da companhia.

Se o uso tecnológico admite a possibilidade de que eu esteja acessível, isso não implica que eu tenha de ficar presente de modo contínuo. Essa é uma possibilidade, não uma obrigatoriedade.

20 Quem sabe faz a hora!

O mundo do trabalho passou a debater quais são as fronteiras em relação à disponibilidade dos colaboradores. Logicamente, existem atividades que adotam o esquema de plantão, como as dos profissionais de saúde, de segurança, do jornalismo, da manutenção de equipamentos.

Estar de plantão significa cumprir uma carga horária no local de trabalho ou estar em outro lugar, mas poder ser acionado a qualquer instante para atender demandas que surgirem naquele período. Isso faz parte da natureza operacional de algumas profissões.

Em várias atividades há momentos em que o trabalho se torna mais intenso por alguma circunstância: o lançamento de um produto, a conclusão de uma campanha publicitária, a realização de um evento. Nessa hora, é preciso ter consciência de que se trata de um esforço extra ocasionado pelo contexto.

Feitas essas ressalvas, em várias atividades do mundo corporativo, nós precisaremos introduzir uma reflexão mais densa sobre acessibilidade e disponibilidade. Há uma distinção entre essas duas condições. Eu estou acessível, toda a minha equipe de trabalho está acessível, porque muitas pessoas hoje passam boa parte do tempo

Nada será como antes? **21**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

com o celular próximo. Isso, no entanto, não significa que elas estejam disponíveis o tempo inteiro. Essa confusão gerou embates intensos em várias organizações.

Seja no presencial, seja no virtual, em tempos pandêmicos ou não, vale o tradicional princípio de que “o combinado não é caro nem barato”. Uma parte dos desentendimentos poderia ser evitada se essa antiga máxima fosse seguida.

Se foi combinado um esforço adicional para o alcance de algum objetivo, numa dada circunstância, isso não deve carregar nenhuma contrariedade. Então, primeiro é preciso que o acordo esteja claro para todas as partes envolvidas. Segundo, que sejam estabelecidas as condições para que a dedicação intensificada não interfira na capacidade de trabalho do profissional, que possa chegar à exaustão.

Quando se está de acordo, a sensação de justiça prevalece. Esse é o básico para que as coisas funcionem a contento. Podemos contar com a mais moderna das tecnologias, mas alguns ensinamentos ancestrais continuam nos servindo muito bem.

22 Quem sabe faz a hora!