

FERNANDO BARRICHELO

RECLAMAÇÃO E TRABALHO DURO

SÉRIE
CARTAS A UM JOVEM EXECUTIVO



RECLAMAÇÃO E TRABALHO DURO

© 2021 Fernando Barrichelo

Confira outras obras do autor:

LIVRO: Estratégias de Decisão: Decida melhor com insights da Teoria dos Jogos

- 🔗 <http://estrategiasdedecisao.com/livro/>
- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/estrategias-de-decisao/>
- 🔗 <https://www.amazon.com.br/Estrategias-Decisao-Fernando-Barrichelo/dp/8592191505>

LIVRO: O Motorista da Internet: Meus melhores textos até 2020 no LinkedIn

- 🔗 <http://estrategiasdedecisao.com/coletanea2020/>
- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/o-motorista-da-internet-e-outras-estorias/>

LIVRO: O Poder do Raciocínio Estruturado

- 🔗 <http://estrategiasdedecisao.com/raciocinio-estruturado/>

LIVRO: Teoria dos Jogos: Conceitos, exemplos e limitações (em inglês)

- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/teoria-dos-jogos-em-ingles/>

LIVRO: Inteligência em Questão: O que caracteriza uma pessoa inteligente

- 🔗 <https://clubedeautores.com.br/livro/inteligencia-em-questao/>

ARTIGOS ONLINE: Tomadas de decisão e pensamento crítico na vida corporativa

- 🔗 www.estrategiasdedecisao.com/artigos/
- 🔗 <https://www.linkedin.com/in/fernandobarrichelo/detail/recent-activity/shares/>

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte deste livro pode ser reimpressa, reproduzida ou utilizada em qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, mecânico ou outro meio já conhecido ou que venha a ser inventado, inclusive fotocópias e gravações, ou em qualquer sistema de armazenamento ou recuperação de dados, sem a permissão por escrito do autor. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais (Lei 9.610/98)

O barco

Um jovem fazendeiro remava seu barco no rio, contra a correnteza, para entregar sua produção no vilarejo. Quando olhou para frente, percebeu que outra embarcação descia rapidamente, a favor da corrente, em sua direção.

Ele remou para sair da frente, mas parecia não haver saída. Ele gritou: “Mude de direção! Você vai bater no meu barco!” De nada adiantou. A embarcação atingiu seu barco com um impacto violento.

Ele gritou mais alto: “Seu idiota! Como é que você conseguiu atingir meu barco em um rio tão largo?” Quando olhou de perto, procurando a pessoa responsável, não havia ninguém. Ele estava gritando para um barco vazio, que arrebentou as amarras e estava flutuando sozinho correnteza abaixo.

Moral da história: nunca há ninguém no outro barco. Estamos sempre gritando para uma embarcação vazia. Não somos o alvo do barco vazio, nem tampouco de muitas as pessoas.

Série

Cartas a um Jovem Executivo

Carta 1 - O emprego ideal e as partes chatas

Carta 2 - Reclamação e trabalho duro

Mais cartas em breve!

Conheça as cartas em www.estrategiasdedecisao.com/cartas-jovem

CARTA # 2

Reclamação e trabalho duro

Prezado Fernando,

Batalhei para conseguir um emprego ideal após muito autoco-
nhecimento sobre quais são os fatores importantes para a mi-
nha vida, consciente das inevitáveis partes chatas das tarefas
diárias. Agora, o problema é que o ambiente de trabalho parece
estar infestado de pessoas chatas. Por exemplo, as vezes meu
gestor pega demais no meu pé, outra vezes não sabe que eu
existo. Meus colegas são competitivos demais, invejosos e não
sabem trabalhar em equipe. Há falta de reconhecimento e os
feedbacks não são agregadores. Como reagir a isso?

- A.G.P.

Prezado A.G.P.,

Reconheço que estas são insatisfações comuns, recorrentes e voltadas aos **relacionamentos no trabalho**. São situações as quais todo mundo tem razão em reclamar e, inclusive, deixar a empresa. Entretanto, se isso passou pela sua cabeça, nem pense em pedir demissão por um simples motivo: todas as empresas apresentam doses iguais destes problemas. Trocar de empregador, por impulso, não é a solução definitiva. É preciso saber lidar de forma mais inteligente.

Quando digo isso para algumas pessoas, há reações do tipo "então preciso me conformar, nada mais?" Calma, vamos colocar o tema em outra perspectiva. Realmente existe um dilema entre duas possíveis atitudes.

A **primeira opção** é questionar, tentar mudar o mundo, ser um ativista insatisfeito e desafiar o status quo. Se não conseguir mudar os outros, então mude de emprego. Se na outra empresa acontecer o mesmo, comece o ciclo da reclamação de novo. Afinal, não podemos nos acomodar. O contra-ponto desta abordagem é que você precisa de mais inteligência emocional e resiliência, além de estratégia e sabedoria para ser efetivo.

A **segunda opção** é reconhecer que o mundo não é perfeito, tolerar o amigo tóxico, o chefe incompetente e fazer seu trabalho honesto, respirando duas vezes quando sentir raiva. O contra-ponto desta abordagem é que você precisa ter uma atitude menos passiva, ir a luta, propor novos rumos e desafiar o sistema vigente que tolera os chatos.

Ou seja, se por um lado você reclamar, será acusado de não ter equilíbrio emocional e não ser resiliente. Por outro lado, se você aceitar o mundo do jeito que é, será acusado de ser passivo demais, acomodado e com falta de energia. Como equacionar esse dilema? Por qual lado seguir? Vamos analisar.

QUESTIONAR É BOM, MAS...

Em uma crônica, Max Gehringer¹ escreveu que "toda empresa tem um tipo de funcionário muito peculiar, **o insatisfeito**". Acompanhe um trecho:

O insatisfeito não gosta de regras, detesta burocracia, abobina ordens. Mesmo assim, o insatisfeito consegue desenvolver um relação produtiva com a empresa. Apesar de viver protestando contra tudo e todos, o insatisfeito não pede a conta, nem a empresa pensa em demiti-lo porque, apesar da insatisfação, ele traz bons resultados.

Em modo geral, o insatisfeito passa boa parte de seu dia criticando qualquer coisa. Por exemplo, o planejamento estratégico da empresa. A rotina. A lentidão dos colegas. As reuniões improdutivas. A falta de imaginação dos superiores.

¹ GEHRINGER, M. O melhor de Max Gehringer na CBN. Editora Globo. 2006. Pag 36

Se dependesse só da vontade do insatisfeito, praticamente tudo teria que ser mudado imediatamente para que a empresa gane mais agilidade e mais eficiência. É exatamente por isso que a empresa tolera sua rebeldia. Ter muito funcionários insatisfeitos seria desastroso porque resultaria num caos absoluto. Mas não ter nenhum também seria um desastre, pois geraria uma perigosa acomodação. O insatisfeito funciona como um amplificador das pequenas mazelas do dia-a-dia. Pode ser que nada seja tão grave como ele apregoa, mas nenhuma de suas queixas é ilusória ou paranóica.

Para as empresas, há uma linha que separa o insatisfeito positivo do insatisfeito negativo. O negativo é um anarquista, que desagrega o ambiente de trabalho. Já o positivo é um idealista, que quer genuinamente melhorar as coisas. A empresa sabe que, no fundo, ele quer o que todos os funcionários também querem. O insatisfeito às vezes é chato, às vezes é folclórico, às vezes é exagerado. No mais das vezes, porém, ele é a voz dos que preferem ficar calados.

... NÃO CONFUNDA QUESTIONAR COM RECLAMAR

A moral da estória acima é simples: podemos e devemos ser sujeitos insatisfeitos. Se nos atentarmos à maioria dos posts nas mídias sociais e livros de auto-ajuda corporativa, há um grande incentivo para sermos pessoas "**questionadoras**". Virou moda. Aliás, este é o mantra das empresas "inovadoras". Precisamos fazer diferente, então vamos questionar tudo o que vemos pela frente. É bacana questionar. O fundamento possui ícones bem sucedidos, como Steve Jobs, que não se contentava com o *status quo* e elevou a Apple para outro patamar.

Não há nenhum problema em detectar problemas corporativos como você descreve na sua pergunta e se manifestar para melhorá-los. O ponto é saber fazê-lo, como o próprio Gehringer distingue o insatisfeito positivo do insatisfeito negativo.

O problema começa quando o insatisfeito confunde **questionar com reclamar**. Para disfarçar a reclamação, o chato usa um vocabulário sofisticado, com frases como "quero desafiar" ou "precisamos pensar diferente". Mas, como diz Warren Berger², o bom questionador se questiona a si mesmo e não os outros. Como EU posso fazer diferente? Como EU posso ser protagonista?

Falar dos outros é fácil, mas é provável que muita gente fale de você também. Você consegue perceber quando alguém não faz o que diz, mas não necessariamente você consegue olhar para si mesmo e verificar suas próprias incongruências.

Assim, enquanto você está orgulhoso por se considerar um questionador, as pessoas podem achar que você é, na verdade, um chato que não agrega nada. E se tem uma coisa que a gente mais detesta é o **reclamão** ou resmungão.

No dilema entre questionar *versus* acomodar, o problema é exagerar na reclamação. Seth Godin³ descreve o reclamão como o **adolescente zangado**. Esta analogia é boa, pois os adolescentes agem assim por ser da natureza deles. Mas quando os adultos se comportam desta maneira, a situação fica feia. O adolescente zangado acredita que a raiva é sempre justificada. Ele rejeita a abordagem racional, substituindo-a por ondas de convicção. Os fatos pouco importam quando podem ser facilmente substi-

2 BERGER, W. Uma pergunta mais bonita. Editora Goya. 2019

3 GODIN, S. The angry teenager. Seth Godin website. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/05/the-angry-teenager-your-customer-your-boss.html

tuídos pela emoção. O adolescente irritado não quer falar sobre um problema, ele só quer gritar sobre isso.

Mostre a um adolescente zangado uma maneira de crescer e ele irá na outra direção, xingando você por rejeitar a raiva dele. Peça a um adolescente irritado para explicar racionalmente a solução proposta e ele vai odiar você por querer passos práticos. Ria da irracionalidade de suas exigências e ele ficará ainda mais irritado, porque ser ridicularizado é o seu maior medo.

Todos nós temos que lidar com adolescentes furiosos de vez em quando. Não é divertido nem produtivo, mas se você for inteligente e paciente, pode administrá-lo. Escolher lutar diretamente com esse colega adolescente não é uma solução prática, pois os adolescentes são bons em lutar e esbravejar. E pior, não deixe um adolescente zangado estar no comando.

Você já entendeu. Você provavelmente já conheceu um deles, seja um chefe, um colega ou um cliente. Se você não gosta desses sujeitos que agem como adolescentes zangados a sua volta, verifique se você não se comporta igual, achando que está "questionando" mas, na verdade, está apenas reclamando. Este é um bom teste de consciência pois a linha divisória entre o bom questionador e o resmungão é muito tênue. O que fazer quando você encontra um chato, um reclamão pela sua frente? O primeiro impulso é entrar numa espiral de emoções negativas, iniciar uma discussão interminável e não conseguir um resultado satisfatório. Um dos dois precisa ser adulto. Sugiro que seja você.

Acho que isso responde parcialmente sua pergunta inicial na qual descreve as situações na sua empresa. A resposta é: não reclame como um adolescente. Então como agir?

É PRECISO TER ENERGIA E ASSERTIVIDADE

Na minha carreira, não houve um único dia em que alguém não comentou "não aguento mais o mundo corporativo". Como disse, geralmente são comentários sobre excesso de trabalho, burocracias, decisões controversas e, principalmente, disputas pessoais com os reclamões e exibicionistas.

Já sabemos que não é fácil, mas ficar repetindo "não é fácil" não vai nos salvar. Sei que isso não é muito animador, mas é preciso entender algumas dinâmicas comportamentais para lidar melhor com essas inevitáveis situações. Reclamar pode ajudá-lo a desestressar, mas do ponto de vista de mudança prática, é o mesmo que reclamar "da sociedade". Você não vai mudar as pessoas de forma substancial, tampouco o modelo organizacional da sua empresa e a personalidade de alguns.

O mundo corporativo está cheio de pedras no sapato. É preciso ter energia e assertividade para encará-lo de frente. Para explicar melhor, criei uma estória em formato de diálogo⁴, narrado por Marina, em conversa com Francisco, reclamando de Geraldo. São três personagens fictícios, mas que existem em abundância na vida real.

O dilema de Marina

Reclamei bastante ao Francisco e pedi conselhos. Ele me olhou com calma e perguntou: posso ser sincero? Arrepiei. O politicamente correto é dizer "sim, claro", afinal somos adultos e encaramos qualquer verdade. Entretanto, no meu interior, eu não

⁴ Todo o enredo, diálogo e o conceito de "mimimi" são meus, mas tirei algumas ideias dos seguintes livros: BARTOLI, J. Ser executivo – Um ideal? Uma religião?.. Ideias e Letras. 2005 e MARTINS, V. Seja Assertivo. Editora Campus. 2005.

queria ouvir nenhuma sinceridade que contrariasse as minhas crenças e meu status quo. Isso dói. Mas concordei... Ele disse.

Marina, entendo sua angústia. Você ficou incomodada porque Geraldo teve uma postura muito forte, defendendo uma linha de raciocínio diferente da sua. É claro que queremos uma empresa em perfeita harmonia, todos amiguinhos, mas infelizmente não é assim que ocorre: nem aqui, nem em outras empresas. Nem hoje, nem há cem anos. O ambiente corporativo é duro mesmo.

Se pensarmos bem, o que se espera essencialmente de um executivo? Uma possível lista de comportamentos esperados poderia ser: (1) capacidade para assumir riscos, (2) visão de futuro, (3) capacidade de planejamento, (4) orientação a resultados, (5) habilidade em negociação, (6) energia e dinamismo, etc. Você concorda?

Concordo - respondi. Mas qual é o ponto?

O meu ponto é que existe mais um tópico nesta lista de características desejáveis em um executivo: **ser competitivo**.

Eu discordo - me antecipei. As empresas não querem uma pessoa competitiva. Vivemos elogiando a cooperação, trabalho em equipe, entre outros.

Francisco me olhou atentamente, se arrumou a cadeira e continuou. Sim, é contraditório mesmo, mas na prática eu vejo as empresas incentivarem a competição através de algumas formas. Por exemplo:

- » Quando existe a avaliação de desempenho com curva forçada e *pool* limitado de bônus em que, para alguns ganharem mais, outros precisam ganhar menos. Isso incentiva a competição.

- » Quando há poucas vagas gerenciais para muitos candidatos internos. Em cada dez gerentes, apenas um é promovido a diretor. Todos os gerentes sabem que são observados a todo momento. Isso reforça a concorrência.
- » Quando executivos possuem metas individuais. Eles pensam "eu quero vender antes e mais que meu colega" ou ainda "vou vender mesmo sem estoque e a outra área que se vire para entregar". Isso incentiva o individualismo.

Espere um minuto – interrompi. Você está confundindo as coisas. Uma coisa é existir um modelo de incentivos errado sem considerar a visão do todo e sem metas compartilhadas. Outra coisa é incentivar deliberadamente a competição e incluir este comportamento na lista de características desejadas de um executivo.

Bem colocado, vamos evoluir no raciocínio. Talvez o comportamento desejado na lista não seja competitivo e sim "ambicioso". De qualquer forma, a competição vira um **subproduto indesejável** do próprio sistema de incentivos e ambição.

Pense bem, depois de décadas de um mundo corporativo moderno, com MBAs e consultorias sérias de gestão, me diga quem resolveu esse dilema de forma efetiva? Não me parece que houve esforço dos grandes executivos. Na prática, é cômodo para eles deixarem assim. No fim, quem se dá melhor é a pessoa competitiva.

Vou dar mais um exemplo sobre esse desejo, deliberado ou não. Perceba que alguns detalhes são subliminares. Imagino que até você já pediu aos seus colaboradores alguns comportamentos com frases e adjetivos fortes, como "faca nos dentes" e

"sangue nos olhos". Você não concorda com o sistema competitivo, mas você incentiva seu funcionário a bater a metas, ir com tudo, dar um jeito, afinal, se ele ganhar, você ganha junto.

Você incentiva a ambição porque quer que todos se esforcem ao máximo em benefício da empresa. Mas a ambição induz a competição porque há pouco espaço para todos no bônus e promoções. E é aí que começam todos os problemas, pois **competir de verdade** não é uma dessas coisas que se possa fazer suavemente, com muitas cautelas e sem incomodar ninguém. Ao contrário, competir a sério pressupõe atitudes que demandam altas doses de energia e alguns comportamentos colaterais, como agressividade, ocupação de espaço, disposição para incomodar, capacidade de se sobrepor aos outros e executar tarefas que outros não estejam executando. Pior ainda, essas características encorajam certas doses individualismo. O problema não é a ambição em si, e sim seus efeitos inevitáveis, como os comportamentos de Geraldo, por exemplo.

Francisco faz uma pausa, muda o tom de voz para uma mais grave e serenamente diz:

Perceba Marina, que não estou defendendo os comportamentos. Estou fazendo uma análise mais lúcida de como chegamos até aqui. Não concordo com tudo, mas a realidade é essa. Ela é dura e cruel. O ambiente corporativo possui essas características. Você precisa ter consciência disso e parar com esse mimimi. É um jogo sério que você precisa jogar.

Mimimi? – retruquei. Não me ofenda. Não sou mimimi.
Olha, até agora, você apenas reclamou e choramingou que

Geraldo foi isso e aquilo. Sabe a minha definição de mimimi? **Mimimi é uma sensação de dodói sem uma justificativa adulta.** Em outras palavras, mimimi é um desconforto que você não consegue articular, em palavras, de forma racional. Por isso, as "pessoas mimimis" apenas têm sensações, reclamam de forma confusa e não dialogam decentemente.

O que você quer eu faça? – repliquei. Como reagir quando estamos diante uma pessoa que é ambiciosa, intolerante, egoísta, rude, não escuta, não vê o todo, não colabora?

Acho que você está buscando uma resposta fazendo a pergunta errada. Posso rephrasear a sua pergunta? Prefiro colocar da seguinte forma. Como reagir quando o outro "tem incentivos para competir" e "age diferente das suas expectativas"? Pense bem, você realmente acha errado lutar abertamente pelos próprios interesses, admitir ambições, obter benefícios, prestígio ou poder? Você não quer ganhar o seu bônus, ser promovida, aparecer para seu diretor e tudo mais? Não é errado desejar essas coisas, o errado é a forma de agir. Talvez a questão não seja **O QUE** competir, e sim o **COMO** competir.

Deixa eu ver se entendi – respondi de forma contundente. O Geraldo é um idiota. Pedi seu conselho mas, no lugar de me apoiar, você me criticou por reclamar como uma mimimi. Ainda, você acha que é legítimo competir e que, na busca pelos interesses, alguns comportamentos são inevitáveis efeitos colaterais, como ser assertivo e duro para conquistar espaço e dar cotoveladas. No fim, você diz que o ambiente empresarial é para os fortes. Correto? Grande amigo você... Isso não me ajuda em nada, parece que você está pedindo para eu ser conformista com as barbaridades e parar de reclamar.

Você resumiu bem o diagnóstico, mas errou a conclusão. Não pedi para você se conformar com as atitudes das pessoas ou mesmo passar a se comportar como elas. Apenas quero dizer que você precisa entender as dinâmicas comportamentais e corporativas para reagir corretamente, e não apenas ficar reclamando pelos corredores como uma vítima.

O que fazer, então? – perguntei, confusa.

Vou sugerir algumas reações possíveis para você lidar o com tema. Entretanto, não é nenhuma das seguintes opções: (a) não é respondendo agressivamente e impulsivamente, partindo para o conflito direto, (b) não é fazendo mimimi e usando a personagem de coitadinha que não sabe conviver em ambientes mais inóspitos e (c) não é sendo passiva e submissa.

Entender as dinâmicas comportamentais e corporativas, antes de achar que o outro é esquizofrênico, significa reconhecer que ele possui certos incentivos e objetivos a buscar e que provavelmente errou na **FORMA** de se expressar (ser grosso, por exemplo). Ficar ofuscada pela forma tira você do foco do real motivo da divergência de opinião. Uma vez sabendo qual é a real motivação para certos argumentos, você consegue partir para uma solução ou negociação.

É claro que o **COMO** atrapalha o humor para chegar no consenso do **O QUE**, apenas estou pedindo um esforço para não deixar uma coisa interferir a outra. O antídoto contra "a forma dos Geraldos" é exatamente a palavra que você acabou de usar: **ASSERTIVIDADE**. Entretanto, precisa ser a assertividade do modo correto. Você usou o termo assertivo como sinônimo de duro⁵.

⁵ Volte no texto e perceba quando ela diz "assertivo e duro", confundindo os conceitos.

Não, o significado de assertividade tem sido muito distorcido. Muitos entendem que ser assertivo é ter apenas uma comunicação objetiva, sentindo-se com o direito de dizer qualquer coisa, "doa a quem doer e custe a quem custar". Existem pessoas que dizem tudo o que vem a cabeça e, quando repreendidas, respondem "estou apenas sendo assertiva e transparente", como se fosse uma grande virtude. Não é bem assim.

O termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar ou declarar com firmeza. A postura assertiva se mantém no meio-termo entre os dois extremos inadequados, um por excesso (agressão) e outro por falta (submissão). Uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação. Ela não oferece retaliações e estimula a comunicação de mão dupla. O executivo assertivo possui alta autoestima, é determinado, possui empatia, é adaptável, possui autocontrole e inteligência emocional, tem tolerância à frustração, é sociável, entre outros.

Em resumo, você pode ser competitiva sem culpas quando isso significar ambição e luta honesta e ética por seus interesses. Mas é óbvio que isso exige altas doses de energia e sabedoria para se posicionar com firmeza no formato certo. Assim, quando um colega exagera nos comportamentos, a sua resposta deve incorporar a devida assertividade e inteligência emo-

A postura assertiva se mantém no meio-termo entre os dois extremos inadequados, um por excesso (agressão) e outro por falta (submissão).

cional para enfrentá-lo sem mimimi. Não revide fora das regras de convivência, mas também não seja passiva e resmungona. Dói um pouco ser assertivo, objetivo, analisar o problema, pensar nas palavras, prever reações, mas vejo que é o melhor equilíbrio entre revidar de forma irracional e ficar lamuriando nos bastidores. Como comentei, ter conversas difíceis exige energia e disposição. Desenvolva suas técnicas adultas. Seja estratégica. Vai lá e enfrente.

Ok... — respondi — você tem um ponto. Agradei os conselhos e fui conversar com o travesseiro. Nada como um tempo para refletir. A noite, aquelas palavras ficaram martelando na minha cabeça. ***Vai lá e enfrente. Seja estratégica. Desenvolva suas técnicas adultas. Eita.***

RECLAMAR E REINVENTAR ESTÁ ULTRAPASSADO. A MODA AGORA É CAMELAR.

Até aqui, critiquei o questionador quando há conotação de reclamão inócuo e valorizei o questionador quando há um diálogo assertivo e adulto.

Entretanto, além de "questionar" e "reclamar", existem outras palavras muito ambíguas e contraditórias, como *reinventar*, *innovar* e *pensar fora da caixa*. Elas viraram *buzzwords*, ou seja, jargões que se tornaram tão populares que acabaram perdendo seu sentido e passaram a ser usados somente para impressionar.

O culto a essas frases possui desdobramentos interessantes. Primeiro, geralmente são frases ditas a *outras* pessoas, por exemplo, "**você** precisa se reinventar", como se o falante fosse

um mestre da inovação e o ouvinte fosse um estúpido que não sabe pensar. Ninguém diz "eu preciso me reinventar". Segundo, quando você pergunta como fazer ao seu amigo que te deu esse conselho, invariavelmente ele responde "faça uma sessão de *design thinking* para ter *insights* usando *post-its*".

Para exemplificar a diferença entre palavras bonitas versus uma real mudança, um artigo da revista *The Economist*⁶ lembrou que a mãe da inovação é a necessidade. Foi o caso das primeiras bicicletas, criadas para substituir os cavalos que morreram devido a erupção de um vulcão. Na evolução da humanidade, a verdadeira inovação sempre aconteceu com menos charme e sem *squads* (embora até possam ser úteis).

A crise do coronavírus comprovou novamente isso. A revista cita que empresas estão sendo forçadas a aumentar a velocidade e a superar a *paralisia da análise*, um fenômeno comum entre os "altos executivos que estudaram os mesmos estudos de caso irrelevantes nos MBAs e escolas de administração".

Um exemplo: confrontada com o fechamento repentino de seu canal de distribuição para restaurantes, a Sysco, uma grande empresa americana de distribuição de alimentos, construiu, em menos de uma semana, uma cadeia de suprimentos e um sistema de cobrança totalmente novos para atender aos supermercados. Sim, em menos de uma semana. Iniciativas há muito tempo atrasadas foram lançadas em escala, de repente, da noite para o dia. A crise incentivou os gerentes a se moverem mais rapidamente.

⁶ THE ECONOMIST. The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/2020/04/25/the-pandemic-is-liberating-firms-to-experiment-with-radical-new-ideas>>.

Com isso, eu fico pensando: esses gerentes "se reinventaram" ou simplesmente tomaram vergonha e "se coçaram"? O que eles estavam esperando para fazer isso antes? Resposta: houve uma real necessidade e eles arregaçaram as mangas.

Na mesma semana que a *The Economist* publicou esse artigo, a *Revista Veja*⁷ questionou se a bolha das *startups* modernas estourou — aquelas empresas cheias de ideias lindas, mas que consomem muito dinheiro dos investidores sem ainda se provar no modelo de negócio. Segundo a matéria, especialistas acreditam que a hecatombe de algumas das maiores *startups* poderá fazer com que os investidores busquem não grandes potenciais **unicórnios** no futuro, e sim camelos. Isso mesmo, **camelos**.

Ou seja, os investidores estão procurando esse novo bicho — o camelo — porque ele anda grandes distâncias com pouca água e sobrevive cem anos. Agora, os aportes de investimentos levarão em consideração não só o potencial disruptivo da proposta das empresas, mas sobretudo a resiliência e longevidade do negócio.

A revista fez uma analogia dos animais com o estilos das companhias, mas proponho que essa analogia da empresa-camelo possa ser transferida para **profissional-camelo**, muito mais resiliente e persistente que um unicórnio. Se a empresa-camelo é a empresa do futuro, será que o executivo-camelo também será o profissional do futuro?

Talvez estejamos entrando numa era onde aquelas palavras bonitas e bichos elegantes não são mais suficientes. Quem sabe se os chatos e incompetentes estejam com os dias contados.

7 REVISTA VEJA. A bolha das startups estourou? Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/economia/a-bolha-das-startups-estourou/> & /

Para fazer acontecer, parece que falta no mercado alguns camelos que possuem duas características básicas, justamente as qualidades necessárias em tempos de crise:

- » **O executivo-mão-na-massa** (*hands-on*), ao contrário do executivo que apenas dá palpites (*hands-off*).
- » **O executivo-foco-no-hoje**, em oposição ao profissional que apenas acha bonito o planejamento de longo prazo sem saber como chegar lá.

A crise atual não vai tolerar apenas ter ideias de longo prazo, precisamos de ações imediatas - até para ser o ponto de partida para chegar no longo prazo. Por isso, "reinventar, inovar e pensar fora da caixa" não é mais questão de ter ideias e sim de ter atitudes. Neste sentido, nada melhor que a "atitude do camelo", que não desiste facilmente só porque ficou com sede ou ouviu um não. Assim, *camelar* e *se coçar* são as mais novas palavras da moda.

Antes que alguém fique indignado, um camelo não tem nada de burro (sem formação educacional sólida e sem estratégica de negócio) e não tem nada de passivo (que recebe ordens, abaixa a cabeça e trabalha). Pelo contrário, na minha definição, a analogia com o camelo é relacionada ao profissional inteligente, estruturado, emocionalmente estável e muito trabalhador. Enquanto o camelo está trabalhando, ele não tem tempo para papinhos e mimimis, não entra na armadilha do reclamão inóculo e possui força para se posicionar, ser assertivo, ser aduto, convencer pessoas e colocar a mão na massa.

CLARO QUE É DIFÍCIL, MAS É UM DIFERENCIAL

Meu jovem, para concluir com uma mensagem final, posso não ser muito encorajador, mas vou dizer: **claro que é difícil**, parafraseando Seth Godin⁸ no texto abaixo *Of course it's difficult*:

Fazer mais que normal no atendimento ao cliente é **mais difícil**, mais caro, mais demorado e mais complicado para sustentar. Conseguir apoio para um longo e complexo projeto é **mais difícil** que levantar dinheiro para trabalhos urgentes de curto prazo. Encontrar sozinho um novo caminho para subir a montanha é **mais difícil** do que contratar um guia e segui-lo no caminho comprovado. Claro que é. **É precisamente por isso que é escasso e valioso.**

A palavra *economia* vem do grego e do francês e se baseia no conceito de escassez. As coisas que são escassas no mundo são as que são difíceis, e as coisas que têm valor são escassas. Quando buscamos intencionalmente as tarefas difíceis, temos muito mais probabilidade de realmente criar valor.

Tudo de valor que você encontrar na vida será difícil. Se for fácil, todo mundo consegue. Se todo mundo consegue, não é raro. Se não é raro, não tem valor ou diferencial. Se você conseguir fazer as coisas difíceis, tenha certeza que você será valorizado e será o seu diferencial competitivo perante aqueles que preferem as coisas fáceis. Assim, busque intencionalmente as tarefas difíceis e você será recompensado. Dói, mas ao longo da carreira, vale a pena.

⁸ GODIN, S. Of course it's difficult. Seth Godin Blog. Disponível em http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2015/03/of-course-its-difficult.html

CONHEÇA O AUTOR



FERNANDO BARRICHELO é autor do livro *Estratégias de Decisão* (www.estrategiasdedecisao.com) e outras publicações. Formado em engenharia pela **Escola Politécnica** da Universidade de São Paulo, possui pós-graduação em Administração de Empresas pela **Fundação Getulio Vargas** e Master in Business Administration (MBA) pela **Carnegie Mellon University**, nos Estados Unidos. Atua como executivo de uma grande corretora multinacional de seguros, consultoria e serviços, com passagens por outras grandes companhias nos segmentos financeiro, meio de pagamentos e industrial. Escreve livros e artigos sobre **pensamento crítico, tomadas de decisão e vida corporativa**.

 <https://www.linkedin.com/in/fernandobarrichelo/>

 www.estrategiasdedecisao.com

 fernando@barrichelo.com.br

FERNANDO BARRICHELO

ESTRATÉGIAS DE DECISÃO



DECIDA MELHOR COM INSIGHTS
DA TEORIA DOS JOGOS

CONHEÇA O LIVRO

Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da Teoria dos Jogos



Seu dia a dia é recheado de decisões. A maior parte delas é automática ou não exige muita reflexão. Mas, e quanto às que merecem mais cuidado, como exemplo, quando você precisa antecipar as reações dos outros?

Estratégias de Decisão é um livro que provoca o leitor para um novo pensar sobre as decisões estratégicas do seu dia a dia. Depois de conhecer alguns modelos de decisão, você verá suas interações de forma diferente. Você tem consciência de como raciocina quando precisa antecipar as reações dos outros? Você tem alguma estratégia para isso?

Se você tiver uma atitude aberta para novos conhecimentos e técnicas, você poderá elevar a sua performance e tomar decisões difíceis com mais segurança. Por meio de uma série de analogias, jogos e histórias, este livro demonstra que a potência da **Teoria dos Jogos** pode ajudá-lo a decidir melhor e errar menos quando tiver de escolher qual caminho seguir em momentos importantes de competição e cooperação.

Compre ou leia nos links abaixo:

- » <http://estrategiasdedecisao.com/livro/>
- » <https://www.amazon.com.br/Estrat%C3%A9gias-Decis%C3%A3o-Fernando-Barrichelo/dp/8592191505/>
- » <https://clubedeautores.com.br/livro/estrategias-de-decisao/>

FERNANDO BARRICHELO

O MOTORISTA DA INTERNET e outras estórias

MEUS MELHORES
TEXTOS ATÉ 2020
NO **Linked in**

CONHEÇA O LIVRO

O Motorista da Internet e outras estórias: meus melhores textos no LinkedIn



O Motorista da Internet é um dos textos de Fernando Barricheiro publicados no LinkedIn nos últimos tempos e foi escolhido para ser o título deste livro pois representa uma crítica a um comportamento frequente nas mídias sociais. Em plena era digital com acesso ilimitado a informação, o que mais existe são publicações superficiais e uma leitura muito apressada.

Esta coletânea pretende fazer o oposto, ou seja, textos mais elaborados para uma leitura mais calma e atenta. Os temas são voltados a tomadas de decisão, vida corporativa, raciocínio crítico, psicologia e filosofia. Por exemplo, confira se uma ideia deveria ser boa independente de quem fala, o poder do raciocínio estruturado, a falácia do argumento da ignorância e porque “pensar fora da caixa” é um conselho equivocado. Todos os textos podem gerar novos insights e conhecimento.

Foram selecionados 72 textos, publicados entre 2018 e 2020, e classificados em três tipos: posts curtos, artigos médios e capítulos mais longos. Todos possuem algum conceito com indicações de leitura, totalizando 138 referências.

Compre ou leia nos links abaixo:

- » <http://estrategiasdedecisao.com/coletanea2020/>
- » <https://clubedeautores.com.br/livro/o-motorista-da-internet-e-outras-estorias/>