

# Relaxe!

uma história sobre ser **Feliz** no trabalho

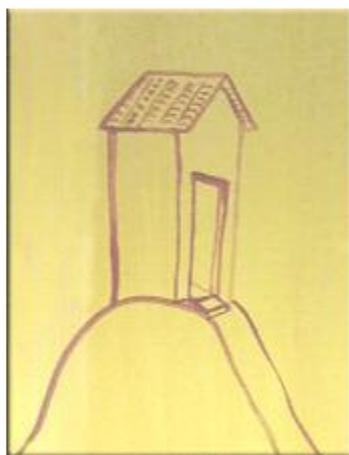


**obtenha mais resultados  
fazendo menos**

Henry Stewart, Cathy Busani  
and James Moran

# RELAXE!

uma história sobre  
ser **FELIZ** no trabalho



Escrito por:  
James Moran  
Cathy Busani  
Henry Stewart

Sobre este livro	03
Prefácio à Edição Brasileira	05
Prólogo	07
<b>01 Sobre Confiança e Informação</b>	<b>09</b>
<b>02 Comemore os erros</b>	<b>16</b>
<b>03 O que avaliar nos seus funcionários</b>	<b>21</b>
<b>04 Escutar é diferente de ouvir</b>	<b>26</b>
<b>05 Acredite no melhor</b>	<b>31</b>
<b>06 Contrate pela Atitude, Treine as Habilidades</b>	<b>35</b>
<b>07 Assumindo Totalmente a Responsabilidade por Sua Própria Vida</b>	<b>40</b>
<b>08 Assumir responsabilidade pelo trabalho e o Completo Envolvimento de Todos</b>	<b>44</b>
<b>09 Equilíbrio - Trabalho / Vida Pessoal</b>	<b>50</b>
<b>10 Juntando tudo</b>	<b>54</b>
Epílogo	58

### ***Sobre Este Livro***

Se você está lendo este livro, isso significa que você quer fazer do seu local de trabalho, um lugar melhor. Talvez você seja o gerente, talvez o proprietário, ou um funcionário que deseja que as coisas mudem – qualquer um pode aprender alguma coisa nessa leitura. Ele não vai lhe dizer o que fazer, ou o que pensar. Ao invés disso vai lhe contar uma história. Algumas passagens da história são reais. Outras, gostaríamos que fossem reais. Mas todas são ideias nas quais realmente acreditamos que podem melhorar qualquer local de trabalho. Talvez tenhamos razão, talvez não. Não queremos fingir que temos todas as respostas e certamente não achamos que tudo o que dizemos está totalmente certo. Se você acha que algumas dessas ideias irão dar certo para você, dê-lhes uma chance. Se acha que não, dê-lhes uma chance mesmo assim. O que você tem a perder, além das velhas maneiras de fazer as coisas?

Muitas ideias neste livro vêm de como fazemos as coisas em nossa empresa, a Happy (que antes se chamava Happy Computers). Mas, nenhuma das empresas mencionadas são baseadas especificamente no nosso local de trabalho – ainda estamos aprendendo – como você. Nós fornecemos treinamentos e treinamentos online – e temos recebido uma série de certificados e prêmios por nossa cultura organizacional:

- 'Investor in People Standard' conquistado desde 1997
- A primeira empresa em Londres (Jan 04) a receber o 'Work/Life Balance Investors' na 'People Model'
- Vencedor do 'Lord Mayor's 1999 Dragon Award for Service to the Community'
- Vencedor do 'Special Commendation for Innovative Management in the 2000 Parents at Work/Lloyds TSB Best Boss Competition'
- Vencedor do 'Lord Mayor's 2001 Dragon Award for Service to the Community'
- Vencedor do 'Comm.unity Award for Service to the Community' (Computing Weekly)
- Vencedor do 'Employer of the Year South East Small Business Award' na '2001 Parents at Work/Lloyds TSB Competition'
- Vencedor do '2001 HR Manager of the Year Award' (Personnel Today)
- Vencedor do 'NSPCC/Parents at Work Family Friendly Employer of the Year 2003'
- Vencedor do '2003 Management Today/Unisys Service Excellence Award for the small business sector' e MAIOR vencedor do 'Best of the Best for Customer Service'
- Classificado como numero 12 no 'Financial Times UK 50 Best Workplaces 2004'
- Um dos 'Financial Times European 100 Best Workplaces 2004' (nessa categoria, não há ranking)

- Vencedor do 'Special Workplace Award for Work/Life Balance in the Financial Times UK 50 Best Workplaces 2004'
- 'Most Inspired Workplace Award 2005' (Inspired Leaders Network)

Se você deseja saber mais sobre nós, sinta-se à vontade para entrar em contato:

Happy Ltd  
Cityside House  
40 Adler Street  
London E1 1EE  
020 7375 7300  
happy@happy.co.uk



### ***Sobre os autores***

Henry Stewart é o chefe (ele é o nosso Diretor Executivo), e abriu a Happy esculpindo-a de um grande, realmente grande, pedaço de madeira.

Cathy Busani é nossa Diretora Administrativa, e é capaz de treinar um burro para sentar, depois se levantar, em seguida, treinar o burro para ser um peixinho dourado. Ela também é a pessoa que faz tudo acontecer no dia-a-dia – continue a leitura e entenderá o que queremos dizer.

James Moran desenvolve os cursos para o nosso departamento online, Happy e-Learning, causa tumultos nas reuniões, e Doutorado em Sarcasmo pela Universidade dos Chimpanzés.

All text copyright Happy ©2005. Image on front page by Margherita Abbozzo.

# Prefácio à edição brasileira

Por Fernando Watanabe

O mundo dos negócios está cada vez mais dinâmico e orientado ao resultado, continuamente impulsionado por uma crescente adoção de novas técnicas, novas metodologias e novas tecnologias. Esse caminho é obrigatório e quem quiser se manter nos trilhos do progresso deve seguir essas tendências ou assumir o risco de parar seu crescimento, tornar-se obsoleto ou até mesmo sair do jogo.

O que não se pode perder de vista, no entanto, é que as técnicas são um meio e não um fim em si. Assim como as novas metodologias, assim como as novas tecnologias. São meios para que a produção de bens e serviços se torne mais eficaz, mais eficiente, produza bens e produtos melhores e mais acessíveis. Isso melhora os resultados, aumenta os lucros.

Não há nada de errado com isso. É assim que deve ser. O consumidor agradece.

Ficando claro o que é meio, o que pode ser considerado um fim em si? A receita? Os lucros? Os dividendos?

Todos esses itens são importantes e são mensurados milimetricamente em toda empresa que possua uma administração séria e competente. Mas o fim em si, de toda atividade produtiva, é entregar benefícios às partes envolvidas, tornando o mundo um lugar melhor, através daquilo que produz e entrega. Beneficiar, esse é o fim em si de toda atividade produtiva, sob uma ótica bastante simplista, obviamente. Beneficiar ao mesmo tempo, quem investiu no negócio, quem consome o fruto desse trabalho e por último, quem trabalha e coloca a mão na massa para produzir.

Este livro fala sobre beneficiar essa última parte, quem trabalha e coloca a mão na massa, sobre respeitar, sobre companheirismo. Em última instância, fala sobre como produzir pode ser uma atividade prazerosa e inclusive, divertida. Oras, porque não?

Ao contrário da maioria dos livros que abordam os mesmos assuntos, esse livro é curto, sem rodeios e sem longas teorias. Conta, através de uma história de ficção curta, charmosa e envolvente, grandes lições de como lidar com situações cotidianas. Mas não se engane. Apesar de pequeno e escrito de forma lúdica, trata-se de um livro potente, recheado de poderosas lições que podem beneficiar a quem quer ser feliz no trabalho e ajudar as pessoas ao seu redor para que também trabalhem felizes.

O texto a seguir, apesar de falar de esportes, ilustra muito bem o espírito do livro, está alinhado às ideias e às mensagens que o livro traz à tona.

## A Corrida

Autor Desconhecido

Há alguns anos atrás, nas Olimpíadas Especiais de Seattle, nove participantes, todos com deficiência mental ou física, alinharam-se para a largada da corrida dos 100 metros rasos.

Ao sinal, todos partiram, não exatamente em disparada, mas com vontade de dar o melhor de si, terminar a corrida e ganhar. Todos, com exceção de um, que tropeçou no asfalto, caiu rolando e começou a chorar.

Os outros oito ouviram o choro. Diminuíram o passo e olharam para trás. Então eles viraram e voltaram. Todos eles. Uma das meninas, com Síndrome de Down, ajoelhou, deu um beijo no garoto e disse: "Pronto, agora vai sarar". E todos os nove competidores deram os braços e andaram juntos até a linha de chegada.

O estádio inteiro levantou e os aplausos duraram muitos minutos. E as pessoas que estavam ali, naquele dia, continuam repetindo essa história até hoje. Porque? Por que, lá no fundo, nós sabemos que o que importa nesta vida é mais do que ganhar sozinho. O que importa nesta vida é ajudar os outros a vencer, mesmo que isso signifique diminuir o passo e mudar de curso. Essa é a ideia por trás desse livro mas o contexto aqui não é o ambiente olímpico mas o ambiente de trabalho.

Esperamos as ideias aqui apresentadas contribuam para que seu ambiente de trabalho se torne mais produtivo e principalmente, mais feliz! Àqueles que aceitarem o desafio de mudar para sempre a forma como pensam sobre o trabalho e como torna-lo mais feliz, uma ótima leitura!

Eu deveria estar me divertindo. Realmente deveria. Sol, areia, mar, minha esposa, meus filhos, uma linda pousada na beira da praia, bem pertinho de um quiosque que faz uma lagosta incrível – eu deveria estar tendo o melhor momento da minha vida.

Mas não estava.

Eu estava tentando falar com meu gerente de vendas no meu celular, que estava esquentando na minha mão tão rápido que eu pensei que explodiria a qualquer momento. A ligação continuava cortando e eu tendo que dizer “Alô? Alô? Não estou te ouvindo.” como se fosse algum tipo de papagaio maluco. Minhas crianças choravam porque o papai não podia ajudá-los a fazer um castelo de areia e eu começava a sentir uma maldita queimação no estômago. Resumindo, as coisas não estavam indo bem.

A alguns passos, no fim da praia, tinha um cara jogando frisbe com seus filhos, completamente despreocupado. Era evidente que ele não tinha problemas de uma grande multinacional com os quais se preocupar. Provavelmente tinha vencido uma competição ou alguma coisa assim. Queria que ele caísse e enchesse sua bermuda de areia.

“Alô?”, eu disse pela milésima vez. “Alo!?” Hannah, minha caçula, estava se pendurando em minha bermuda para chamar minha atenção, e eu estava prestes a explodir.” Pare com isso! Papai está trabalhando agora! Vá brincar com seu irmão”. Que burrada. Ela começou a chorar. Helen me deu um olhar frio e fulminante, e levou as crianças embora com ela para a pousada. Eu estava sozinho na praia, com o meu celular e a outra família. Para completar, o sinal cessou totalmente e a ligação caiu. Eu xinguei, e joguei o aparelho no mar, me arrependendo na hora por isso. Desabei derrotado, na areia da praia.

O frisbe pousou bem do lado da minha cabeça, espalhando areia e o dono do brinquedo veio busca-lo correndo.

“Desculpe-me, amigo” ele disse gentilmente. “Você está bem? Parece um pouco estressado”.

“Estressado? Por acaso, o que você entende sobre estresse?” – eu provoquei.

“Nossa! Entendo bastante. Pra começar, eu sei como me livrar do estresse.”

“Ah é? Então me diga uma forma, só uma.”

“Não traga seu celular, nas férias, com você.”

Soltei uma gargalhada, e então lembrei a fortuna que eu havia pagado pelo meu aparelho de última geração, levei as mãos à cabeça e suspirei.

“É mais fácil falar do que fazer. Eu sou o chefe do meu departamento, tenho que ficar em cima, manter contato com eles.”

“Olha, eu também sou o chefe do meu departamento, e não preciso ficar ligando para eles enquanto estou de férias e eles também não me ligam.”

Olhei bem para ele. Ele não tinha cara de ser chefe. Saudável, bronzado, relaxado, jovem...

“Ok, veja bem, minha empresa é provavelmente maior do que a sua. É a TripleX. Provavelmente você já ouviu falar dela”. Sentei-me, presunçoso. Certamente isso iria impressioná-lo.

Ele não se impressionou.

“TripleX? Nada mal. Trabalho na Quad4.”

Senti meu queixo cair, mas fechei a boca rapidamente. A Quad4 facilmente é o dobro da TripleX.

“Então, como você faz isso? Como você consegue ser tão calmo? Como você consegue não ligar para eles todos os dias?”

“Não é nenhum grande segredo, mas você tem que estar disposto a mudar a maneira de fazer as coisas.”

“Como?”

“Como seria a sua empresa se você confiasse totalmente em todos?”

**Como seria sua empresa se você confiasse totalmente em todos?**

“Como assim?”

“Suponha que você não tenha que ficar inspecionando todos à sua volta, dizendo-lhes o que fazer e espiando por cima dos ombros deles?”

“Mas se eu não ficar em cima, eles não vão trabalhar!”

“Eles vão. Você tem que confiar que eles farão o trabalho deles.”

“Confiar que farão o trabalho deles? Eu não posso nem confiar neles com o material de escritório, temos que mantê-lo em um armário trancado, porque senão, somem com tudo.”

“Mas, e se precisarem de uma caneta ou de um caderno?”

“Bem, eles preenchem um formulário de requisição de material de escritório, pedem uma assinatura de aprovação do gestor, que o envia para mim. Eu aprovo e então a Gerente Financeira lhes entrega a caneta”.

“A Gerente Financeira não tem nada mais importante para fazer?”

“Olha, tem sim. Mas ela é a única pessoa em quem posso confiar para ficar com a chave do armário.”

“Ok, tudo bem, quando você voltar, a primeira coisa que você precisa fazer é destrancar o armário. Ninguém quer preencher quinze formulários para conseguir uma caneta.”

“Mas é apenas um formulário... assinado três vezes...”

“Quanto tempo é desperdiçado, apenas para que se consiga uma caneta? Não seria melhor se eles pudessem apenas se levantar, ir até o armário e pegar uma?”

“Sim, mas o que mais eles poderiam pegar também?”

“Confie neles. Claro, pode ser que algumas pessoas levem seis cadernos para casa, mas os demais serão mais responsáveis. Tudo se equilibra. No fim das contas, eles irão perceber que estão sendo tratados como adultos, e não precisam ficar perdendo tanto tempo com bobagem.”

“E é isso que vai fazer tudo melhorar?”

“Isso é apenas o começo. Se você quer saber mais, posso te contar como nós fazemos as coisas. Me ligue quando a gente voltar e vou lhe falar tudo sobre isso.”

“Quando a gente voltar? Porque não me conta agora?”

Ele sorriu.

“Porque agora estou em férias. Até mais.”

E com isso ele rabiscou seu número de telefone no canto do meu caderninho e em seguida, correu de volta para continuar com seus filhos, jogando de volta o frisbe para eles. Fiquei olhando ele voltar e por um minuto, eu realmente considerei a hipótese de aceitar o seu convite para ligar.

Deixar de preencher formulários de requisição? Confiar nas pessoas, deixá-las vagando por aí, trabalhando em paz e harmonia?

Fala sério. Que bobagem. Com certeza não é o tipo de coisa que você quer incentivar em uma empresa séria. Eu entrei no mar para tentar recuperar meu celular...

- Como seria sua empresa se você confiasse totalmente em todos?
- O que você teria que fazer para conseguir chegar a esse ponto?

## ***Capítulo 1 – Sobre Confiança e Informação***

Quando voltei de férias, eu esperava que as coisas estivessem ainda piores do estavam antes de eu sair. Quando o gato está fora, os ratos acordam tarde, mexem nos armários e fazem bagunça. Como pude confiar tanto? Eu nem mesmo podia dar as costas para eles por um minuto.

Mas fiquei agradavelmente surpreso ao ver que as coisas estavam indo muito bem. Todo mundo estava trabalhando mais do que antes, ficando até tarde, cada vez mais tarde, para conseguir fazer o trabalho. Isso sim é comprometimento. O ambiente estava agradável, mas intenso, dava para sentir que as pessoas realmente estavam se empenhando. Foi uma ótima sensação, colocar os pés para fora do escritório às 19h e ver que todo mundo ainda estava lá – quer dizer, exceto Mina; ela precisava deixar o escritório às 17h para buscar seus filhos. Eu entendia que ela precisava cuidar de sua família, mas também sabia que quando as promoções aparecessem, e os aumentos estivessem disponíveis, ela provavelmente seria uma das últimas da fila, atrás daqueles que estavam se dedicando mais horas ao trabalho.

Depois de algumas semanas, minha vida fora do trabalho começou a ficar um pouco complicada, uma vez que eu também estava ficando até mais tarde no trabalho – mas isso era importante – eu precisava trabalhar duro para conseguir os resultados. De vez em quando todos íamos ao bar depois do trabalho para poder relaxar. Tenho que admitir que algumas noites preferiria ir pra lá, a ir para casa. Minha vida doméstica estava ficando um pouco tensa. Helen parecia não compreender as dificuldades que nós estávamos enfrentando no trabalho, eu precisava estar lá. Aquele período foi intenso, corrido. E depois novamente, na verdade sempre foi assim. Felizmente meu pessoal estava pronto para o desafio.

Todo mundo estava trabalhando junto - nós realmente estávamos trabalhando como uma equipe.

E então, por algum motivo, perdemos dois grandes contratos no mesmo dia, o que acabou comigo. Eu ouvi sobre o primeiro logo que eu entrei pela porta de manhã, só se falava disso. O clima no escritório não estava bom. Ainda assim, pensei, pelo menos temos uma boa chance com o outro...

Mas não tivemos. Yasmin ficou com a dura missão de me dar a notícia. Ela atendeu a ligação e ninguém queria ser o mensageiro da má notícia. Yasmin era uma ótima funcionária, mas muito, muito quieta e tímida. Ela nunca se atrevia a se expor, falar alguma coisa nas reuniões, mas quando estimulada, sempre vinha com as ideias mais geniais. Ela poderia ter ido muito longe se tivesse desenvolvido um pouco mais de confiança em si mesma.

Ela calmamente se esgueirou para dentro da minha sala e gentilmente tentou me contar as notícias. Ela faz isso bem, mas esse é o tipo de notícia que nunca vai me fazer feliz. Perguntei-lhe se a empresa havia lhe contado o motivo para não continuar com a gente. Ela parecia hesitante em me dizer, mas logo abriu a boca.

“Eles disseram que fomos muito lentos para responder à proposta”, ela falou, nervosa. “Eles disseram que precisavam de uma empresa mais ágil.”

“Ágil? Por que levamos tanto tempo para responder, então?”

“Eu não sei. Me desculpe. Quero dizer, o contrato, eu entendo que você precisava levá-lo, para verifica-lo durante as férias e...” - Ela parou quando a encarei. Eu esperava que ela não estivesse sugerindo que a culpa fosse *minha*.

“Escute, eles mencionaram mais alguma coisa?”

“Sim - eles disseram que estavam desapontados porque não estávamos sendo um pouco mais flexíveis em nossa proposta. Aparentemente, essa é a grande palavra da moda agora. Flexibilidade.”

“Bem, isso é ridículo”, gritei. “Estamos tocando um negócio aqui, não podemos abrir as pernas e ficar mudando a forma como fazemos as coisas apenas para agradá-los. Você falou isso para eles?”

“Olha... não. Para falar a verdade, eles não pareciam muito interessados. Acho que eles só queriam desligar logo o telefone, para ser honesta.”

Havíamos dedicado bastante tempo para confeccionar a proposta. - eu tive que checar e re-checar o trabalho de todo mundo, para me certificar de que não havia erros. O problema é que com isso acabei atrasando o envio para eles em alguns dias. Eu trabalho duro, não faço milagres. Não consigo fazer tanta coisa de uma vez só.

De repente, Ade, o Gerente de Vendas invadiu meu escritório para entender o que tinha acontecido.

“O que está acontecendo? Por que perdemos o contrato com o pessoal da Jefferson?”

“O quê? Não sei, não é minha culpa.”

“Ok. De quem é a culpa, então?”

“Não sei. De outra pessoa.”

“Por que você ficou tanto tempo com a proposta? Você sabia que tinha que terminá-la rapidamente.”

Foi então que explodi. Uma conduta muito pouco profissional, eu sei, mas eu tinha que lembrá-lo que eu era o chefe ali.

“TODOS os contratos têm de ser entregues rapidamente! Mas eu tenho que revisá-los um por um, cada proposta, cada contrato, cada relatório, cada sumário executivo, antes que eles sejam entregues e isso não é nada fácil e só eu tenho que lidar com isso!”

“Por que você tem que finalizar cada proposta? Por que não deixa alguém te ajudar?”

“Você está brincando? Eu não posso confiar em ninguém nem mesmo com as pequenas coisas, quanto mais com uma coisa tão importante quanto uma proposta. Se eu não revisá-la, ela não será bem feita.”

Era isso. Se eu não as checasse, não seriam bem feitas. Mas *se eu as checasse*, não conseguiria entrega-las a tempo. Ade jogou as mãos para o alto, e saiu como um tiro. Yasmin estava pálida. Ela se arrastou para fora, tentando não fazer barulho.

Lembrei-me novamente daquele estranho da praia, falando insistentemente sobre confiar nas pessoas. Talvez se confiarmos na equipe de vendas, para finalizar algumas propostas ocasionalmente, poderíamos... - não, não, esse foi o caminho que levou ao desastre e ao caos. Deve haver mais alguma coisa que poderíamos fazer para resolver isso. Esse realmente não era o momento para fazer experiências com ideias estranhas, ainda que, estivéssemos com grandes dificuldades.

Sentei-me na minha cadeira, arrasado e cansado. Eu peguei a cópia mais recente da Movelt, a revista do nosso segmento de negócios. Talvez se eu ler um pouco e tomar um café eu consiga relaxar e esquecer um pouco dos nossos problemas.

Mas então eu vi o artigo da capa, e caí duro. A Quad4 tinha acabado de fechar um grande contrato com Rhueven Training – que não era um dos que estávamos correndo atrás, caso contrário meu coração teria se partido ainda mais. Havia uma foto do estranho da praia, sorridente, rodeado de um monte de seus colegas sorridentes, acenando com um novo cliente sorridente. Mostrei a língua para eles. Eles sorriram de volta. Eu li o artigo, enquanto resmungava baixinho vendo os grandes números envolvidos. Quando cheguei ao último parágrafo, lentamente coloquei minha cabeça na mesa, e bati contra a madeira várias vezes. Na última frase, Martinson, Diretor Administrativo da Rhueven, disse: ‘Estamos muito satisfeitos em fechar o contrato com a Quad4. Eles são uma empresa com uma visão de futuro empolgante. Sua capacidade de resposta e flexibilidade foram os fatores importantes para fechar o negócio’.

E assim, naquele dia, em um momento de loucura, eu decidi dar uma chance àquelas ideias do estranho. Por que não? O estranho louco parecia saber do que estava falando, a menos que ele estivesse mentindo e gostasse de destruir empresas, com ideias bobas. Mas as faces sorridentes da capa da revista Movelt não demonstravam que na Quad4 a empresa era tocada por um bando de esquisitos - em vez disso, pareciam esquisitos, mas esquisitos que sabiam muito bem o que estavam fazendo. E vamos encarar os fatos, as coisas não poderiam ficar piores do que já estavam no meu departamento.

Então, dei uma chance àquelas ideias. Anunciei que, daquele momento em diante, o armário de material de escritório ficaria destrancado, e que não havia mais a necessidade de preencher os formulários de requisição de material. Também abandonei a forma tradicional como abordávamos os novos clientes. Tipicamente, o time de vendas aparecia com as informações sobre alguns possíveis clientes e o Gerente de Vendas vetaria alguns contatos.

Ade, o Gerente, faria uma análise dos clientes, e diria à equipe de vendas quais os melhores clientes para fazer uma tentativa de venda. Eu lhe disse que, a partir de então, confiaríamos na equipe de vendas para que descobrisse isso sozinha. Ele parecia duvidar da decisão, mas estava tão ocupado que por pouco eu me safei sem ter que dar maiores explicações. Depois que todo mundo se acostumou com as responsabilidades extras, nós começamos a compartilhar os deveres de confecção das propostas.

As coisas começaram a funcionar perfeitamente depois disso.

Por cerca de 12 minutos, pelo menos.

Eu estava tentando terminar um relatório que deveria ter sido entregue no dia anterior, quando, com um olhar exaltado, Ade invadiu meu escritório. Eu brevemente me arrependi por não ter tido a clarividência de instalar um sistema de alçapão no interior da minha sala, e perguntei-lhe qual era o problema.

“O problema”, ele balbuciou: “O problema é a sua nova e brilhante ideia. Mais especificamente, o lance da equipe de vendas, que agora está realizando sua nova e brilhante ideia.”

Ele disse “brilhante” em um tom de voz agudo forçado, que sugeria que ele não achava a ideia nem um pouco brilhante.

“Continue.”, suspirei.

“Ned passou o dia todo tentando conquistar um novo cliente, mas essa empresa não tem dinheiro, tem uma história de dívidas incobráveis, e, o que estamos tentando vender não tem utilidade nenhuma para eles.”

“Compreendo.”

“Ele gastou mais de 900 reais em um almoço com eles, tentando convencê-los sobre o produto.”

“Certo”.

“Se não tivéssemos começado a utilizar este novo sistema fantástico, eu poderia ter visto que eles não eram clientes adequados imediatamente. Agora nós desperdiçamos todo esse tempo e dinheiro.”

Ele ficou ali, batendo o pé. Parecia que ele não iria sair até que eu lhe desse uma boa resposta. Enquanto isso eu sonhava acordado: Quanto custaria para instalar esse alçapão?

“Eu vou falar com ele”, eu respondi. “Diga a ele para vir ao meu escritório.”

Ele pareceu satisfeito com isso, e voou para fora. Ele foi imediatamente substituído por uma das pessoas da área de atendimento ao cliente, me dizendo que alguém tinha roubado todas as canetas do armário de material de escritório.

Quem mandou confiar?

Acabei de digitar meu relatório, imprimindo-o rapidamente. Eu tinha que chegar à Zona Sul da cidade para uma reunião às 16h e já se passava das 15h30. O infeliz do Ned Harris, que entrou naquele momento parecia bem aliviado quando eu disse que estava atrasado e tinha que sair.

“Mas a primeira coisa que vou fazer amanhã cedo, é falar com você, meu jovem” eu avisei sério.

Seus olhos caíram, e ele se esgueirou para fora.

No táxi, no caminho de volta da minha reunião (que cheguei atrasado, é claro), eu me perguntava o que tinha feito de errado. Eu dei ouvidos ao louco da praia, foi isso que fiz de errado. Aposto que ele estava rindo muito às minhas custas. Ele devia estar contando para seus colegas, “Eu conheci um cara nas férias, disse-lhe todos os tipos de asneiras e ele acreditou em tudo o que eu disse! Que tonto!”

Sim, engraçado, muito engraçado. Quase tão engraçado quanto o maldito congestionamento no qual eu estava enroscado. O taxista não parava de buzinar, mas isso falhava em fazer os carros andarem mais rápido, mas tinha sucesso em fazer todo mundo (inclusive eu) ficar ainda mais irritado.

Eu estava furioso com o estranho da praia. Ah se eu encontrasse essa cara, visse esse almofadinha de riso besta na cara novamente...

De repente escuto alguém cutucando a janela do taxi. Era o estúpido estranho da praia, o almofadinha risonho estava sorrindo para mim através da janela do taxi. Estava na sua bicicleta, usando aquelas estranhas roupas de ciclista, verde e amarela, que fazia com que ele se parecesse com um inseto. Abaixei o vidro, prestes a dizer-lhe poucas e boas, mas ele parecia tão malditamente amigável, que não tive coragem.

“Oi”, ele disse, alegremente. “E aí, você tentou confiar nas pessoas?”

“Ah, sim, e tem funcionado muito bem”, eu respondi, sarcasticamente. “Meu Gerente de Vendas me odeia, sumiram com o material de escritório, e agora estou ainda mais estressado do que antes. Mas obrigado por perguntar.”

“Sério? O que aconteceu?”

E então eu contei a história toda, com ele encostado na janela do taxi, e eu sentado lá dentro, sufocado. Quando terminei, ele sorriu.

“Bem, eu entendo que aconteceu – na verdade, naquela ocasião, a conversa não tinha terminado, não é mesmo?”

“Ah?”

“Veja, você não pode simplesmente despejar esse monte de coisa sobre as pessoas e esperar que eles instantaneamente mudem as manias com as quais já estão habituados. Você precisa explicar, contar o que está tentando fazer, ajudá-los a entender e oferecer o treinamento necessário. Talvez eu pudesse ter sido um pouco mais claro.”

“Ah!”

“Olha, meu escritório é logo ali - por que você não dá um pulinho lá comigo para tomar um café e eu vou te dizer como contornar a situação? Estes carros não vão a lugar nenhum, e o taxímetro só está subindo.”

Eu ponderei um pouco e acabei aceitando o convite. O taxista não parecia muito feliz em perder a corrida, mas acho que ele iria sobreviver.

“Ah, meu amigo da praia, esqueci-me de te falar, meu nome é Charlie.”

“Howard”, respondi.

Apertamos as mãos, e fomos juntos em direção ao seu escritório.

O escritório de Charlie era incrível, até pensei que havíamos entrado na porta errada.

Exuberante, com plantas verdes, janelas enormes, sofás, rostos sorridentes, e uma jovem amigável na recepção, que acenou para nós quando passamos.

Chegamos ao departamento de Charlie. Mais plantas, amplos espaços abertos e janelas me cumprimentando. Eu vi um monte de pessoas relaxadas, felizes, rostos amigáveis. Tudo parecia relaxado, mas de alguma maneira não superficial - havia algo pairando, um clima bom, um sentimento de intensidade, alegria. Havia muitos telefones tocando, mas todos eles foram atendidos no segundo ou terceiro toque. As pessoas respondendo tinham vozes amigáveis, gentis e soavam realmente ansiosas em poder ajudar.

Engoli seco, e aponte, cutucando o cotovelo de Charlie.

“Olha! Esse cara está dormindo! Dormindo no sofá!”

“Sim? Ele provavelmente está cansado.”

“Mas... mas... ele está dormindo...”

“Howard, Howard, Howard. Ele está cansado. Eu não quero que ele comece a estragar o trabalho que está fazendo. Prefiro que ele cochile meia horinha para descansar um pouco. Você não pode fazer um bom trabalho se a única coisa que está martelando em sua mente é a vontade de tirar um cochilo.”

“Sim, mas – ele está dormindo...”

“Howard, deixe eu te perguntar uma coisa. Você avalia seus funcionários através da quantidade de horas que eles trabalham, ou através dos resultados que eles atingem?”

“Não sei. Através das horas...não...através dos resultados. Bem, tem um cara que sempre fica até depois das 20h. Ele é um cara que trabalha duro e...”

“E, como você sabe que ele é um cara que trabalha duro?”

“Porque ele sempre fica até tarde.”

“Talvez ele não seja muito organizado, muito planejado.”

“Não, ele – ele fica até tarde. Deve estar trabalhando.”

“Não importa quantas horas as pessoas trabalham, desde que elas atinjam os resultados desejados. Veja quantos objetivos esse cara alcança, e compare com os resultados de alguém que sempre deixa a empresa no horário normal. Eu acho que você vai se surpreender.”

Balancei a cabeça. A coisa estava ficando cada vez mais complicada.

Charlie apenas me deu um sorriso.

“Um passo de cada vez, Howard. Voltaremos a esse assunto. Não espere conseguir tudo de uma só vez. Vá com calma. Venha, quero que conheça uma pessoa.”

Ele me levou até uma das mesas, onde uma moça alegre estava sentada escrevendo algo em um bloco de notas.

“Howard, eu gostaria que você conhecesse Catherine. Ela é muito, muito boa no que faz. Catherine, este é Howard. Ele veio para conferir como não é possível que nossas ideias malucas funcionem.”

Eu sorri, com vergonha, e apertei suas mãos. Descobriu-se que Catherine tinha começado como uma assistente de finanças pessoais, com pouca ou nenhuma ambição, mas com muito entusiasmo. Ela rapidamente traçou seu caminho para cima, impressionando a todos com sua atitude positiva e com um estoque aparentemente inesgotável de grandes ideias. Ela absorve informações, entende novos pacotes de software e novas formas de trabalhar, e se tornou uma forma de inspiração para todos lá.

“Então”, disse Catherine. “Você é o cara da praia?”

Olhei para Charlie, que sorriu timidamente.

“Eu estava dizendo a ela sobre como nos conhecemos. Conseguiu achar seu celular, afinal?”

“Ah, não. Esse acho que perdi pra sempre. Agora provavelmente deve haver uma lagosta em algum lugar fazendo um monte de chamadas gratuitas para sua irmã no Mar Mediterrâneo.”

Os dois riram comigo, ao invés de rir de mim, o que deu uma amenizada no ambiente.

“Howard tem tentado uma das coisas que eu lhe recomendei”, disse Charlie.

“Ah é?” disse Catherine, interessada. “Qual?”

E assim, Charlie contou a ela a história que eu disse a ele no taxi. Antes mesmo de terminar, Catherine estava balançando a cabeça e sorrindo.

“Então”, disse ela. “Você deu à equipe de vendas o treinamento necessário para ser capaz de avaliar se os clientes valem a pena?”

“Er... não, não, nós não...”

Charlie me interrompeu nessa hora:

“Na verdade Catherine, eu que me equivoquei. Eu apenas contei ao Howard parte da ideia de confiar nas pessoas - eu fiz errado, eu realmente lhe devo desculpas, Howard.”

Na minha cabeça, eu não podia acreditar no que estava ouvindo - Charlie estava dizendo, na verdade, *admitindo*, para uma colega de trabalho que ele fez algo de errado - eu não podia esperar para ver a reação de Catherine.

“Eu tenho certeza que você não fez isso intencionalmente, Howard. Afinal, você estava de férias quando você o conheceu - Eu aposto que você não queria entrar em uma longa conversa sobre trabalho, por mais que você queira compartilhar algumas de nossas grandes ideias, então vamos comemorar essa.”

“Comemorar o que?” Pensei. Foi quando lembrei que Charlie *me deu* seu número e pediu para que eu telefonasse para saber mais detalhes – isso é estranho, porque ele não se sentiu pressionado a se defender ao invés de ir direto ao caminho de se desculpar comigo?” Que tipos estranhos, esses dois!

“De qualquer forma Howard,” Catherine continuou, “Você *vai* ter que fornecer um treinamento ao time de vendas, senão eles apenas vão ficar tentando adivinhar o que eles precisam fazer. Faça com que o Gerente de Vendas separe um ou dois dias na agenda, para treiná-los com o conhecimento que ele pode transmitir, e então, como uma equipe, eles podem estabelecer os princípios que todos podem seguir para trabalhar. Sem informação, a equipe não pode se responsabilizar. Mas *com* informação, não se pode evitar a responsabilidade.”

**Sem informação, não se pode assumir responsabilidade.**

**Com informação, não se pode evitar assumir a responsabilidade.**

“Você acha que isso vai dar certo?”

“Claro que sim. Ouça, nós precisávamos checar nossos comunicados à imprensa em três níveis de checagem. Três pessoas precisavam checar e re-chechar antes que pudéssemos publicá-los, então é claro que levava três vezes mais tempo para que pudessem ser finalizados. A pessoa que escrevia o texto original não sentia que confiavam em seu trabalho – algumas vezes inclusive, ela deliberadamente escrevia alguma bobagem para ver se os revisores perceberiam. Então decidimos que ela escreveria e ela mesma faria a revisão, para economizar tempo – mas nós a demos um treinamento completo antes. Ela não poderia descobrir sozinha que erros procurar, o que checar, como checar – mas uma vez treinada, ela estava apta a fazer tudo sozinha. A partir disso, agora, quando precisamos publicar um comunicado à imprensa conseguimos fazer isso no mesmo dia, ao invés das duas semanas que demorava no processo antigo.”

“Sim”, respondi. “Mas e se ela está ficar doente? Você não tem ninguém para escrever o seu comunicado à imprensa.” Quero ver como eles vão se livrar dessa, pensei triunfante.

“Isso aconteceu durante a primeira semana que nós tentamos isso”, respondeu Catherine. “Então, nós treinamos todos no departamento para escrevê-los. Isso teve um grande efeito sobre a motivação e moral deles, e nós podemos garantir que teremos um comunicado de imprensa publicado sempre que necessitarmos. Você viu a reportagem na Movelt, hoje?”

“Ela chamou minha atenção”, admiti. Mas não lhes disse que eu tinha jogado a revista do outro lado de minha sala, só depois de desenhar óculos e bigodes em seus rostos.

“Uma de nossas secretárias conseguiu essa cobertura”, disse Catherine. “Ela foi a primeira a ouvir sobre o contrato que havíamos conseguido, e rapidamente fez o comunicado à imprensa, foi a primeira coisa que fez naquele dia. E é por isso que conseguiram publicar na edição atual. Sem a informação e treinamento, ela não poderia ter feito isso.”

Eu não disse nada. Essa era uma boa ideia, uma ótima ideia, mesmo. Se a equipe de vendas soubesse como fazer o que o Gerente de Vendas faz, então eles não iriam cometer o mesmo erro que Ned Harris cometeu.

“Veja se existem outras áreas onde você poderia cortar o *passo extra*”, disse Catherine. “Você provavelmente vai descobrir que há um monte de etapas que você pode remover, economizando tempo, dinheiro e sanidade.”

“Isso é ótimo”, eu disse, sinceramente.

“Não te disse que ela era ótima”, disse Charlie.

“Mas e quanto ao material de escritório? Nós não temos mais canetas!”

Catherine sorriu.

“Bem, compre mais algumas!”

“Mas levaram todas. Não vou ficar comprando mais e mais canetas.”

“Bem, provavelmente todo mundo precisava de uma caneta ao mesmo tempo, imagino que eles agarraram uma antes que você mudasse de ideia. Não se ganha muito dinheiro na venda canetas no mercado negro, para que elas continuem desaparecendo, uma vez que isso não for mais novidade isso vai parar. Dê a eles outra chance. Confie neles.”

“Ok, eu vou comprar mais canetas. Mas se formos à falência por causa disso, eu vou me candidatar a uma vaga de trabalho aqui, estejam avisados!”

Eles riram novamente, e Charlie disse que ia me levar para conhecer algumas outras pessoas. Ele perguntou a Catherine se ela poderia enviar-lhe o relatório quando terminasse, e ela prometeu que terminaria em meia hora. Eu me despedi de Catherine, e entramos em outra área do edifício.

“Ela é muito legal”, eu disse a Charlie. “Deve ser bom ter uma funcionária assim.”

Charlie olhou intrigado.

“Funcionária não, Catherine é minha chefe.”

Eu fiquei chocado. Maravilhado.

“Sua **chefe**?”

“Aham”.

“Mas ela só tinha uma mesa comum, no meio de todas as outras.”

“É verdade.”

“Mas você pediu-lhe para enviar-lhe um relatório quando ela terminar...?”

“Também é verdade. Preciso ler o relatório, então eu pedi-lhe para me enviar uma cópia.”

“Mas...”

“Howard, não temos cerimônias aqui. Eu precisava do relatório, então eu pedi. Ela queria me ajudar, então ela disse que ia tentar fazê-lo rapidamente. Somos uma equipe aqui, todos nós tentamos ajudar uns aos outros tanto quanto pudermos. Só porque ela é minha chefe não quer dizer que ela tem que agir como se ela fosse mais importante. Somos todos importantes.”

Eu balancei a cabeça, atordoado. Isso vai levar algum tempo até eu me acostumar, como disse Charlie.

Um passo de cada vez.

- *Sem informação, as pessoas não podem assumir responsabilidade – com informação, não podem evitar assumir a responsabilidade*
- *Estabeleça, em equipe, os princípios que todos podem seguir para trabalhar*
- *Treine a equipe para fazer os trabalhos nos quais você confia que eles façam*
- *Confie neles para fazer o trabalho*

## **Capítulo 2 – Comemore os erros**

Eu ainda estava me recuperando do choque que tive ao descobrir que Catherine era a chefe de Charlie.

Charlie estava sorrindo para mim novamente, e eu suspeitava que isso aconteceria mais e mais vezes ao longo dos próximos dias.

“Bom”, eu disse. “assim que eu voltar, eu vou pegar o Gerente de Vendas para resolver esse treinamento.”

“E quanto à pessoa de vendas?”

“Uhn? Qual delas?”

“A pessoa que gastou todo o dinheiro do almoço com o cliente? O cliente que pareceu não ser bom?”

“Ah, sim, Ned - Bem, eu vou falar com ele assim que eu voltar, também.”

“Para ajudá-lo a comemorar um erro tão grande?” Charlie perguntou, inocentemente. Eu ri.

“Sim, isso aí! 'Muito bem!' vou dizer pra ele, o dinheiro será descontado do seu salário. E se fizer de novo, será despedido.”

“Howard! Você não pode fazer isso.”

Ele estava me confundindo novamente.

“Por que não?”

“Porque ele cometeu um erro.”

“Sim, um erro burro, e se ele fizer isso de novo...”

“Não, não, não - você está pensando sobre isso da maneira errada.”

“Mas os erros são ruins, não são?”

Charlie sorriu mais uma vez. Não falei?

“Howard, quando você voltar para o escritório, chame o Ned imediatamente...Mas não para puni-lo ou demiti-lo. Comemore!”

## Comemore os erros

“Mas ele cometeu um erro!”

“Sim, mas os erros são coisas boas.”

Isso não estava indo bem.

“Ok Charlie, eu ouvi as suas ideias, achei o lance sobre confiança um pouco estranho, no começo, mas agora vejo como isso pode dar certo. Mas já isso sobre os erros é muito bizarro. Os erros são ruins, ponto final. Porque eu não deveria puni-lo?”

Charlie suspirou.

“Vamos lá, vamos tomar alguma coisa na cafeteria, e eu vou te explicar.”

A cafeteria era quase tão grande quanto o meu departamento inteiro. Mais plantas, janelas ainda maiores, cores vibrantes, e mais pessoas sorrindo. Eu estava começando a pensar que este era algum tipo de seita. Tinha que ter uma pegadinha, eles deviam ser secretamente maus, ou alienígenas tentando dominar o mundo ou algo assim. Bom demais para ser verdade.

Parei nas garrafas térmicas de água quente e café, confuso.

Charlie me entregou uma caneca e começou a encher a sua.

“O que há de errado?” Ele perguntou.

“Ahn - onde coloco o dinheiro?”

“Que dinheiro?”

“Onde está o burquinho para por moeda e pegar o café?”

Charlie riu.

“Não, você apenas pega o café.”

“Ah, certo – a quem eu pago, então?”

“Você não paga a ninguém. Chá e café são de graça.”

“De graça? Chá e café de graça?”

“Claro. E os sucos, chá de ervas, biscoitos. Ah, estou esquecendo, os sorvetes também.”

Sorvetes? Agora estava ficando muito estranho, mesmo.

“Sorvete grátis? Mas as pessoas não acabam tomando um monte?”

“Não, talvez nos primeiro dias novos funcionários tomem, mas você só consegue tomar certo tanto, até enjoar. A maioria das pessoas só toma um por dia e algumas pessoas nem se importam.”

“Sorvetes gratuitos, eu não posso imaginar isso dando certo.”

“Deixe-me adivinhar - você tem que pagar o seu café?”

“Claro”, fiz uma careta. “Apesar de que 'café' é uma palavra muito bonita para chamar aquilo. Tem uma máquina antiga no porão, que cospe uma espécie de lama tóxica. A máquina tem a palavra 'café' escrita nela, mas a semelhança com café termina aí.”

Charlie riu de novo. Eu ri com ele, só para mostrar que ele não era o único que sabia rir.

“Por que não comprar uma cafeteira barata e levar café e leite para o escritório?” Charlie sugeriu. “Até mesmo um pote de café instantâneo seria melhor do que o café de máquina velha.”

“Olha, essa é a coisa mais sensata que você falou durante todo o dia”, eu disse.

Pegamos nossos cafés e fomos até uns sofás alaranjados, e nos sentamos.

“Agora”, disse Charlie. “Vamos falar sobre erros.”

“Ótimo”, eu disse, tomando o (excelente) café. “Isso vai ser interessante.”

“Vai sim. Primeiro, deixe-me lhe fazer uma pergunta? Como aprendemos as coisas?”

“Eu não sei. Como?”

“Deixe-me perguntar isso de uma maneira diferente. A maioria das pessoas usa computadores no seu escritório, certo?”

“Certo”, respondi. “Nós todos temos um agora. É o progresso.”

“Tudo bem. E tem alguém em seu escritório, que está sempre tomando muito cuidado para nunca cometer erros quando está usando o computador?”

Eu não precisei pensar muito, antes que Fred viesse à mente. “Sim”, eu disse. “Fred, nunca comete um erro - ele morre de medo de fazer qualquer coisa errada.”

“Certo. E quanta coisa nova ele aprende sobre os programas de computador?”

“Pensando bem, nada. Ele sabe o que ele sabe, e é só isso.”

“Ok, bem, você pode pensar em mais alguém no escritório, agora alguém que sempre comete erros no computador?”

“Isso é fácil também - Mina, ela sempre está com a máquina dela dando problemas, perde as configurações, envia coisas para a impressora errada...”

“E quanto coisa nova ela aprende?”

“Quanto ela aprende? Nossa, um monte de coisas, ela está sempre encontrando coisas novas no Word, descobrindo novas maneiras de fazer as coisas, atalhos, esse tipo de coisa. As pessoas costumam procurá-la quando precisam de ajuda com algum programa - Eu mesmo não sei o que eu faria sem ela. Eu não posso mexer com todos os malditos programas.”

Charlie sorriu e não disse nada. Eu entendi onde ele queria chegar com esse raciocínio.

“Ok, está certo, mas ela ainda comete muitos erros”, eu comentei.

“Sim, mas enquanto ela está cometendo erros, ela está aprendendo. Você não pode aprender com seus erros se você não comete nenhum. O outro rapaz, Fred, ele tem muito medo de tentar algo diferente, por isso, enquanto ele não vai cometer nenhum erro, ele também não vai descobrir nada de novo.”

“Suponho que sim...”

“As pessoas nascem extremamente inteligentes, curiosas e ansiosas para aprender. Pense nas crianças pequenas. Vi na praia que você tem filhos, qual a idade de sua caçula?”

“Hannah? Ela tem três anos. Três e meio, como ela costuma nos lembrar.”

“Aposto que ela sempre está fazendo perguntas, não é?”

“Sim - porque o céu é azul, para onde os pássaros vão quando está frio, de onde a chuva vem, porque os cachorros latem e os gatos miam - ela nunca para!”

“Isso mesmo. Ela é curiosa, ansiosa para aprender, como todas as crianças. Ela quer saber sobre tudo, e toda vez que ela faz uma pergunta, ela aprende com a resposta. E provavelmente faz mais cinquenta perguntas. Quantos adolescentes de dezesseis anos continuam agindo assim?”

“Nenhum. Os adolescentes sabem tudo sobre tudo, ou pelos menos acham que sabem.”

“Exatamente. Eles não querem parecer estúpidos, então eles fingem saber tudo, o que na verdade torna mais difícil fazer perguntas. Como seria se as pessoas de sua equipe fossem tão ansiosas para experimentar e cometer erros, como as crianças de três anos de idade?”

“Eles estariam fazendo um monte de perguntas.”

“Isso! Perguntas são coisas boas. Quanto as crianças seriam boas em aprender a andar, se todas as vezes que caíssem, elas fossem culpadas e punidas?”

“É, nada boas eu suponho. Bem pensado.”

Ele estava certo, claro, para variar. Erros podem ser coisas boas. Vai ser difícil me acostumar com isso, mas eu vou dar uma chance a essa ideia.

No caminho de volta, escolhi uma pessoa da equipe de Charlie aleatoriamente, um rapaz com uma camisa verde fluorescente.

“Com licença,” eu falei. “Estive conversando com Charlie sobre erros. Vocês *realmente* comemoram os erros aqui?”

“Ah sim, comemoramos” disse o rapaz da camisa verde. “Na minha primeira semana aqui, eu deletei por acidente todas as pastas, com contas, da rede.”

“Eu lembro disso,” Charlie riu. “Esse foi um dos bons.”

“Eu estava tentando trabalhar, e antes que eu percebesse, deletei a coisa toda. Fui e falei para Charlie na mesma hora. Achei que ele iria me demitir, mas ele apenas riu e me deu os parabéns pela maior cagada do ano.”

“Porque ele assumiu o que fez e me disse rapidamente” disse Charlie, “fomos capazes de corrigir de forma bem fácil. Se ele tivesse tentado esconder, ninguém teria percebido até que já fosse tarde demais. Ele até conseguiria ter se safado, mas nós teríamos entrado em sérios apuros nas auditorias.”

“E tenho quase certeza de que não vou fazer algo assim novamente, agora que aprendi de onde os erros podem vir”, disse o rapaz da camisa verde fluorescente.

Fui embora, me despedindo de Charlie, com minha cabeça rodando.

Voltei ao trabalho, e chamei Ned para minha sala. Ele parecia amedrontado, mas ficou ainda mais quando sorri para ele.

“Não se preocupe,” eu disse. “Não vou demiti-lo ou fazer nada assim. Vou apenas lhe dar os parabéns pelo seu equívoco.”

Ele me encarou.

“Veja bem,” ele disse, irritado. “Por que nos colocar para fazer algo que não sabemos como fazer? Eu me sinto realmente estúpido agora; você nos colocou nessa enrascada para a gente se dar mal. Você...”

“Não, não,” eu disse. “Não foi isso o que eu quis dizer. É bom que você tenha cometido um erro, errar é uma coisa boa e devemos celebrar, então parabéns.”

Ele continuou me encarando, como se uma cabra estivesse brotando de minha cabeça.

“Bom, vai lá então. Comemore!”

Ele saiu em silêncio, sem tirar os olhos de mim.

Assim que a notícia de que cometer erros era uma coisa boa se espalhou, as coisas começaram a mudar lentamente. Mais erros foram cometidos, com certeza, mas todos pudemos dar boas risadas sobre eles, e eu realmente tentei, apesar de ter sido muito difícil, acabar não buscando culpados e nem culpando ninguém. Mas então as coisas começaram a piorar.

A equipe de vendas foi treinada pelo Gerente de Vendas, mas continuaram cometendo os mesmos erros que Ned Harris havia cometido. Os almoços começaram a se tornar cada vez mais extravagantes, os clientes menos propensos, e meus cabelos mais finos.

Liguei para Charlie, em desespero.

“Está tudo dando errado.” Eu disse. “Eles estão cometendo cada vez mais erros, isso está nos custando muito dinheiro, e nada está dando certo.”

“Eles estão aprendendo com os próprios erros?” perguntou Charlie.

“O que?”

“Eles estão aprendendo com os próprios erros, ou estão repetindo os mesmos erros de novo, e de novo?” perguntou Charlie.

“Acho que...os mesmos erros estão se repetindo. Almoços extravagantes com clientes que não estão interessados em nossos produtos.”

“Howard, lembra-se da história sobre deletar as pastas, no nosso escritório?”

“Lembro si, muito bem. Todos vocês comemoraram.”

“Sim, isso mesmo, e o que aconteceu?”

Me recordei das palavras do cara da camiseta verde fluorescente – “E tenho quase certeza de que não vou fazer algo assim novamente, agora que aprendi de onde os erros podem vir.”

“Oh, ele disse que havia aprendido com seu erro.”

## Comemore os erros...

## ...e aprenda com eles

“Exatamente, Howard. Se você não aprende com seus erros, então os erros não estão ajudando seu negócio a progredir. Qual seria a próxima coisa a fazer para ajuda-lo com essa situação?”

Então me ocorreu o seguinte. “Eu poderia explicar isso para eles, tentar e descobrir uma forma de ter certeza de que todos aprendam com os erros de todos.”

“Como poderia fazer isso, o que daria certo na sua organização?”

“Poderíamos ter uma reunião semanalmente sobre os erros, ou algo assim.”

“Parece legal. Como isso funcionaria na prática?”

“Veja...poderíamos discutir sobre os erros que temos cometido, e como poderíamos fazer diferente nas próximas vezes. Dessa forma, todos podem aprender com os erros dos outros, e há menos chance de que o erro seja cometido novamente.”

“Me parece que isso vai funcionar muito bem. Ah, e como está o caso do material de escritório?”

“Das canetas e tal? Ah, está tranquilo. Exatamente como Catherine disse, uma vez que a poeira abaixou, todos entenderam a ideia e agora só pegam o que realmente precisam.”

Charlie sorriu.

“Eu te *disse* que ela era formidável.”

➤ *Comemore os erros e aprenda com eles*

➤ *Imagine como seria trabalhar em um lugar no qual você nunca é acusado por cometer erros...onde os erros são encarados como coisas positivas, como consequências de inovar e arriscar*

- *Você nunca poderá aprender com seus erros se você nunca cometer erros, então vá e cometa alguns*

### ***Capítulo 3 - O que avaliar nos seus funcionários***

Então, cá estávamos nós, com a nossa equipe de vendas recém-treinada, e nossa reunião semanal sobre os erros. A reunião dos erros, que soou um pouco estranho no início, acabou por ser um enorme sucesso. Todo mundo se reuniu e demos boas risadas sobre os equívocos, nós os desmistificamos totalmente e abolimos todo o medo. Se você cometeu um erro, isso não tem nada de embaraçoso ou vergonhoso - você conta uma história engraçada na reunião, e assim acabamos todos sabendo um pouco sobre o que cada um está fazendo. O Gerente de Vendas estava feliz, pois passou a ter mais tempo para si mesmo. A equipe também estava feliz, porque as coisas estavam um pouco diferentes, um pouco mais relaxadas e tranquilas.

Segui os conselhos de Charlie novamente, e comprei uma cafeteira barata para o escritório, um enorme pote de café instantâneo e uma grande caixa de saquinhos de chá. Então tivemos que comprar um frigobar para manter o leite, mas pegamos um pequeno, um desses bem legais e baratinhos e estava tudo certo. Em pouco tempo, a máquina de café antiga do porão foi abandonada, e as pessoas de outros andares começaram a vir para o nosso, tomar café e

chá com a gente. Isto significa, claro, que os outros andares e departamentos tiveram que acabar comprando suas próprias cafeteiras, frigobares e canecas – o que foi ótimo. Os gastos com isso foram poucos, e o aumento na motivação foi muito evidente. Eu tinha que admitir isso - Charlie não era completamente louco. Embora nosso ambiente de trabalho estivesse longe de ser exatamente como o ambiente de Charlie, nossa jornada tinha começado.

As coisas estavam melhorando cada vez mais. Começaram a aparecer alguns contratos, o que realmente ajudou bastante. Um deles até nos rendeu uma menção na Movelt – embora eu mesmo tenha escrito o comunicado à imprensa. Eu não estava pronto para delegar tudo ainda.

No entanto, ainda não era o suficiente. Foi uma grande ajuda, mas muitas pessoas ainda estavam desmotivadas e estressadas – e eu também estava. Estava faltando alguma coisa.

O número de telefone de Charlie estava na memória do meu telefone, no topo, acima até mesmo do meu chefe e do CEO. Por que não? Ele era mais importante, eu sentia isso...

“Charlie não está aqui agora, quer deixar recado?”

Pânico. Onde Charlie estava quando eu mais precisava dele?

“Você sabe onde ele está?”

“Acho que ele está em uma reunião. Howard?”

Era Catherine. Ufa, fui salvo.

“Sim! Oi Catherine, você está ocupada?”

“Não se eu puder ajudar. Que se passa?”

Eu disse a ela sobre como as coisas estavam indo - melhores, mas não excelentes. Ela pensou rápido.

“Como está a moral de todos, neste momento?”

“Olha, está um pouco baixa.”

“E estão se empenhando bastante?”

“Na verdade, todo mundo está trabalhando muito agora.”

“Humm. E você está realmente satisfeito com a maneira como eles estão trabalhando?”

“Sim, claro, todos estão trabalhando muito, muito bem.”

“Você já disse isso pra eles?”

“Hein?... não...”

“Então vai lá, diga isso pra eles!”

“Dizer pra eles?”

“Claro. Como você acha que eles vão saber que você está gostando do trabalho deles se você não lhes disser isso? Reconheça sempre que alguém fez um bom trabalho, e garanta que todo mundo saiba que você está contente com o que estão fazendo. Ao elogiá-los, você vai aumentar o entusiasmo, a motivação, e, conseqüentemente a moral deles.”

“Essa é uma ideia excelente, vou tentar fazer isso agora. Depois te conto como foi...”

Enviei um e-mail geral, copiando todos os contatos do departamento. “Nós realmente gostamos do trabalho sério que todos estão fazendo, continuem assim, todos são membros valiosos da equipe, e assim por diante...” Sentei-me sentindo magnífico e fiquei esperando todo esse amor fluir de volta.

Quinze minutos mais tarde, tive uma resposta: “Isso é uma piada?”. Imediatamente depois disso, algum novato no escritório me enviou um e-mail com o assunto ‘A quem possa interessar, estou calorosamente endossando o seu trabalho ou contribuição, blá, blá, blá’, mas nenhuma mensagem de texto.

Eu estava confuso e irritado. O que diabos eu tinha feito de errado? Eu só disse a eles como são importantes é isso o que eu pensava sinceramente sobre eles, e tudo que recebi em troca foram duas respostas sarcásticas. Não estava funcionando. Imediatamente liguei para Catherine de volta.

“Como assim, não deu certo?”, ela perguntou. “Como você teve tempo para isso já? Nós acabamos de falar há apenas alguns minutos atrás.”

Eu contei pra ela sobre o e-mail, e que eu tinha escrito nele. Eu quase podia ouvi-la chacoalhando a cabeça para mim por telefone.

“Howard, você não pode simplesmente anunciar que todos são ótimos e esperar que isso funcione.”

“Por que não? Você mesma me disse.”

“Eu não quis dizer isso, desculpe, ficou muito impessoal. Como você se sentiria se alguém agradecesse por um trabalho difícil que você fez, mas não mencionasse o que você fez? Ou se alguém dissesse o quão importante você é, sem dizer por quê?”

“Er, tratado como um bebê, talvez?”

“Exatamente, uma declaração vazia como essa não funciona bem. Como é que irão perceber que você está se referindo a eles? É preciso um toque pessoal e você precisa ser mais específico.”

“Ok, e como eu faço isso?”

“Converse com eles, faça uma reunião ou algo assim. Para quando você está planejando fazer a próxima reunião?”

“Nós temos nossa reunião semanal de erros no fim do expediente hoje.”

“Reunião de erros? Parece que Charlie está tendo uma grande influência sobre você, hein.”

“Você e Charlie, ambos. E está dando certo, mas lentamente.”

“Certo, é exatamente disso que você precisa. Seja gentil, diga para eles que eles estão fazendo um bom trabalho. Melhor ainda, faça com que cada pessoa escreva algo que admiram na pessoa ao lado.”

Eu estava um pouco cético sobre essa última ideia. Souu um pouco melosa demais.

“Eu não consigo imaginar meu Gerente de Vendas dizendo à pessoa ao lado dele o quanto ele a aprecia ou como a acha bonita. Eu não sei se eles vão gostar muito disso.”

“Vale a pena tentar, mas vai funcionar melhor se as coisas que eles apreciaram no outro for uma qualidade que a pessoa exibe no trabalho. O importante é fazer com que eles apoiem ao outro, o suficiente para apreciar as pequenas coisas, que geralmente passam despercebidas, pequenos gestos que fazem um para o outro todos os dias.”

“Bem, se você está dizendo.”

“Isso aí. Agora vá lá e motive seu pessoal!”

Assim que desliguei o telefone, recebi outro e-mail sarcástico. Fechei meu e-mail, e comecei a planejar a reunião.

Nessa reunião, havia muitos rostos curiosos na sala, e eu tentei não decepcioná-los. Em primeiro lugar, eu pedi desculpas pelo e-mail, e expliquei que não foi escrito para ser tão impessoal e insensível, pedi-lhes para comemorar aquele erro comigo. Então disse a eles que eu realmente apreciava sinceramente o trabalho duro de todos, e que todos estavam indo muito bem. Então reservei um momento para agradecer a cada pessoa da equipe, um de cada vez, por algo que eles tinham conquistado recentemente.

Eles deram uma amolecida.

Então parti para a próxima parte.

“Gostaria que todos pegassem um papelzinho. Cada papelzinho tem um nome nele. - Não pegue o papel que tem seu próprio nome, pegue com o nome de outra pessoa. Gostaria que você escrevesse uma coisa que você admira nessa pessoa, sobre a maneira como ela faz seu trabalho e...óbvio que tem que ser algo bom, certo? É anônimo, por isso, não se acanhe.”

“Por que estamos fazendo isso?” disse alguém da fila da frente.

“Porque todos nós precisamos contar mais uns com os outros”, eu disse. “Inclusive eu.”

“Eu vou pegar um dos papéis, e sabe, o meu nome também está em um desses papéis. Agora, quanto mais cedo começarmos, mais cedo vamos terminar para poder tomar um sorvete.”

Isso gerou um burburinho por toda a sala. Um burburinho suave, poderia se dizer. Eu despreziosamente aponte para o freezer grande no canto da sala. Eu tinha trazido o freezer na hora do almoço, quando não havia

muitas pessoas no andar. Estava cheio de todos os tipos de sorvete. Foi um pouco extravagante, mas eles mereciam por todo o trabalho duro que estavam fazendo.

Todo mundo se animou um pouco, e começou a escrever rapidamente nos papeizinhos.

Funcionou tão bem, que decidi fazer isso se tornar mensal. Isso realmente parecia surtir um efeito sobre as pessoas, ver coisas boas escritas sobre elas. Depois de um tempo, as pessoas começaram a escrever ainda mais nas folhinhas de papel e o moral começou a aumentar. Isso nem sempre funciona, às vezes as pessoas estavam muito cansadas para ficar pensando, algumas vezes haviam discutido com a pessoa cujo nome estava no papel que havia tirado e acaba escrevendo algo desagradável – mas foi um começo, como foi para as outras ideias. O sorvete também ajudou.

Foi quando Mina me procurou, chateada. Ela era o gênio do software, muito popular no escritório, mas alguém tinha escrito algo ruim no papel com seu nome, dizendo que achavam que ela era preguiçosa e não dava tão duro como todos os outros. Mina sempre saía às 17h em ponto, porque precisava ir para casa cuidar da família. Comparando com Steve, o cara que sempre fica até pelo menos 20h, parece pouco. Eu disse a ela para não se preocupar com isso, que eu resolveria o problema.

Claro, eu não tinha a menor ideia de como resolver o problema. Eu estava apenas tentando ganhar tempo.

Desesperado, liguei para Catherine de novo, que já devia estar de saco cheio de mim.

“Catherine, eu estou enroscado. Eu não sei o que dizer para Mina. Ela vai embora cedo todos os dias, mas há outro funcionário que sempre fica até tarde – está gerando ressentimento, e eu não sei como fazer para corrigir.”

“Ela vai para casa mais cedo todos os dias?”

“Sim. Bem - às cinco.”

“Quais são os horários da empresa?”

“Er... nove às cinco.”

“Então ela não está realmente saindo mais cedo. Ela está saindo na hora certa, no horário para o qual ela foi contratada, suponho.”

“Sim, tecnicamente, mas...”

“Não existe 'tecnicamente' sobre isso. Ela não é paga para trabalhar depois das cinco, então por que ela deveria ficar um segundo a mais sequer?”

“Bem...”

“E sobre o cara que fica até mais tarde?”

“O que tem ele?”

“O que ele faz toda a noite?”

“Trabalha mais, creio eu.”

“Ok, você precisa verificar isso em primeiro lugar, antes de fazer qualquer coisa. Eles têm metas a cumprir, coisas que eles precisam fazer, certo?”

“Sim.”

“Certo. Descubra quanto das metas cada um está atingindo. Faça isso para todos, não apenas para os dois. Então você vai ver quem está fazendo o trabalho, e quem não está.”

“Ok – no que isso vai me ajudar?”

“Vai te ajudar a ter uma base sólida para tomar uma decisão. Agora vá e cheque, em seguida, me ligue novamente.”

Eu desliguei o telefone, sem animação. Demorei algumas horas verificando relatórios mensais, gráficos, contas, e muitos outros arquivos da rede, relevantes e irrelevantes – mas no fim das contas Catherine estava certa, como de costume. Mina estava atingindo todas as suas metas, e finalizando todas as suas tarefas. Steve estava ficando para trás. Foi muito bom checar as informações. Empolgado pelo novo método, liguei novamente para Catherine.

“Me desculpe,” eu disse. “Você deve ter coisas melhores para fazer do que ficar falando comigo o dia todo.”

“Imagine, sem problemas. Então, como foi o resultado?”

Contei a ela sobre o que encontrei.

“Bom trabalho, Howard. Então, importa o horário que as pessoas deixam a empresa, desde que façam o trabalho que precisam fazer?”

“Olha, não, eu suponho.”

Lembrei de repente do que Charlie me perguntou uma vez: Você julga as pessoas através do número de horas que elas trabalham ou através dos resultados que obtêm? “Era isso o que ele quis dizer, não é?”

## **“Você julga as pessoas através do número de horas que elas trabalham ou através dos resultados que obtêm?”**

“Exatamente, muito bem. Se as pessoas pensam que Mina é preguiçosa, porque ela está saindo no horário que ela deveria sair, então tem algo muito errado. E o Steve, que está ficando para trás, parece claro não tem tempo suficiente, ou precisa de mais ajuda. Você precisa falar com os dois, e rápido.”

Me apressei em desligar o telefone novamente.

Demorou um pouco para me organizar, mas finalmente consegui marcar uma conversa com Mina e Steve, separadamente, começando com Mina. Mostrei-lhe o relatório por cima, e as coisas começaram a se encaixar. Mina ficou aliviada ao ver que os números a absolviam de qualquer suposta preguiça implícita e ficou emocionada quando dei os parabéns a ela por ter conseguido finalizar todo o trabalho, especialmente por conseguir fazer tudo isso durante o expediente normal.

Acrescentei que foi ótimo como ela tinha conseguido cumprir todos os prazos e com padrões de qualidade tão altos. Então permiti que ela retornasse à sua mesa, sorrindo, para continuar seu trabalho.

Steve não ficou tão surpreso quando foi sua vez de entrar no escritório e ver o relatório. Ele me disse que tinha ficado para trás, e estava ficando até tarde todos os dias para tentar tirar o atraso. Mas de alguma forma, quanto mais ele trabalhava, mais tempo o trabalho parecia exigir dele. Felizmente, agora que havíamos descoberto isso, éramos capazes de fazer algo sobre isso. Ele nunca teria me procurado sobre isso por conta própria, por ser muito tímido. Por acaso, ele também acabou admitindo que havia escrito o comentário sobre Mina na folhinha de papel - ele achou que ela estava fazendo todos perceberem que ele estava atrasado. Eu disse para ele não se preocupar com isso, mas que ele deveria procurar Mina imediatamente para se desculpar. Ele prometeu que faria, e se levantou para sair.

“Só mais uma coisa”, eu disse.

“Sim?”

“Seu horário é das nove às cinco. A partir de agora, você vai sair às 17:00 em ponto, todo dia. Ninguém mais deve trabalhar além do horário, a menos que haja alguma emergência real.”

Ele sorriu, e saiu.

Na próxima reunião de erros, eu acrescentei uma atividade. Todo mundo tinha que dizer no que eles estavam trabalhando atualmente, assim todos poderiam ter uma ideia do que estava acontecendo. Vendo a grande figura, o todo, seria mais fácil ver como as nossas metas se encaixavam nos princípios da empresa, assim como Catherine havia me dito. Depois de mais algumas reuniões, começamos a nos livrar dos erros, aparentemente porque estávamos aprendendo cada vez mais. No começo das reuniões, eu apenas perguntava se alguém tinha algum erro para nos contar, e encorajava todos a experimentar mais coisas novas, cometer mais erros. Nós então passamos a falar sobre o que todos estávamos fazendo.

Mina estava muito mais feliz, e não se sentia culpada por sair no horário.

Steve começou a sair no horário também, embora achasse isso um pouco estranho. Mas ele se acostumou. Estávamos todos nos acostumando. Foi um período interessante...

- ***Julgue as pessoas da sua equipe pelos resultados atingidos, não pelo número de horas que eles trabalham.***
- Reconheça quando as pessoas tiverem feito um bom trabalho, dê-lhes o feedback pessoalmente e seja específico.
- Veja como as metas das pessoas se alinham com os princípios e metas da empresa – permita que as pessoas enxerguem a grande figura, o todo

## ***Capítulo 4 - Escutar é Diferente de Ouvir***

Ele era doido, óbvio, o bom e velho Charlie, mas suas ideias estavam funcionando até aqui. Qualquer coisa que ele me dissesse eu fazia. Eu aceitava tudo. Um homem maldoso poderia tirar vantagem de mim, mas Charlie desde o início só quis ajudar. Eu tinha um almoço toda semana com ele nessa época, em parte para ‘emprestar’ seu cérebro para mais de suas boas ideias, mas principalmente porque ele era boa companhia. Não importa o quão agradável seja o seu local de trabalho, é sempre bom dar uma escapadinha e ver novas pessoas. E não havíamos conseguido acertar tudo ainda.

Eu estava prestes a sair para o almoço quando Yasmin entrou, com a cara vermelha e brava.

“Posso ter falar uma coisa rápida, chefe?”

“Sim, com certeza, mas precisa ser rápido mesmo, meu estômago tem um encontro importante com o restaurante.”

“Oh, você deveria ter dito que estaria fora para uma emergência, assim eu teria chamado uma escolta policial.”

Essa não parecia ser Yasmin. Ela era sempre muito calma, trabalhava pesado, nunca saía do tom para falar. De repente, eu estava realmente com medo dela.

“Alguma coisa está te incomodando, então, Yasmin?”

“Que bom que percebeu.”

“Er...”

“É esse prazo que acabei de receber.”

“Certo, sim, o que há de errado com ele?”

“É totalmente ridículo. Eu simplesmente não consigo terminar todo o projeto até o fim do mês.”

“Não consegue?”

“Não! Claro que não consigo.”

“Certo. Bem, e se alguém fizer seus outros trabalhos?”

“Alguma vez você já ergueu sua casa inteira acima da sua cabeça?”

“Eh? Er, não.”

“Claro que não. Porque não é possível. E nem esse prazo. Eu não tenho tempo, eu não tenho as informações, não dá pra fazer.”

“Mas...”

“Não dá pra fazer. Não dá, não dá, não dá.”

“Certo. E se alguém tivesse te ajudando com isso?”

“Ah sim claro, se alguém tivesse me ajudando sim, claro, eu teria feito em cinco minutos”.

“Eu claramente havia perdido o controle da conversa”. Tentei me lembrar do meu treinamento Jedi. O que Charlie faria? Tente achar uma maneira de resolver o problema, pergunte a ela do que ela precisa.

“Desculpe. Er... Bem, o que você precisa para resolver isso?”

“Mais tempo, pra variar. Este trabalho deveria ter sido dado a mim há um mês atrás. E mais informações. Eu não consigo nem começa-lo até a próxima semana, não vamos conseguir os resultados da primeira parte até lá.”

“Sim, claro, bem observado. O que mais?”

“Este não é um trabalho para uma pessoa só. Precisamos de uma pessoa para cada uma das quatro partes. E dois meses para entregar.”

Seria um pouco estranho, mas ela estava certa - deveríamos ter pedido assim antes.

“Ok então, é o que vamos fazer. Escolha três outras pessoas que você acha que serão capazes de ajudar, e eu vou mudar o prazo para dois meses, ao invés de um.”

“Obrigado”, murmurou Yasmin, e saiu sem dizer mais nada. Eu esperava um pouco mais de gratidão, mas já que ela estava brava, eu entendi. Fiquei bastante satisfeito comigo. Outra crise evitada, e eu fiz tudo sozinho. Quer dizer, com a ajuda dos conselhos de Charlie, é claro. Mas eu me senti bem, me senti como se eu fosse o herói do dia.

E por falar em Charlie, eu iria chegar atrasado. Peguei meu caderno (era sempre uma boa ideia ter um caderno em mãos quando Charlie estava falando, o homem era cheio de ideias, muitas para se lembrar depois) e corri do escritório.

Quando cheguei ao restaurante, Charlie já estava lá. Pedi desculpas por estar um pouco atrasado, mas ele encolheu os ombros com aquele sorriso casual dele.

“Sem problemas”, disse ele. “Parece que você está mais ocupado do que eu – novamente. Tendo problemas no escritório?”

“Um pouco,” eu disse. “Uma das pessoas de finanças acaba de querer me morder até arrancar minha cabeça.”

“Isso foi gentil da parte dela”, respondeu Charlie. “Algum motivo em particular?”

“Basicamente, ela tinha recebido um prazo que estava um pouco fora da realidade. Então eu disse, bem, vamos estendê-lo e colocar mais pessoas para trabalhar com você.”

“Problema resolvido! Você fez bem.”

“Sim, esquisito, porem ela não pareceu muito feliz com isso.”

“O que você quer dizer?”

“Veja, ela entrou pisando forte assim que ela chegou à porta, o que é muito fora da característica da Yasmin. E então, quando eu resolvi tudo para ela, ela ainda parecia irritada. Depois que eu ter sido tão compreensivo, e tudo mais. Eu me senti um pouco decepcionado, para ser sincero.”

“Certo - Yasmin, você disse?”

“Sim”.

“Certo, Yasmin normalmente não é de ficar brava?”

“Não, ela não fica irritada nunca. Muito tranquila, tímida, está sempre quieta fazendo seu trabalho.”

“Ela disse mais alguma coisa?”

“Não, só aquelas coisas sobre o prazo.”

“Deve ter sido algo que você não captou. Ela não teria tido aquele acesso de raiva sem dar sequer uma pista.”

“Não, como eu disse, ela estava apenas irritada com o prazo.”

Pedimos a nossa comida. Eu perdi o meu apetite enquanto Yasmin estava gritando comigo, mas eu tinha conseguido recuperá-lo agora. Assim que fizemos o pedido, Charlie teve um pensamento.

“Então”, disse ele. “O que, exatamente, ela disse? Tente lembrar as palavras exatas que ela usou, se você puder.”

“Certo, er... bem, primeiro ela disse que o prazo era ridículo - completamente ridículo, foi isso. Ela disse que não poderia terminá-lo antes do final do mês.”

“Bem, o que mais?”

“Nossa... isso é muito difícil, Charlie, eu não tenho a melhor memória do mundo.”

“Está tudo bem, você está indo muito bem. Basta pensar no que aconteceu devagar, pense no que você disse, e as palavras dela deverão aparecer facilmente em seguida.”

“Eu perguntei a ela o que ela precisava de mim para corrigir o problema.”

“Muito bem, você está aprendendo rápido. O que ela disse?”

“Mais tempo. O principal é que ela precisava de mais tempo. O que ela disse exatamente... ' mais tempo, pra variar', foi isso.”

“Aha!” Charlie ergueu o dedo no ar, triunfante, como se tivesse acabado de descobrir a América. “Você ouviu isso?”

“O que: 'Aha'?”

“Não! O que Yasmin disse. Você ouviu isso?”

“Sim, ela queria mais tempo para fazer o trabalho.”

“Sim, e o que mais? O que estava naquela frase que você não captou?”

“Er... 'pra variar'?”

“Exatamente. O que isso quer dizer?”

“Bem, se ela diz 'pra variar', então isso significa que ela sempre precisa de mais tempo, porque - ah, claro, porque ela está sempre recebendo prazos insuficientes.”

“É isso. Isso é o que você não captou na hora. Por isso ela estava tão irritada e ansiosa para começar a conversa, e talvez por isso que ela tenha continuado desse jeito depois.”

“Que burro! Como eu deixei de captar isso?”

“Você não é burro, Howard, nunca pense isso. Você só precisa treinar para ouvir de uma forma ligeiramente diferente. Ela entrou, com raiva, gritando, e você queria saber qual era o problema. O problema atual é o prazo atual, mas o problema de verdade, a raiz de sua raiva, foi o fato de que ela tem recebido prazos irrealistas. Quando você ouviu falar sobre o prazo atual, você pensou que foi esse o motivo da fúria.”

“Sim, e eu pensei que tinha corrigido a coisa certa. Eu só não a ouvi corretamente.”

“Você ouviu, mas você não estava realmente escutando de verdade. As pessoas dizem coisas de muitas formas diferentes. Ela estava te falando sobre o problema atual, mas sua raiva e algumas de suas palavras estavam avisando sobre o problema de verdade. Você precisa escutar cada palavra que a pessoa diz, observar sua linguagem corporal, aprender a fazer perguntas relevantes. Se você tivesse perguntado por que ela estava tão irritada com este projeto em particular, ela provavelmente lhe diria sobre todos os outros prazos. Quando você voltar, pergunte-lhe se este é um problema recorrente, e eu garanto que ela vai dizer que sim.”

## Ouvir não é o bastante, você tem que realmente escutar

“Ok, eu vou perguntar a ela. Talvez amanhã, quando ela tiver se acalmado.”

“Não, você deve perguntar a ela assim que você voltar. Não deixe que ela remoendo por muito tempo, resolva o problema de forma rápida e, em seguida ela vai ficar feliz, antes cedo do que tarde.”

“Tudo bem - talvez eu deva ligar para ela agora, pedir-lhe para ir até minha sala quando eu voltar?”

Charlie balançou a cabeça, sorrindo.

“Se você quiser assustá-la, aí sim, faça isso. Se você quiser fazê-la sentir-se confortável, então não faça isso de forma alguma, ou molde sua conversa.”

## **Estruture suas conversas, para ajudar as pessoas a te escutarem melhor**

“Estruturar? O que, uma estátua minha e dela?”

Charlie riu.

“Desculpe, deixe-me ajudá-lo a entender o que quero dizer. Suponha que eu seja seu chefe.”

“Você seria um cara de sorte. Ou, pensando bem, provavelmente não.”

“Suponha que eu seja o seu chefe, e lhe diga 'venha mais tarde à minha sala' sem nenhuma explicação. O que você pensaria?”

“Olha, eu ficaria preocupado. Provavelmente eu iria pensar que você iria me demitir, ou algo assim.”

“Exatamente. Você provavelmente não iria para a sala com um pensamento positivo. E nos cinco ou dez minutos iniciais da conversa, você provavelmente não estaria escutando direito, você provavelmente estaria pensando no que estava para acontecer com você, no que você fez, em como você conseguiria se safar de encrencas.”

“É, é verdade.”

“Até que você descobrisse o que eu queria, você estaria nervoso. Isso não é o ideal. Mas se eu dissesse a você, ‘podemos ter uma conversa mais tarde, eu quero ajudar a evitar que lhe sejam dados esses prazos injustos no futuro’, como você iria encarar isso, então?”

“Me interessaria, ficaria feliz que o problema seria resolvido.”

“Exatamente. E eu teria toda a sua atenção desde o momento em que você entrasse, isso é o que é estruturar uma conversa. Você diz à pessoa sobre o que será a conversa, para que ela não passe o dia todo pensando e se preocupando com o que ela pode ter feito de errado, ou como ela vai ser punida.”

“Certo, entendi. Então melhor não ligar mesmo, vou só pedir que ela venha bater um papo, assim que voltar para o escritório.”

“Isso, será melhor assim.”

“Charlie”, eu disse, “novamente você salvou o dia. Este almoço terá que ser por minha conta hoje, estou me sentindo culpado.”

“Por que isso?”

“Porque eu sinto que eu deveria estar te pagando uma fortuna em taxas de consultoria.”

Charlie riu.

“Eu só estou tentando levar a mensagem adiante, Howard. Quanto mais as empresas pensarem desta forma, melhor será para todos.”

A comida escolheu aquele momento para chegar, perfeito, porque eu estava tão faminto que eu estava quase comendo meu caderno.

Quando voltei ao escritório, chamei Yasmin para um papo – primeiramente eu disse a ela qual era o assunto, como Charlie sugeriu. Ela começou a falar antes de mim, assim que entrou na sala.

“Eu sinto muito por esta manhã”, ela disse. “Acabei perdendo a cabeça, eu não deveria ter feito isso.”

“Não, você deveria sim”, eu respondi. “Estava certa. De outra maneira eu nunca teria percebido, você fez o certo. Agora, sobre esses prazos. Eu suponho que nunca estamos te dando o tempo suficiente para trabalhar.”

“Isso é verdade. Parece que eu sempre acabo entregando os projetos atrasados, eu nunca tenho o tempo suficiente e nunca tenho as informações que preciso até o último minuto. É loucura esperar que alguém trabalhe dessa forma.”

“Sim, é mesmo. Então, de agora em diante, isso não vai mais acontecer. Qualquer projeto que você esteja liderando, será discutido com você primeiro, e nós vamos organizar um prazo que todos podemos concordar. Você nos diz quando você pode realmente terminar o trabalho, e nós vamos organizar isto. E se, como hoje, você precisar de mais pessoas para trabalhar com você, então é assim que vamos fazer.”

Yasmin sentou lá e piscou para mim.

“Estou sendo demitida ou algo assim?” ela disse, sem acreditar. Eu gargalhei.

“Não, claro que não, por que está dizendo isso?”

“Sabe, é que... - veja, é difícil acreditar que você está sendo tão gentil. Sem ofensas, mas enfim, este é uma empresa no fim das contas.”

“Eu sei, Yasmin. Mas não há nenhum motivo pelo qual se deve ficar esperando que você faça o impossível, e, em seguida, gritar com você quando você não conseguir fazer. Não é sem motivo o que estou fazendo - se você estiver feliz, você vai se sentir mais motivada e será mais produtiva e eu também saio ganhando com isso. E dessa forma, se sentirá menos inclinada a ir trabalhar para um concorrente.”

Yasmin riu.

“Imagina, sem chance de eu sair agora”, ela disse. “Estou muito curiosa para ver as cenas dos próximos capítulos.”

Ela não era a única. Eu apenas sorri e terminei a conversa. Senti-me bem, isso me fez bem de verdade. Seja qual for a razão, eu tinha sorte de ter Yasmin conosco. Lealdade era uma coisa praticamente inédita neste ramo.

Eu devia a Charlie bem mais do que um almoço. O homem era um causador de milagres.

- ***Ouvir não é o bastante, você tem que realmente escutar as pessoas***
- As pessoas dizem mais do que realmente “dizem”
- Se alguém está agindo diferente do que se espera, pergunte-lhes o que realmente está errado - e como você pode ajudar
- Estruture suas conversas, para ajudar as pessoas a escutar melhor

## **Capítulo 5 - Acredite no melhor**

Havia problemas no paraíso. Eu sabia que não iria durar. Quero dizer, com certeza, eu tinha esperanças de que tudo iria apenas continuar melhorando, mas no fundo o pessimista dentro de mim sussurrava 'eu não disse?!'.

Eu não demitia ninguém já havia um bom tempo. Nunca é agradável, nunca são mil maravilhas para nenhuma das partes, quem demite ou quem é demitido. Odeio despedir pessoas, é uma coisa horrível, horrível de ter que fazer. E não importa o quanto isso seja ruim para mim, com certeza é pior para a outra pessoa.

Mas parecia que eu teria que fazer isso, e em breve.

Keith, uma das pessoas da área de vendas, era uma de nossas mais promissoras jovens estrelas. Ele tinha começado de baixo, trabalhou duro para subir e crescer, e foi o melhor comissionado quase todos os meses. Ele era engraçado, era inteligente, conhecia os clientes, e dificilmente retornava de uma visita sem uma venda. Ele era um sedutor, poderia conversar com cada uma das quatro patas de um burro, e então convencê-lo a entrar na maratona de Londres - e ele **venceria**. Ele era assim, ótimo. Nunca faltou, nunca se atrasava, sempre pronto e ansioso para quebrar seus recordes anteriores.

Mas nas últimas semanas, ele começou a derrapar. Só um pouco no começo, uma manhã ou outra, mas depois ele começou a perder um dia aqui um dia ali, até que ele estava praticamente vindo dia sim, dia não, ou pelo menos era o que eu achava. Ele não se explicava, apenas murmurava "desculpe" pra gente, quando ele aparecia eventualmente. Ele claramente havia perdido o interesse no trabalho, não queria mais estar lá, não estava afim, ou algo assim. Estava conseguindo dar o recado, se era isso o que ele queria.

Ele foi advertido três vezes. Eu ia ter que tomar alguma medida disciplinar. O método seria uma reunião na sala de conferências com Keith, Ade o Gerente de Vendas, alguém que Keith quisesse que estivesse lá só para representá-lo, e eu. Não era legal fazer isso, mas eu sentia que ele não me deixava muita escolha. Eu não podia deixá-lo simplesmente desligado o tempo todo, sem fazer o trabalho. Era um mau exemplo para todos os outros, pessoas que estavam dando duro, e ele simplesmente não estava. Especialmente depois de tudo que nós já havíamos feito por ele.

O telefone tocou. Quando atendi, não havia muita vida na minha voz. "Quem morreu?" Charlie perguntou, alegremente.

Charlie. Eu tinha esquecido completamente, era quarta-feira, dia do nosso almoço.

"Oh, não, eu sinto muito, eu esqueci completamente - você já está aí?"

"Sim - me desculpe, mas já pedi meu sanduíche, eu não podia esperar. Ou melhor, meu estômago não podia. Está tudo bem?"

“Não, tudo bem. Acho que vou ter que demitir alguém aqui.”

“Ah, meu Deus, isso não é bom. O que aconteceu?”

“É uma longa história. Quanto tempo você ainda tem?”

“Olha, eu não tenho nada urgente pra fazer esta tarde - por que você não da um pulinho aqui, come alguma coisa, eu te espero. Então você pode me contar tudo sobre isso.”

Eu concordei, e deixei o escritório com o coração apertado.

Eu estava com mais fome do que eu imaginava. Devorei dois sanduíches e uma rosquinha bem açucarada, antes de começar a colocar a história toda para fora. Charlie ficou vendo eu me empanturrar, divertindo-se com isso. Quando terminei, eu contei pra ele toda a história.

“Hummm, complicado”, ele concordou. “Então ele não está se empenhando, chegando atrasado, e coisas do tipo?”

“Sim, é como se ele simplesmente não estivesse mais afim”, eu disse. “Obviamente ele já não está mais feliz aqui, então eu posso também fazer-lhe um favor e deixa-lo partir. Uma pena, ele foi um dos melhores funcionários que já tivemos.”

“Espere um pouco, antes que você faça qualquer coisa precipitada. Ele te disse o que está incomodando-o?”

“Não, mas está claro que ele não está mais afim.”

“Como você sabe?”

“Hein?”

“Como você sabe que ele não está mais afim?”

“Bem, ele... – não sei, está óbvio, não está?”

“Ele disse que não está mais afim?”

“Não, mas...”

“Você já perguntou pra ele o que não está legal pra ele?”

“Mais ou menos. Não.”

“Mais ou menos?”

“Na verdade não perguntei nada. Eu apenas achei que ele está entediado, que não está mais curtindo o trabalho.”

“Ele tem sido um bom funcionário até agora, Howard, não é?”

“Sim, um dos melhores, talvez o *melhor*.”

“Então, o que o te faz pensar no pior sobre Keith nesta situação?”

“Olha, as coisas são assim, não é? As pessoas simplesmente ficam entediadas com um emprego depois de um tempo e eles querem partir pra outra coisa.”

“Se este é assim, por que ele não partiu então?”

“Porque... eu não sei.”

“Ele era um de seus melhores funcionários. Se ele é tão bom, então ele poderia facilmente conseguir um emprego em qualquer outro lugar, não poderia?”

“Acho que sim.”

“Se ele estivesse entediado mesmo, ele já estaria trabalhando em outro lugar agora. O mercado está muito aquecido, bons profissionais de vendas estão sendo procurados, se eu não gostasse tanto de você, eu já estaria correndo atrás dele agora mesmo.”

“O que você quer dizer?”

“É muito pouco provável que ele esteja se comportando assim porque está entediado com o trabalho. É bem provável que outra coisa o esteja incomodando.”

“Mas o quê?”

“Boa pergunta, vá e pergunte isso para ele. Você tem que acreditar no melhor das pessoas da sua equipe, especialmente da sua equipe. É sobre confiança. Não é bom ficar pensando no pior sobre as pessoas apenas baseado

em uma fase ruim, especialmente se o comportamento nesta fase é contrastante com o comportamento de costume. Esse cara é um bom funcionário, algo deve estar incomodando-o. Você precisa sentar com ele, só vocês dois, e perguntar-lhe se ele está bem.”

## **Sempre acredite no melhor das pessoas da sua equipe**

### **Acreditar no melhor deve ser a base de toda a comunicação**

“Pergunto pra ele porque está se comportando mal assim?”

“Não. Acredite no melhor, lembra-se? Conceda-lhe o benefício da dúvida. Pergunte pra ele se ele está bem, explique que você reparou como ele parece infeliz, e pergunte se tem alguma coisa que você possa fazer para ajudar a melhorar as coisas. Se você já começar supondo que ele está fazendo corpo mole, ele vai ficar ainda mais chateado, e realmente vai sair. Acredite no melhor das pessoas, até que elas lhe deem uma razão para acreditar no contrário. Você realmente não quer perdê-lo, quer?”

“Não, ele é um bom sujeito. Precisamos dele. Mas nós precisamos dele trabalhando bem.”

“Em seguida, descubra como você pode ajudar. Faça o que for preciso. O que for preciso. Lembre-se - acredite no melhor. Ele não está brincando de te aborrecer, provavelmente alguma coisa está realmente perturbando-o. Agora vá lá e resolva o problema, a não ser que você queira mais um sanduíche.”

Eu até queria outro sanduíche, mas percebi que aquilo poderia esperar. Eu estava ansioso para voltar e falar com Keith.

Keith entrou na sala de conferencia, parecia preocupado. Tentei tranquilizá-lo com um sorriso amigável, mas isso pareceu ter o efeito oposto do pretendido. Eu guardei na memória a necessidade de praticar meus sorrisos amigáveis no espelho, de modo que eles não assustassem nunca mais as pessoas.

“Entre, entre, sente-se, sente-se”, eu disse. Diga tudo duas vezes, diga tudo duas vezes...

“Eu sei do que se trata”, disse Keith. “Quando você quer que eu vá embora?”

Nossa, isso não estava dando certo.

“Não, Keith, eu não quero que você vá embora. Olha, eu percebi que você está descontente com alguma coisa, e estou preocupado com você. Eu só quero saber se há alguma coisa que eu possa fazer para ajudar. Você é um excelente funcionário, e eu não quero perdê-lo.”

Keith respirou duas vezes. Ele não estava esperando por isso.

“Oh errr... olha, tem sim, há algo que - bem, é um pouco constrangedor falar disso, pra ser sincero.”

“Você não tem que me contar os detalhes, se você não quiser. Não tem problema. Apenas me diga o que eu posso fazer para te ajudar.”

“Não, vamos lá, tudo bem, apenas não conte pra ninguém, por favor.”

“Eu te dou minha palavra, não vai sair desta sala.”

“Bem, é... é minha namorada.”

Puxa, isso é exatamente o que eu não estava esperando.

“Sua namorada?”

“Sim. Ela é uma consultora de TI, e ela presta um monte de consultorias. E a que ela está prestando agora é em Nova York, e isso não tem sido fácil. Eu estou com muita saudade dela, quero dizer, ela volta em um mês, mas você sabe... é coisa de bobo, na verdade.”

“Não, não, isso não é coisa de bobo, de jeito nenhum. Não seja bobo”, eu ri, e fiquei feliz por ele retribuir com outro sorriso.

“É a primeira vez que ficamos tanto tempo longe, e por fim, com o problema do fuso-horário, nós não temos nos falado muito. Ela queria que fosse visita-la, mas eu não tenho mais férias para tirar, e dessa forma eu não posso

ir visita-la. Então, por isso estou um pouco chateado, e eu realmente não consigo me concentrar. Eu sinto muito sinceramente sobre os atrasos, faltas e demais problemas que estou causando, mas eu vou te compensar.”

“Não, você não precisa,” eu disse, com firmeza, “Não há necessidade nenhuma de fazer nada pra ninguém. Você é um dos nossos melhores vendedores, queremos mantê-lo conosco, por isso não vamos nos preocupar sobre o que aconteceu nos últimos dias.”

“Jura?”

“Juro. Vamos apenas nos concentrar em como vamos conseguir resolver o problema para você.”

Nós conversamos por mais uma meia hora, e achamos uma solução boa pra todos. Ele iria para Nova York para passar um tempo com sua namorada - um mês. Como ele não tinha mais direito as férias, ele estava ‘comprando’ férias adiantadas - mas em vez de simplesmente não ter dinheiro no fim do mês, nós deduziríamos o dinheiro durante o próximo ano, dividindo em pequenas parcelas. Eu achei que era uma boa oferta, nada demais, mas Keith ficou extasiado com ela, mais do que satisfeito. Ele mal podia acreditar que eu realmente estava fazendo isso, e continuou me agradecendo sem parar, foi quase embaraçoso, mas também senti bem, muito bem. Foi ótimo, ver a mudança nele, ele era um homem novo. Ele saiu imediatamente; não havia motivos para fazê-lo permanecer no escritório se havia um voo para ser marcado.

Eu telefonei para o Charlie para contar a boa notícia - e agradecer.

“Me agradecer por quê?” ele riu. “Se me parece que você é quem fez todo o bom trabalho.”

“Sim, mas eu não teria feito nada sem a sua ideia”. E olha que eu estava prestes a fazer uma reunião de sanção disciplinar.

“Ainda bem que você não fez isso. Desta forma, você conseguiu manter um bom funcionário, e ele vai ser leal a você por toda a vida.”

“É verdade. Embora eu tenha ficado um pouco preocupado.”

“Com o quê?”

“Veja, nós estamos perdendo o nosso melhor vendedor por um mês. Espero que o resto da equipe consiga se virar com isso.”

“Eles vão se virar. Pense deste modo - Ele vai se ausentar por um mês, mas quando ele voltar ele será o bom e velho Keith de sempre. O que teria acontecido se você não o tivesse deixado ir?”

“Teria sido péssimo, ele não estava trabalhando na sua capacidade total. Ele no fim das contas iria acabar nos deixando também.”

“Exatamente. Mas agora você o manteve na equipe, e eu aposto um milhão que quando ele voltar ele vai trabalhar mais do que nunca.”

“Você é um gênio, Charlie. Eu já te disse isso?”

“Só uma vez hoje, mas vou deixar passar. Eu não sou tão inteligente, tivemos uma situação semelhante aqui no ano passado. Uma das nossas pessoas de vendas não estava indo bem no trabalho, ela não estava feliz, e as coisas não estavam bem pra ela. Catherine teve uma conversa com ela, e percebeu que ela não tinha recebido um treinamento adequado, mas estava com muito medo de revelar isso. Nós corrigimos o problema com um novo treinamento, ela ficou mais confiante no que estava fazendo, e agora ela é a segunda pessoa mais importante da liderança do seu departamento. Se tivéssemos apenas a demitido, teríamos perdido uma funcionária fantástica, e nem sequer nos daríamos conta disso.”

“Bem, obrigado novamente por ajudar com o caso do Keith, eu não teria feito isso sem você.”

“Não me agradeça ainda - eu ainda posso roubá-lo de vocês hein...”

➤ ***Acredite no melhor das pessoas***

➤ ***Conceda-lhes o benefício da dúvida***

➤ ***Escute sem ficar julgando ou pressupondo***

➤ *Pergunte como você pode ajudá-los*

## **Capítulo 6 - Contrate Pela Atitude, Treine as Habilidades**

“E o que você diria sobre seus pontos fortes e pontos fracos?”

“Veja... Eu sou realmente bom em, tipo, fazer reparos, e coisas assim. Er... fraquezas... eu posso ser um pouco preguiçoso, e eu tenho essa mania de pegar canetas o tempo todo. É por isso que me demitiram do meu último emprego, eles me demitiram por ficar pegando as canetas.”

“Humm. Então o que é te seduz na TripleX e te faz querer vir trabalhar conosco?”

“Er... bem, eu preciso do emprego porque estou um pouco sem dinheiro no momento, e eu entendo um pouco sobre computadores e coisas do tipo, então eu pensei em tentar. Então, o que você fazem aqui, afinal?”

“Obrigado, isso é tudo o que precisávamos saber por hora. Nós vamos mantê-lo informado e avisar se você conseguiu a vaga.”

“Legal - então eu consegui?”

“Nós vamos mantê-lo informado.”

“Legal. Até mais.”

Um grande filósofo escreveu uma vez ‘apenas os idiotas babões vem para uma entrevista de emprego na TripleX’. Bem, talvez isso não tenha sido escrito por um grande filósofo, talvez eu tenha dito isso, mas ainda assim é verdade. Muitos deles parecem ter ignorado a descrição do anúncio da vaga, e alguns deles nem sabem ao certo para qual posição eles estão se candidatando. Não é preciso dizer, que eles não iriam receber um segundo telefonema.

Meus olhos ficaram vidrados na terceira hora, e no meio da tarde eu estava perdendo rapidamente a vontade de viver. Restavam apenas mais duas pessoas para entrevistar, mas estava considerando abandonar a coisa toda, e dizer-lhes para sumir daqui. Mas eles vieram até aqui, então eu tinha que, pelo menos, pagar-lhes a cortesia de fingir ouvi-los. E nós precisávamos, realmente precisávamos de uma pessoa para o suporte de informática.

A primeira pessoa, Nuala, foi muito bem. Ela tinha todas as qualificações certas, e realmente entendia do assunto. Ela era ótima, na verdade, e eu estava bastante aliviado porque pelo menos um dos candidatos entendia do que precisávamos. Ela era um pouco seca e bem amarga, mas eu não me importava, ela poderia fazer o trabalho. A segunda, Harriet, era muito gentil e engraçada, mas sua experiência era com outro tipo de rede, ela não tinha a menor ideia sobre o nosso sistema de rede em particular, então eu realmente não poderia dar-lhe o emprego. Ela tinha uma ótima atitude, e pra falar a verdade, eu desejava que ela tivesse conseguido a vaga ao invés de Nuala, mas não foi isso o que aconteceu.

Sobre as outras coisas do trabalho, eu estava tendo problemas com Steve novamente. Ele ainda estava se enrolando com o que estava fazendo, e parecia que as coisas não estavam indo bem. Eu não queria desistir dele, ele

era um cara legal, mas parecia que eu não tinha escolha. Eu estava fazendo de tudo para ser agradável e encorajador e acreditando no melhor, mas se alguém não consegue fazer o trabalho, o que mais eu posso fazer?

Quando Nuala começou, tudo estava indo bem nos primeiros dias. Apesar de que ela não estava conseguindo entender a coisa toda de sermos ‘um povo feliz sorridente’ no trabalho, e parecia estar pensando que éramos um bando de loucos. Eu disse a ela que seria legal se ela fizesse uma visita ao escritório de Charlie, o que faria com que ela passasse a nos ver como pessoas perfeitamente normais. Mas foi então que as coisas começaram a piorar. Nuala nunca demonstrou ser uma flor de gentileza, uma pessoa carismática, sempre bufando quando alguém lhe pedia para fazer algo, queixando-se do excesso de trabalho, e bastante sarcástica sempre que alguém não sabia como fazer alguma coisa.

Em muito pouco tempo, todo mundo se sentia muito desconfortável até mesmo para pedir-lhe uma pequena ajuda, e com isso muitas máquinas ficavam travadas, trabalhos estavam sendo perdidos, e Nuala foi ficando cada vez mais irritada com todos.

Chamei-a para uma conversa, e lhe expliquei mais uma vez os nossos princípios. Parece não ter surtido nenhum efeito, mas como sempre, ela fingiu ter entendido, e prometeu que iria se esforçar mais.

Novamente, isso durou cerca de cinco minutos, e ela foi logo fazendo comentários sarcásticos sobre as pessoas mais uma vez. Ela começou a enviar e-mails pedindo às pessoas para pararem de aborrecê-la com coisas bobas como impressoras quebradas, pois ela tinha muitas outras coisas a fazer na rede, coisas **importantes**, e se não fosse pedir muito, seria ótimo se eles mesmos tentassem consertar as coisas eles mesmos.

Chamei-a ao meu escritório novamente, e tive outra conversa rápida. A atmosfera da equipe estava ficando insuportável, as pessoas ficavam caladas quando ela passava, com medo até de olhar temendo receber um comentário apimentado.

Então, numa manhã, ela fez Mina chorar, e com isso tive que definir para ela os limites. Mina estava tentando descobrir como fazer uma mala direta usando o seu catálogo de endereços, e quase conseguiu, mas acidentalmente enviou o e-mail para todos no escritório. Ninguém se importou, era apenas um e-mail acidental, e assim que Mina percebeu o que tinha acontecido de errado, ela descobriu como fazer corretamente.

Nuala entrou pisoteando no escritório, e gritou com ela, disse-lhe para não ser tão estúpida, para não ficar mexendo com ‘coisas que ela não entendia’. Ela tinha um monte de trabalho a fazer, e ela estava dificultando a sua vida com essa coisa de ‘ficar fuçando’ e ‘brincando’ com o que não conhecia. Mina começou a chorar e saiu correndo, e Nuala voltou para seu covil soprando e bufando.

Pedi para alguém ir atrás de Mina para se certificar de que ela estava bem, e fui correndo atrás de Nuala. Eu a encurralei em seu escritório bagunçado, e perdi a cabeça de vez com ela.

Ela tentou se defender, mas sabia que estava errada, e acabou nem discutindo muito. Deixei claro que não era assim que fazíamos as coisas neste escritório, e que ela precisava ajustar sua atitude seriamente se quisesse interagir com alguém por aqui. Eu me senti mal em dizer aquilo, mas ela era uma ameaça, e precisava ser contida. Eu não acho que lidei bem com a situação, mas eu realmente não me importei muito com isso na hora.

Charlie estava fora naquela semana – passando o feriado em Dublin com a família, o sortudo – então ele pediu à Catherine para almoçar comigo em seu lugar. Eu tinha certeza de que ela já estava de saco cheio de mim, mas ou ela era muito gentil, ou era uma ótima atriz.

Sentei-me pesadamente na cadeira da cafeteria, como eu costumava fazer, com a minha costumeira cara de preocupação.

“Charlie me contou sobre essa ‘sua cara’ sabia?”, disse Catherine. “Ele chama essa expressão de ‘A carranca do almoço’. Você precisa relaxar Howard, não deixe as coisas te abaterem tanto.”

“Como consigo?”, Eu disse. “Estou num momento difícil agora. Steve não está conseguindo fazer o seu trabalho corretamente, e, apesar de ele realmente tentar com afinco, e ser muito positivo, vou acabar tendo que demitir ele. E além disso, tem a Nuala, que é um pesadelo e está deixando todo mundo infeliz. Eu já não sei o que fazer. Obviamente eu não posso demitir ninguém agora”.

“Por que não?”

“Bem - nós não fazemos isso. Fazemos?”

“Isso cabe a você, Howard, você é o chefe.”

“Mas eu pensei que eu tinha que descobrir o problema e ajudá-los a resolvê-lo – você sabe, acreditar no melhor, e todas essas ideias?”

“Na teoria, sim. E me parece que há esperança para Steve, depois falamos dele. Mas vez ou outra, vai aparecer quem simplesmente não se encaixa na forma de trabalhar da empresa. Parece que você tem tentando dar uma chance para Nuala, mas nem sempre isso dá certo. Vez ou outra, mesmo que seja uma coisa chata de se fazer, você tem que mandar alguém embora.”

Isso era novidade para mim. Eu pensei que Charlie e Catherine eram todos da paz, do amor e da harmonia. Mas até que isso fazia sentido. Afinal, se alguém não conseguia se encaixar, seria melhor deixar que fosse embora. Nós tínhamos tentado de tudo, mas Nuala estava tornando o ambiente ruim, e afetando o trabalho de todos.

Talvez Catherine pudesse demiti-la para mim. Eu a contrataria por apenas um dia, nesse dia ela poderia demitir Nuala, então todos viveríamos felizes para sempre. Claro, com exceção de Nuala. Não era a primeira vez naquele dia, que me peguei pensando em comprar uma fazenda e criar galinhas.

Mas desligar Nuala não resolveria todos os meus problemas. Eu ainda precisava de alguém para colocar no seu lugar. E também tinha Steve, que não poderia fazer o trabalho de Nuala e nem mesmo seu próprio trabalho corretamente. Parecia que hoje era oficialmente o Dia da Demissão.

“Então, o que eu faço agora?” Eu perguntei a Catherine, na esperança de que sua resposta iria resolver todos os meus problemas.

“Olha, você tem que voltar, conversar com Nuala, pergunte se ela se sente alinhada com a cultura da empresa, explique que até o momento não está dando certo do ponto de vista da empresa – há grandes chances de que ela demonstre que sente o mesmo. Você pode até mesmo restringir temporariamente o acesso direto dela ao pessoal, ao mesmo tempo dando-lhe um mês para encontrar outro emprego. Dessa forma você obtém suporte técnico por mais um mês, talvez filtrando todos os pedidos através de uma terceira pessoa, acordado por ambos, para limitar qualquer conflito, e ela ganha tempo para procurar outro trabalho. Então você precisa chamar novamente a outra pessoa.”

“Que outra pessoa?”

“Aquele da entrevista, a que tinha a atitude que você procura.”

“Ah, certo, Harriet -, mas ela não tinha todas as qualificações necessárias. Precisamos que ela conheça o nosso sistema, e embora ela saiba sobre outros tipos de rede, ela não sabe qualquer coisa sobre o nosso tipo de rede.”

“Howard, na Quad4 nós contratamos pela a atitude e treinamos as habilidades.”

## **Contrate pela atitude, treine para habilidades**

“Hein?”

“Você disse que realmente gostou dela, ela tem uma boa postura. Então contrate-a.”

“Mas ela não entende do nosso sistema de rede.”

“Ensine-a! Quanto tempo pode demorar para aprender sobre um tipo específico de rede, se ela tem conhecimentos comparáveis sobre outros tipos? Não é como se ela estivesse aprendendo a ser uma médica, é um pacote de software. Treine-a por algumas semanas, então você vai ter alguém com conhecimento, gentil e que se encaixe na equipe.”

“Mas - teríamos que pagar por um curso, antes que ela até mesmo pudesse começar a fazer o trabalho.”

“Isso não é tão incomum como se imagina. Muitas empresas treinam seus funcionários, os envia para realizar cursos, e até paga por eles. Eu estive em quatro cursos deste tipo este ano, tudo organizado e pago pela minha

empresa. Quanto mais eu aprendo, mais eu posso fazer pela empresa. É um investimento para eles, eles querem os melhores funcionários possíveis”.

“Entendi. Ok, eu vou fazer isso então, certo? Eu consigo fazer isso.”

“Legal. E o Steve?”

“Steve? Acho que vou ter que manda-lo embora, também.”

“Por quê? Só porque ele não pode fazer esse trabalho específico? Quais as habilidades que ele tem que você não está deixando que ele use?”

“Olha, eu notei que ele é ótimo com os clientes quando ele precisa atender telefonemas para o pessoal de vendas -, mas seu trabalho é cadastrar os dados de vendas, não falar com os clientes.”

“Sim, e é evidente que não está dando certo. Talvez ele pudesse ser treinado para trabalhar com o pessoal de vendas. Você não disse que as vendas estavam indo bem no momento, e você estava pensando em procurar mais funcionários para essa equipe?”

“Sim. Acho que eu poderia convidar Steve se ele estiver interessado.”

“Excelente ideia. Coloque-o em um roteiro de entrevista relevantes e veja se ele tem as competências necessárias, em primeiro lugar. Prepare-o para ter sucesso, em um trabalho que explore seus pontos fortes, e não seu pontos fracos. Ele é um bom funcionário, tem a atitude certa, você não quer perde-lo, certo?”

## **Prepare sua equipe para vencer**

### **Explore seus pontos fortes, não seus pontos fracos**

“Não, não mesmo. Ele é um grande cara, e realmente tem a atitude certa.”

“É isso aí, então. Pergunte o que ele pensa, e se der certo, procure substituir ele com um novo funcionário.”

Como é que eu nunca pude ter essas ideias tão simples? Liguei para Harriet assim que voltei, e ofereci-lhe o emprego. Ela ficou surpresa ao ouvir, e tentou convencer-me para não contratá-la, porque ela não tinha as qualificações. Eu repeti o que Catherine tinha me dito, pra ela, quase palavra por palavra, mas fiz soar como se eu mesmo tivesse acabado de pensar aquilo. Ela ficou muito impressionada, e disse que ela estava ansiosa para trabalhar em uma empresa tão pra frente e inteligente.

“Bem”, eu disse, magnanimamente, “Nós tentamos.”

Consigo ser meloso quando quero ser. Mas eu quis mesmo dizer aquilo, e realmente queria fazer as coisas darem certo. Eu contei a Nuala a boa notícia - bem, não tão boa para ela - mas ela levou numa boa, Catherine estava certa. Ela não gostava daqui de jeito nenhum, e estava irritada com o nosso estilo ‘paz-amor-alegria’, como ela mesma dizia. Eu sorri gentilmente, e lhe disse que não era para todos. Eu não mencionei que eu me senti exatamente da mesma maneira que ela na primeira vez que ouvi falar disso. Ela adorou a ideia de ter um mês para encontrar outro emprego, e Yasmin se ofereceu para intermediar todas as solicitações técnicas, de modo que Nuala não precisaria ter muito contato com o pessoal - uma situação em que todos sairiam ganhando.

Steve era o próximo da lista, mas deu tudo certo também. Ele não ficou muito feliz logo de cara, sentindo como ele estivesse desapontado sua equipe. Mas eu deixei claro que queríamos mantê-lo conosco, que nós gostávamos

de sua atitude e a forma como ele se relacionava com nossos clientes. Descobriu-se que o motivo pelo qual ele era tão bom quando substituía alguém no telefone era porque ele adorava o contato com pessoas - algo que estava faltando em seu trabalho atual. Então colocamos Ade para treiná-lo, e outras pessoas de vendas para dar-lhe as boas vindas, e você não imagina - ele foi excelente, nasceu para isso. Ele captou tudo muito rápido, porque ele já sabia muito sobre a empresa. E é claro, ele sabia o lado de cadastrar os dados também, então ele também interagiu muito bem com seus antigos companheiros de equipe.

Nós, então, anunciamos uma nova vaga para cadastramento de dados vendas - desta vez buscando por atitude, por postura é claro, e vimos que é muito mais fácil quando você não tem sempre que ficar procurando por experiência ou qualificações exatas. Também introduzimos um ou dois membros da equipe para o painel de entrevistas. A ideia era que eles teriam que trabalhar com essas pessoas, então eu queria certificar-me de que o novo funcionário iria se relacionar bem com os membros atuais da equipe. Eles até tomaram a dianteira, pedindo a toda a equipe o tipo de perguntas sobre atitude e postura que deveriam fazer e eles realmente pareciam gostar de estar envolvidos nas decisões tomadas. Então, em suma, tudo deu muito certo, foi tudo muito bem.

Tão bem, que na verdade, eu comecei a ficar preocupado caso alguém pudesse sugerir que eu seria melhor e mais útil fazendo outra coisa. Estaria eu explorando meus pontos fortes...?

- ***Contrate pelas atitudes, treine as habilidades***
- Contrate pessoas com as quais a sua equipe atual ficará feliz em trabalhar junto
- Habilidades podem ser aprendidas, boa atitude ou se tem ou não se tem
- Se alguém não está feliz na sua atividade atual, veja se ele pode fazer melhor outra atividade
- Prepare sua equipe para ter sucesso - explore seus pontos fortes e não os seus pontos fracos

## **Capítulo 7 - Assumindo total responsabilidade pela sua própria vida**

Harriet, a nova pessoa de suporte de TI, estava indo muito bem. Ela ainda estava no meio de seu período de treinamento, mas ela aprendia rápido, e todo mundo gostou muito dela. Foi um alívio ter removido a grande nuvem negra que Nuala havia trazido, e tornar as coisas agradáveis novamente. Steve estava feliz também, em seu novo desafio, e saía todos os dias às 17:00, como deve ser.

Mas claro que, se tem uma coisa que aprendi sobre o mundo do trabalho, é que as coisas nunca são perfeitas por muito tempo.

De alguma forma, Clive, meu gerente de área, ouviu falar sobre o que tinha acontecido com Harriet e Nuala. Ele não estava totalmente convencido de que esta minha nova abordagem (na verdade, de Charlie e de Catherine) era uma boa ideia, e estava só esperando que eu quebrassem a cara.

Eu estava trabalhando em um relatório urgente em minha sala quando Clive entrou, com o rosto todo vermelho, soprando e bufando indignado.

“O que está acontecendo?” ele exigiu, fixando seus pequenos olhos em mim.

“Onde?” Perguntei. Ele era maior do que eu, mas eu não ia deixar-me ser intimidado. Clive havia sido o chefe da minha área durante alguns anos, e não era exatamente adepto a mudanças. Até certo ponto, deixava que eu continuasse tocando as coisas do jeito que eu queria, mas ele estava a par de tudo o que estava acontecendo. Ele deixou claro informalmente que não era a favor de todas as novas formas de trabalhar que eu estava introduzindo, e achava que iriam causar problemas a longo prazo. Ele estava louco para achar alguma prova disso, algum grande erro que iria provar de uma vez por todas, que eu estava enganado, e que eu estava arrastando a empresa para o buraco.

“Você sabe o que eu quero dizer”, Ele falou. “Essa suas ideias ‘paz-amor-alegria’ já foram longe demais. Você se livrou de uma excelente profissional, e contratou uma idiota que nem sequer tem as qualificações necessárias. Que motivos você tem para isto?”

Eu escolhi com muito cuidado minhas palavras.

“Nuala estava criando uma atmosfera péssima e afetando o trabalho das demais pessoas”, eu falei. “Harriet se dá bem com todo mundo, e já estamos quase terminando de ensinar as coisas que ela precisa saber. Eu não vejo até aqui nenhum problema.”

“Oh, você não vê nenhum problema? Certo, pois acho que não tem nenhum, então. O que você está tentando fazer, Howard? Você ficou louco?”

Ele estava começando a me incomodar agora.

“Sim Clive, eu enlouqueci. Agora sou maluco só porque eu não concordo com você sobre alguma coisa. É evidente que eu sou louco, quero dizer, nenhuma pessoa esclarecida poderia discordar de você, poderia?”

“Não é isso o que estou dizendo.”

“Sim, é, é exatamente isso o que você está dizendo. Você está certo, eu estou errado e ponto final. Ok, me desculpe, mas não é bem assim que as coisas funcionam.”

“Não é? Ótimo. Livre-se de Harriet, e traga Nuala de volta. Fim da história.”

“Lamento, mas não é possível fazer isso. Nuala não gostaria de voltar, e eu não iria trazê-la de volta mesmo que ela quisesse. Harriet está indo muito bem, e eu não vou estragar tudo agora.”

“Vou refazer a frase que eu disse - Você **é louco**. E um imbecil”.

“Nossa conversa acabou, Clive. Por favor, retire-se.”

Ele pisou firme pra fora. Dei um suspiro de alívio.

Mas essas coisas nunca desaparecem. Agora que havíamos declarado oficialmente nosso problema um com o outro, teríamos que nos evitar, ignorar o outro caso nos encontrássemos nos corredores, e falar um sobre o outro pelas costas. Seria um desprazer. E muito confuso - tenho certeza de que acabei falando mal de mim mesmo pelas minhas próprias costas, uma vez.

Um dia eu saí da minha sala para pegar um café, só para ver Clive circulando perto da área da cafeteria. Ele estava conversando com outra pessoa, mas eu não pude atravessar para pegar meu café, ou ocorreria um silêncio constrangedor, certo? Então eu esperei na minha sala até que ele fosse embora. Ele ficou lá um tempão, mas, se eu sáísse ele iria me ver e eu não queria o confronto. Isso era ridículo, eu estava escondido na minha sala, O que eu era, um menino de 12 anos de idade?

Aparentemente, sim, eu era. Depois de um tempo, eu senti uma vontade urgente de ir ao banheiro. Já tinha tomado muito café naquele dia. E Clive ainda permanecia lá ancorado ao chão, como uma árvore usando um terno barato (e um péssimo pós-barba). Sobre o que ele poderia estar falando? Será que ele não tinha nada pra fazer não? Que tipo de Gerente de Área fica plantado em torno de a máquina de café por horas - tudo bem, 15 minutos – de fofoquinha? Clive era desse tipo, obviamente.

Por fim, eu apenas tive que cerrar os dentes e passar por ele. Ele me ignorou completamente, o que foi incrivelmente irritante, porque eu tinha acabado de me esconder em meu escritório um tempão, sem motivos. Eu poderia ter saído a qualquer momento! Aposto que ele fez de propósito...

Telefonei para o escritório de Charlie e de Catherine, na esperança de uma solução rápida, uma resposta fácil. Mas nem sempre a vida é tão simples, por isso eu sabia que eles acabariam me dizendo para fazer algo que eu não gostaria de fazer. Catherine atendeu, e fez exatamente isso.

“Howard, você vai ter que falar com ele.”

Eu sabia.

“Mas eu não quero, por que não posso apenas resolver isso sem envolvê-lo?”

“Como você pode resolver uma situação que envolve duas pessoas com apenas uma delas?”

“Er - fácil e rapidamente”

“Não. Você precisa falar com ele.”

“Mas é ele que está errado - por que ele não pode vir e pedir desculpas para mim?”

“Por duas razões: em primeiro lugar, enquanto você acha que está certo, ele acha que é ele quem está certo.”

“Em segundo lugar, o que importa quem dá o braço a torcer primeiro?”

“É o princípio das coisas.”

“Princípios bons e ótimos, mas e se a situação não se resolver, você precisa fazer alguma coisa. É o seu trabalho, Howard, e sua vida. Assuma a responsabilidade total por ela, seja o primeiro a dar o braço a torcer. Não importa quem faça o primeiro movimento, contanto que a situação se resolva.”

## **Assuma a responsabilidade total pela sua vida**

“Eu entendo.”

“Confie em mim Howard. Sou médica.”

“Não, você não é.”

“Ok, talvez não, mas confie em mim assim mesmo...”

Então eu confiei. Ela nunca tinha me decepcionado até agora, e Charlie também não. Eu não tinha nada a perder, além de autoestima.

Eu fui para a sala de Clive, e, educadamente, bati na porta. Ele moveu a cabeça, me chamando para entrar.

“O que foi?” disse ele.

“Veja”, eu falei. “Eu sinto muito por termos discutido, me descontrolei, e eu só quis vir e explicar a minha posição para você devidamente, agora que estamos um pouco mais calmos.”

Ele pareceu surpreso, como se ele estivesse esperando mais uma discussão.

“Tudo bem, continue”, disse ele.

“Bem, o fato é esse: Nuala entende das coisas, mas ela era um pesadelo. Ela não conseguia lidar com ninguém, e por isso ela não estava realmente fazendo seu trabalho da forma correta. Ninguém a chamava quando o computador quebrava, então acabamos perdendo horas de trabalho.”

“Você deveria dizer que isso era problema deles, a vida é dura.”

“Eu fiz. Também disse a Nuala para ser mais gentil, mas ela só piorou. Então nós chamamos Harriet. Todo mundo se dá bem com ela, e agora que ela terminou seu treinamento, ela entende do sistema tão bem quanto Nuala entendia. A diferença é que as pessoas conseguem interagir com Harriet. Eles não conseguiam trabalhar com Nuala.”

“Sim, ótimo”, Clive disse. “Mas isso é uma empresa. Nem todo mundo vai se dar bem, você não pode apenas contratar pessoas 'gente boa'.”

“Por que não? Por que não podemos buscar uma atmosfera mais agradável? Não é boa pra ninguém uma atmosfera ruim como aquela. Sim, essa **é uma empresa** - e é bom para a empresa manter todos o mais feliz possível.”

“Humm. Acho que sim. Talvez. Mas você tem que admitir, porém, que é um pouco esquisito.”

“Sim, claro, completamente - eu mesmo tinha minhas dúvidas, mas está funcionando muito bem.”

“Certo... certo, vamos ver como Harriet se sai. Sinto muito Howard, eu deveria ter confiado mais no seu julgamento.”

“Obrigado, Clive. Foi bom ouvir isso de você.”

Eu acho que ganhei. Ou talvez ele ganhou.

“Ambos ganharam”, disse Catherine, quando liguei para ela mais tarde.

“Eh? Como, ambos ganhamos?”

“Acabaram com essa discussão boba, agora você pode andar pelos corredores sem medo, você conseguiu que Harriet ficasse, e Clive não está mais zangado. Ambos tiraram proveito dessa história. Percebeu? Não importa quem fez o primeiro movimento. Ambos deram passos positivos e resolveram juntos.”

“Sim, parece que resolvemos.”

“Isso tudo se trata sobre criar o mundo em que vivemos, por exemplo, eu costumava ter pavor de cães. Sempre que ia a um parque, os cães me perseguiam, latiam para mim, e, geralmente, me assustavam. Meus amigos me garantiam que os cães eram adoráveis, animais amigáveis, mas eu não engolia nada disso. Um dia, me cansei disso. Eu assisti a uma palestra que me ajudou a perceber que eu era a responsável por criar o mundo em que eu vivia - Eu decidi que eu não iria deixar os cães me assustarem mais. Depois disso, meu mundo mudou. Os cães pararam de me perseguir e de latir para mim, e consegui relaxar mais.”

“Prefiro gatos, pessoalmente. Mas como a maneira como você se sente afeta outras pessoas? Ou animais?”

“Bem, suponha que você foi a uma festa, mas foi convencido de que todas as pessoas lá não gostam de você e nem queriam falar com você. Como você se comportaria?”

“Eu ficaria muito quieto, não faria contato visual, ficaria de canto.”

“Como você acha que as pessoas iriam reagir a isso?”

“Er... eles provavelmente iriam me evitar, também.”

“Exatamente. E se você fosse lá doido por atenção, as pessoas perceberiam isso também, e se afastariam. Mas se você for relaxado e confiante, então as pessoas vão querer falar com você, pensando que você é interessante e divertido, com quem é bom estar junto. Você cria o mundo em que vive - então por que criar um mundo que é menos que o melhor possível?”

“Entendi o que você quis dizer. Muito justo. Nós dois ganhamos, então.”

“Isso aí.”

“Mas na verdade, eu ganhei.”

“Howard...”

- ***Assuma a responsabilidade total - é a sua vida***
- Crie o mundo no qual você vive

### ***Capítulo 8 - Assumindo a Responsabilidade pelo Trabalho e o Completo Envolvimento de Todos***

O proprietário de nosso prédio era um homem feliz. Sempre sorria muito, gargalhava muito, e você nunca o via franzindo a testa. Provavelmente era assim porque ele podia sentar-se ao lado da sua piscina durante todo o dia

enquanto lhe pagávamos uma fortuna pelo aluguel de um local bastante apertado no centro da cidade. Mas sendo justo, até que ele tem sido um cara bastante razoável. Que o aluguel aumentasse aqui e ali era de se esperar. Os Diretores não gostavam de lidar com essas pessoas, então eu tinha sido encarregado do trabalho de lidar com ele, mas ele nunca foi muito irredutível.

Desta vez, porém, ele foi longe demais.

“Você está *vendendo*?” Repeti, pela quinta vez. Eu o ouvi rindo do outro lado do telefone, provavelmente sentado na sua piscina.

“Howard, o que posso dizer? Eles me fizeram uma oferta que eu não pude recusar.”

“Claro que você pode recusar - bastava dizer não.”

“Ok, deixe-me reformular a frase: eles me fizeram uma oferta que eu não *quis* recusar.”

“Assim ficou melhor. Posso perguntar por quanto?”

“Claro que sim.”

“Por quanto?”

“Não é da sua conta.”

“É justo. Que você quer que a gente faça agora? Você está nos jogando na rua, você sabe.”

“Relaxe, relaxe - não é como se isso estivesse prestes a acontecer amanhã. Você tem mais oito meses de contrato, tempo de sobra para encontrar outro lugar”.

“Mas nós gostamos do lugar onde estamos.”

“Eu sei, é um bom local. Mas eu estou vendendo. Quero sair deste negócio, esta é a maneira que encontrei para me aposentar 10 anos mais cedo. De conseguir um bom descanso.”

“Sim, você deve estar exausto tendo que carregar todo o nosso dinheiro do aluguel até o banco. Eu não sei como você aguenta, realmente não sei.”

“Não fale assim, Howard, não é nada pessoal. Você não esperava alugar o lugar para sempre, não é?”

“Não, mas pensei que...”

“Eu sinto muito, mas não há nada que possamos fazer. Eu já assinei os papéis, o negócio está fechado. Eu te avisei com bastante antecedência, você terá tempo para encontrar outro lugar.”

“Mas para onde iremos? O que vamos fazer? O que vai ser de nós?”

Ele riu.

“Relaxe, Howard, vocês vão ficar bem. Afinal, amanhã é outro dia.”

Depois que desliguei, desejei ter batido o telefone para me sentir melhor. Então tirei do gancho novamente, e bati. Me senti um pouco melhor, mas isso não era a mesma coisa. Eu considerei por um instante pedir pra alguém me ligar só pra eu poder bater o telefone, mas concluí que ninguém estaria interessado em me dar essa mãozinha.

Mudança. Teríamos que nos mudar. Simples o suficiente para uma pessoa, mas estávamos falando de uma empresa inteira. Pessoas, equipamentos, redes, mesas, telefones – teríamos que mudar os papéis timbrados, números de telefone, avisar todos nossos clientes - era um pesadelo. E antes que tudo isso pudesse acontecer, eu ainda teria que dar a notícia a todos do prédio. Isso seria ainda pior. Nós teríamos que começar a procurar um novo lugar, e, em seguida, quando encontrarmos um, ninguém vai gostar dele, e todos irão se queixar, e não vai ser legal, não mesmo.

Eu prometi a mim mesmo que nunca mais seria bonzinho com nenhum proprietário, nunca mais.

Ao abrir meu caderno numa página em branco, fiz uma lista de opções:

*Opções*

1) Cobrir a oferta dos demais compradores e comprar o prédio nós mesmos. Vantagens: nos tornaríamos proprietários do prédio e poderíamos ficar no local, sem falar no prazer de cobrir a oferta deles. Desvantagens: falência, porque não poderíamos arcar com o valor.

2) Nos mudar para outro local. Vantagens: nenhuma. Desvantagens: funcionários insatisfeitos, fazer mudança é difícil, caro, demorado. E a chance de eu enlouquecer de vez.

3) Recusar-se a deixar prédio, nos tornarmos sem-teto. Vantagens: não teríamos que pagar o aluguel, continuando no prédio. Desvantagens: sem eletricidade ou água, o pessoal teria que usar um balde como banheiro.

4) Me trancar no escritório, vestir as calças na cabeça, iniciar uma fogueirinha no meio da sala, e dançar em volta gritando 'wuwuwuwu'. Vantagens: renderia algumas boas gargalhadas, me ajudaria a evitar ter de encarar o problema. Desvantagens: eles me internariam, para o meu próprio bem.

Eu cuidadosamente arranquei a página, dobrei-a, e a comi. Isso não estava ajudando. Olhei para frente, e vi que Yasmin tinha entrado na sala. Ela estava de pé lá, me observando. Eu me endireitei, e tentei simular que fazer anotações e comê-las em seguida era um comportamento perfeitamente normal para um homem da minha importância, e que quando ela chegasse a uma posição semelhante na sua carreira, ela iria entender isso.

"Sim?" Eu disse, minha voz gargarejando só um pouco.

"Tem alguém querendo te ver", disse ela, deixando a sala rapidamente. Se ela tivesse saído um pouquinho mais rápido, ela poderia competir nos 100m rasos. Eu tentei pegar o telefone e bate-lo no gancho novamente, mas a magia se foi.

Charlie pulou para dentro da minha sala, como um grande labrador trajando jeans e camiseta.

"Howard!" disse ele. "Pensei em dar um pulo aqui para dar um alô. Como você está?"

"Ótimo. Estou comendo papel, e Yasmin agora acha que sou louco. Ah, e estamos para ser despejados."

"Despejados? Como assim?"

"Nosso contrato de aluguel vale por mais oito meses, e o proprietário ambicioso vendeu o lugar. Provavelmente vai transformá-lo em um desses bares onde eles só vendem garrafas, tudo custa R\$20, e a música vai lentamente ficando mais alta quanto mais tarde fica."

"Er... tudo bem. Então você terá que se mudar, certo?"

"É o que parece, sim."

"Oh. Olhe, não ligue pra isso, este lugar já está ficando pequeno demais para vocês de qualquer jeito, não está?"

"Está?"

"Sim, você está sempre me dizendo que sim. Que é muito pequeno, e que vocês precisam de um lugar maior, e assim por diante..."

"Sim, vamos supor que eu tenha dito isso. Eu só não achei que a gente fosse ter que fazer isso de verdade, sabe? É tão estranho ter que se mudar para outro lugar."

"Bem, isso pode ser apenas a oportunidade que você está procurando."

"Sim, mas onde quer que a gente vá, o pessoal não vai gostar."

"Por que não?"

"Eles estão acostumados com este lugar. O outro lugar vai ser muito longe, muito perto, muito grande, muito pequeno, muito roxo, ou muito sei lá o que."

"Você falou com eles?"

"Não, eu nem sei o que dizer pra eles."

"Diga-lhes a verdade. Que vocês têm que se mudar, que o proprietário está vendendo o prédio, então vocês precisam encontrar outro lugar."

"Oh, eu não tinha pensado nisso. Sim, eu tenho certeza que eles vão se sentir muito melhores, quando eu disser isso dessa forma."

"Howard, não seja tão negativo o tempo todo! Honestamente, você parece um grande panda negativo, ou algo assim."

"Panda?"

"Se é algo que vai afetar a todos e todos participarem, então eles não vão se sentir mal com isso."

"Um panda, Charlie?"

“Esquece o panda. Veja: ser totalmente responsável pelo trabalho, como se fosse o próprio dono, é uma parte que consideramos fundamental na Quad4. Cada um de nós define sua própria rotina de trabalho e todos participamos da maioria das coisas que a empresa faz.”

“O que quer dizer com ‘cada um de nós define sua própria rotina de trabalho’?”

“Exatamente isso. Todo mundo decide a atividade que quer executar, e como fazê-la. Se eles ficam entediados, eles podem mudar de atividade.”

“Isso soa como a receita para o desastre.”

“Dá muito certo, pra ser sincero. Mas vamos nos concentrar sobre o seu problema em primeiro lugar.”

“Tudo bem. O que posso fazer?”

“Por que você precisa fazer alguma coisa?”

“Bem, eu sou o chefe. E eu sou o responsável pelo aluguel, lidar com o proprietário, a coisa toda...então eu preciso fazer tudo.”

“Deixe-me perguntar uma coisa: o que você vê como o papel principal de um gerente. De um gestor de pessoas?”

“Er... ser decisivo, ser bom em estabelecer estratégias, ser bom comunicador?”

“Ok, aqui vai outra pergunta: quando foi que você fez seu melhor trabalho, esteve no seu auge?”

“O que você quer dizer?”

“Quando você realmente encarou um desafio, conseguiu realizar algo de que você realmente se orgulhou?”

“Bem, houve um grande projeto no ano passado – era um projeto de última hora, e a Gerente que normalmente comanda aquele departamento específico, estava fora, doente. Meu chefe me perguntou se eu poderia coordenar isso, ninguém mais tinha a mínima ideia sobre aquilo, então eu abracei o projeto. Não foi perfeito, mas eu fiquei muito satisfeito com a forma como eu lidei com aquilo.”

“Então você trabalha melhor quando você é desafiado, e confiam em você para fazer as coisas do seu próprio jeito?”

“Eu suponho que sim.”

“Então vamos supor que isto é verdade para a maioria das pessoas. Nesse caso, qual deveria ser o papel principal de um gerente?”

“Er... confiar nas pessoas? Manter-se fora do caminho, deixá-las encarar os desafios?”

“Exatamente. Antes de trabalhar na Quad4, eu tocava a minha própria empresa de treinamento. Quando comecei, eu confiava muito em mim mesmo, e pensava que a minha maior dificuldade seria encontrar treinadores tão bons quanto eu. Então, quando novos treinadores começavam a trabalhar, eu gostava de me sentar nas sessões de treinamentos deles, anotar e dar-lhes as notas detalhadas do que fizeram certo e do que fizeram errado. Como você acha que eles se sentiam com isso?”

“Eles provavelmente queriam fazer você comer as notas detalhadas.”

“E até pior. Percebi que eu estava tentando fazer com que todos dessem os treinamentos exatamente como eu mesmo dava. O problema é que ninguém pode fazer isso, e mais, ninguém quer fazer isso. Por outro lado, eu não poderia simplesmente deixar que cada um dos treinadores fizesse as coisas de forma diferente. Então, nós nos reunimos, e acordamos os princípios fundamentais sob os quais eles deveriam trabalhar. Coisas como perguntar ao invés de mandar. Nós usamos um velho ditado para os princípios: “Diga-me, que eu esquecerei; Mostre-me e eu talvez me lembrarei; Envolve-me, então entenderei”. Então decidimos as metas, focando em deixar os clientes se sentindo satisfeitos, confiantes e capazes, e passamos a medir essas metas através de avaliações no final do dia. Então, se a sua equipe está trabalhando dentro dos princípios acordados e conseguindo atingir as metas acordadas, por que você precisa se preocupar com o que eles estão fazendo?”

“Não precisa, eu suponho.”

“Isso. Existem outros elementos, como o feedback. De onde vem, a maioria dos feedbacks que as pessoas recebem, no trabalho?”

“Dos gestores?”

“Certo. Mas de onde eles *deveriam* recebê-lo?”

“Dos clientes?”

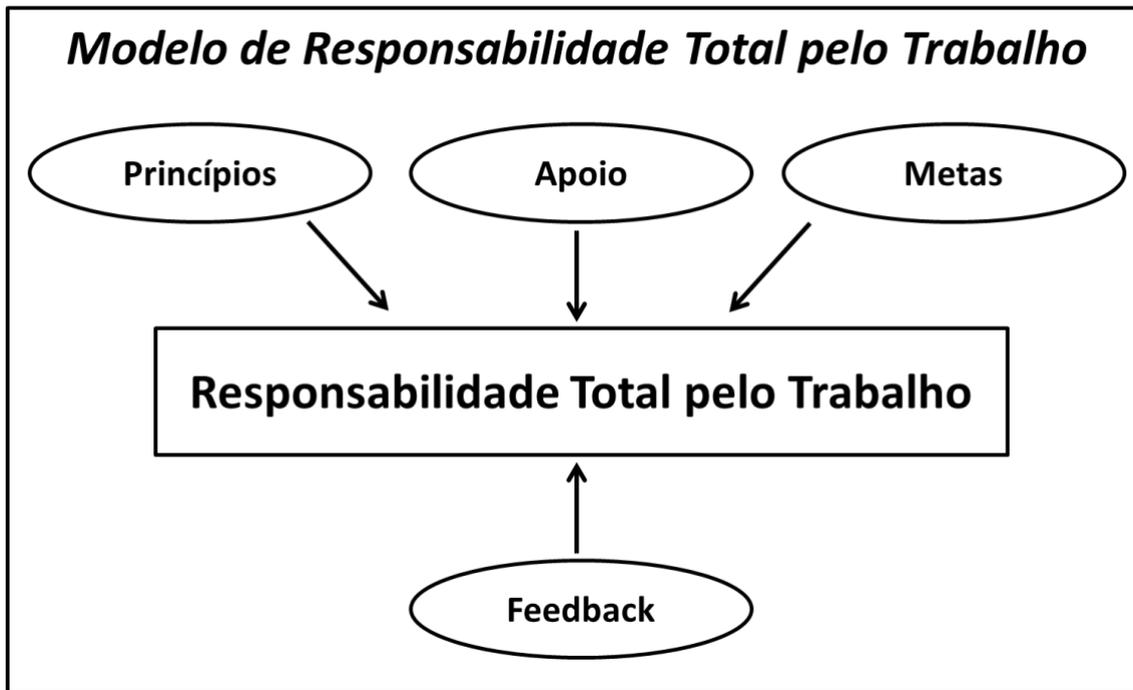
“Exatamente. Coletar avaliações uma vez por ano apenas, não é o bastante. Seria como jogar uma partida de futebol, e ficar um ano inteiro esperando para saber se você ganhou, ou mesmo pra saber se você marcou um gol ou não. Mesmo assim, eles não saberiam se ganharam, só porque o técnico achou que eles ganharam.”

“Esse não seria um jogo muito emocionante.”

“É verdade. A parte crucial, porém, é apoiar.”

“Ah”, eu disse. Agora acho que entendi. “Você quis dizer gerenciamento?”

“Não”, respondeu Charlie. Parece que eu não havia entendido. “Estou falando sobre apoiar. Nós não chamamos nosso pessoal de gerentes, nós os chamamos de treinadores. A diferença é que os membros da equipe é que decidem quando, e se, eles querem ver seu treinador. Eles recebem apoio, e a oportunidade de desenvolver as coisas. Isso dá às pessoas a liberdade para experimentar e inovar. Depois de um ano, todos os outros treinadores já eram muito melhor do que eu era. Alguns deles estavam ganhando prêmios por serem os melhores treinadores do país.”



“Sim, isso parece ótimo para uma empresa de treinamento, Charlie, mas como isso pode me ajudar com essa mudança de escritório?”

“Basta adaptar um pouco, já que é uma situação diferente. Qual é o alvo?”

“Encontrar um novo prédio para o escritório.”

“Ok, legal, veja se o pessoal pode descobrir uma maneira de fazer isso de forma suave. Que benefícios poderia, um grupo de pessoas trabalhando nisto, acrescentar?”

“Talvez eles pudessem descobrir alguns lugares para os quais poderíamos nos mudar, apresentar esses lugares para todo mundo, então todos nós poderíamos avaliar e ver o que achamos.”

“Ótimo, o que mais ajudaria a equipe a sentir que eles estão participando do processo de tomada de decisão?”

“Nós poderíamos levar as pessoas da equipe para visitar os locais, assim eles poderiam ver e avaliar. Se todos puderem opinar, então eles se sentirão mais confortáveis com a decisão final.”

“Muito bem. As pessoas gostam de pensar que as suas opiniões são levadas em consideração no seu trabalho. Faz eles se sentirem valorizados, importantes.”

“Você realmente acha que isso vai dar certo?”

“Claro que vai. É a empresa deles também, então eles devem saber sobre o lugar onde vocês irão trabalhar, no mínimo. É muito melhor do que você ficar se estressando sozinho, e em seguida, apenas contar para eles para onde vocês estão se mudando, sem que eles tenham escolha. E não vai doer tanto assim.”

“Sim, acho que você está certo.”

“Claro que estou certo, Howard. Alguma vez te induzi ao erro?”

“Na verdade não, nunca”, eu admiti. “Até agora, não.”

“É esse o espírito!” Charlie disse, me entusiasmando. “Bem, estou indo agora, só vim mesmo para dar um alô. Boa sorte com tudo.”

Ele pulou para fora da sala. Os papéis pularam com ele. Sempre que eu falava com Charlie, eu me sentia como se tivesse corrido uma maratona, ou pulado numa banheira de água fria. De uma maneira agradável, é claro.

Na semana seguinte, eu tentei usar a ideia que Charlie havia sugerido. Montei uma equipe para pesquisar as novas instalações, e disse a todos o que estava acontecendo. Receberam a notícia muito melhor do que eu esperava, e pareceram bastante animados com a perspectiva de escolher um lugar para nos mudarmos. Nós reduzimos a escolha a quatro locais, e, em seguida, havia o problema de transportar todo mundo para os locais. Depois de alguns pensamentos criativos, nós contratamos alguns micro-ônibus, fechamos na hora do almoço numa sexta-feira, e levamos todo mundo a cada local separadamente. Foi bem divertido, como uma excursão escolar ou algo assim. O primeiro lugar não era bom, os dois seguintes até que eram bons, mas o último era excelente. Precisava de alguns retoques, mas o bom disso é que, poderíamos criar o layout nós mesmos. Isso significava que decidiríamos o que ficaria onde, onde haveria paredes, mesas, banheiros, etc.

Na segunda-feira de manhã, fizemos uma votação, mas provavelmente foi desnecessário. Quando o quarto local apareceu como o vencedor unânime, isso não foi surpresa para ninguém. A equipe estava muito animada, e realmente ansiosa para se mudar. O interessante era que, o percurso para o trabalho seria um pouco maior para a maioria deles. Os outros três locais eram muito mais pertos. Mas eles escolheram esse lugar mesmo assim, então foi ótimo.

Eu mal podia acreditar. Uma catástrofe tinha sido transformada em um presente de aniversário.

Outro interessante efeito colateral de toda essa história de envolvimento e assumir a responsabilidade total pelo trabalho foi o que aconteceu com o departamento financeiro. Sempre demoravam séculos para calcular os salários, todo mês, por várias razões que nem mesmo vou fingir que eu entendia, mas o fato é que de forma recorrente o salário de alguns sempre atrasava alguns dias. A maioria das pessoas não ligava para isso, mas era ruim quando você tinha contas no débito automático caindo no dia em que seu salário já deveria estar lá e não estava.

De qualquer forma, algumas pessoas do financeiro me procuraram um dia com algumas folhas de papel, dizendo que tinham uma ideia para melhorar o processo de cálculo dos salários e isso economizaria muito tempo. Será que eu deveria ler os papéis, certificar-me que estava tudo certo, e colocar em ação? Normalmente eu teria controlado a coisa toda, me preocupado se eles estavam fazendo errado ou tentando me passar para trás. Desta vez, porém, eu nem sequer olhei para os papéis.

“Digam-me uma coisa”, eu falei, naturalmente, “trabalhem os detalhes finais vocês mesmos, coloquem pra rodar, e vamos ver o que acontece. Vocês conhecem os sistemas melhor do que eu, por isso, se vocês acham que vale a pena tentar, então sigam em frente. Vocês estão no comando do financeiro agora, assim, vocês decidem se isso vai pra frente ou não. Contem-me se der certo.”

Eles saíram, quase tão surpresos como se tivessem me pego comendo papel – que cena! Mas eles ficaram animados, ansiosos para ver como eles poderiam lidar com aquilo. Eu me senti muito bem.

Eu liguei para o Charlie, para agradecer.

“Não precisa me agradecer, Howard, foi tudo coisa sua e da sua equipe.”

“Sim, mas eu nunca teria tido a ideia sozinho.”

“Você teria sim, tenho fé em você. Você manteve a mente aberta, você levou as coisas adiante, e fez acontecer. Todo mundo está feliz, e isso é o mais importante. A maioria das empresas tem procedimentos específicos para fazer as coisas, que impede que as pessoas tentem coisas novas. Isso sufoca a inovação, e dessa forma, nada melhora.”

Yasmin enfiou a cabeça pela porta. Eu tampei minha boca, e acenei para ela entrar.

“O cara do sanduíche está aqui, chefe”, disse ela. “Você vai querer o de sempre? Ou você prefere comer seu caderno?”

“O de sempre, por gentileza”, eu disse, jogando uma bola de papel amassada nela. “E, por favor, se demita enquanto você faz isso.”

Ela desapareceu com um sorriso, habilmente desviando da bola de papel.

“Sim”, eu disse: “Mas você não pode evitar os créditos tão fácil assim. Você realmente ajudou, e eu sou muito grato a isso.”

“Não se preocupe. Apenas se lembre da ideia de responsabilidade de todos pelo trabalho no futuro. Mantenha todos envolvidos em grandes decisões como esta. Você ficará surpreso novamente, eu garanto.”

“Tenho certeza que vou, nada é previsível quando você está envolvido, estou aprendendo isso rapidamente.”

“Nosso objetivo é agradar.”

“Certo, é melhor eu ir, tenho um sanduíche esperando por mim.”

“Claro, vai lá e aproveite - e boa sorte com a mudança, quando isso acontecer.”

“Tudo de bom, te vejo mais tarde. Ah, e Charlie?”

“Sim?”

“Você se importaria muito se eu batesse o telefone no gancho pra desligar? É que eu ainda estou um pouco estressado hoje, e eu preciso para desabafar um pouco.”

Ele riu.

“Se isso vai fazer você se sentir melhor, vá em frente.”

“Obrigado Charlie, você é uma estrela”, eu disse calorosamente. Então eu bati o telefone com tudo. Senti-me ótimo.

- ***Responsabilidade de todos pelo trabalho***
- *Envolva todas as pessoas nas decisões que as impacta*
- *Se as pessoas são envolvidas, elas ficarão mais satisfeitas com os resultados da decisão*

## ***Capítulo 9 - Equilíbrio Trabalho / Vida Pessoal***

E assim, finalmente, A Grande Mudança finalmente aconteceu. Dizem que mudar de casa é mais estressante do que divórcio ou luto - Eu já acho que mover uma empresa é mais estressante do que uma guerra mundial. Demorou um pouco. Bastante, na verdade. Mas todos conseguiram, juntos, dividindo as tarefas de forma justa, e tudo correu muito mais rápido do que teria ocorrido nos velhos tempos ruins.

Na verdade, jogamos fora um monte de coisas desnecessárias, já que, só iriam bagunçar nosso escritório novinho em folha. Quando você muda de casa, você sempre percebe que acumulou um monte de tralha, quando você muda uma empresa, multiplique isso por cem, e você terá uma boa estimativa. Havia uma pequena sala em particular, era como uma ilusão de ótica – justamente quando pensei que havíamos retirado a última caixa, percebemos que ainda havia mais cinco. Parecia que nunca acabaria, como se houvesse uma máquina mágica lá atrás que criava caixas de papel do nada. Filas intermináveis de caixas, empilhando-se no corredor e nos esperando para serem levadas embora. Eu estava convencido de que, se nós tentássemos colocá-las de volta onde estavam, não seríamos capazes de colocar nem a metade delas. Mas eu não queria testar esta teoria.

Nós tínhamos feito um comunicado a todos os nossos clientes e contatos que estaríamos fechados durante alguns dias até as coisas se estabilizarem após a mudança e todos compreenderam a notícia numa boa. Todo mundo

apareceu vestindo roupas velhas, e conseguimos levar a maioria das coisas no mesmo dia, o que foi incrível. Contratamos uma empresa de mudanças para levar a maior parte das coisas, de forma que quando chegamos ao novo escritório, tudo estava lá, pronto para ser desembalado.

O novo edifício era ótimo. A reforma havia acabado na semana anterior, de modo que tudo tinha um cheiro de novo. Todo mundo tinha mais espaço para se movimentar. O lugar antigo estava muito apertado, muito feio e desagradável. O novo local tinha janelas maiores, mais espaço, era mais arejado e mais iluminado. Eu tinha copiado um monte de ideias do escritório de Charlie, portanto, havia muitas plantas e cores brilhantes. Curiosamente, eu não achei que ele iria se importar.

As coisas estavam realmente muito bem. Metade do tempo, eu nem sequer sentia como se fosse um trabalho, sentia como se estivesse ajudando um monte de companheiros com alguns projetos divertidos. Isso soa um pouco besta, mas é verdade, eu realmente sentia isso. Estava relaxado, feliz, e todo mundo estava assim. A maioria dos escritórios tem um ar tenso de competição; você não ousa admitir que não saiba alguma coisa, por medo de parecer burro. As pessoas têm medo de fazer perguntas pela mesma razão. O resultado disso é que eles acabam fazendo coisas erradas o tempo todo, o que acaba gerando mais problemas para todos. Mas nós estávamos indo muito bem, ninguém sentiu a necessidade de agir como se fosse superior; todos estávamos dando o nosso melhor para ajudar uns aos outros. Era muito mais saudável assim.

Mas, inevitavelmente, alguma coisa tinha que acontecer para me estressar, e isso aconteceu graças ao departamento financeiro.

Eles não queriam dinheiro extra, ou mais folgas, ou um brinquedo novo - eles queriam horário flexível. Como se fôssemos o tipo de empresa que simplesmente deixa as pessoas vir quando estão com vontade, e ir para casa mais cedo. As coisas precisavam ser feitas nos horários determinados, telefones precisavam ser atendidos, os clientes precisavam ser contatados, a empresa tinha que rodar as atividades. Horário flexível iria estragar tudo. Era a única coisa que eu não podia conceder.

Resolvi aparecer no escritório de Charlie sem avisar. Eu ainda estava convencido de que havia alguma pegadinha no meio de todas essas ideias meigas, e que se eu fosse lá sem avisar iria encontrá-los todos fazendo coisas terríveis, ou incubando planos malignos para escravizar a raça humana, roubar nossa água, e nos levar para o planeta deles para nos fazer de refeição. Eu acho que quase me senti desapontado quando cheguei lá e encontrei o mesmo lugar feliz e amigável de sempre.

Charlie não estava por perto naquele dia (provavelmente havia voltado à nave mãe, traçando alguns esquemas nefastos envolvendo sondas), então eu tive o prazer da companhia de Catherine novamente. Ela estava bastante ocupada, mas achou com prazer um tempinho para falar comigo. Ela percebeu que eu estava com problemas.

“Estão te dando trabalho de novo?”, ela perguntou.

“Não, não exatamente, está tudo muito tranquilo lá, agora”, eu respondi. “Não no nível de vocês, é claro, mas estamos caminhando para isso, devagarinho.”

“Que bom ouvir isso. Então, o que está causando essa carranca?”

“Oh, algumas pessoas do financeiro. Você sabe que acabamos de nos mudar para o outro lado da cidade?”

“Ah sim, Charlie estava me contando sobre isso. Solução muito criativa, deixar o pessoal escolher o lugar para onde vocês se mudaram.”

“Bem, eu não posso levar todo o crédito por isso, Charlie me ajudou a gerar a ideia.”

“Talvez, mas você correu atrás, e fez acontecer.”

“Eu sei. Mas talvez eu tenha dado muita liberdade a eles.”

“O que você quer dizer?”

“Eles estão começando a pedir outras coisas agora.”

“Oh, que surpresa! Que tipo de coisas? Cadeiras de escritório incrustadas de diamantes?”

“Não, nada disso. Mas eu acho que agora que as coisas estão mais tranquilas, eles estão abusando um pouco. Agora eles querem horários flexíveis”.

“Então?”

“Eles só querem entrar e sair quando lhes der na telha.”

“E qual é o problema?”

“Bem, nós não fazemos as coisas assim.”

“Por que você acha que é um problema, então?”

“Porque eles vão tirar proveito.”

“Você confia neles?”

“Sim, mas - oh, certo.”

“Se você pensar sobre esse problema, você vai perceber que na verdade não é um problema.”

“O que você quer dizer?”

“Eles querem horário de trabalho flexível – então conceda-lhes.”

“Sim, mas eles vão chegar a hora que quiserem, e sair mais cedo.”

“Não, não é isso que é horário flexível. Pode ser que você ainda esteja preso à sua mentalidade antiga, olhando para a malícia, se perguntando sobre como eles podem tentar se aproveitar. Qual a diferença entre o que são agora e o que eram antes?”

“Eles estão dando muito mais duro no trabalho, sentindo-se mais motivados e entusiasmados.”

“Então, por que de repente eles tentariam se aproveitar justamente agora?”

“Não sei. Porque eles têm a chance?”

“Não. É exatamente por isso que eles não vão. Eles ganharam sua confiança, e não vão querer perde-la. Se algumas pessoas querem horários flexíveis, eles devem ter uma boa razão para isso. Por que não ter uma conversa com alguns deles, ver qual é a situação? Nem todo mundo quer isso, certo?”

“Eu acho que não, não.”

“Bem, vá em frente. Enquanto as pessoas cumprirem as suas metas, e cumprirem o número contratual de horas por semana, o que importa o horário que chegam e o horário que saem?”

“Não importa, eu suponho. Mas precisamos de pessoas as nove para atender aos telefones.”

“Todo mundo tem que estar lá ao mesmo tempo para atender ao telefone?”

“Não, eu acho que não.”

“Então estabeleça uma escala de trabalho, deixe que revezem. As pessoas que podem chegar cedo tomam conta da parte da manhã, que vem mais tarde pode tomar conta da parte da tarde. E se você tem pessoas que ficam até a noite, então você aumenta as horas em que você pode receber chamadas, o que é ainda melhor para os clientes. Permita-lhes que determinem as coisas, eles provavelmente vão criar um sistema melhor, já que é do interesse deles que algo assim seja criado.”

“Eu não sei, Catherine. Parece um pouco arriscado. Eu não quero bagunçar tudo.”

“Tente. Se isso não funcionar, você sempre pode voltar para o jeito que estava. Apenas tente.”

Foi o que fiz. Nós todos fizemos. Eu disse a todos que, se quisessem o horário flexível, eles precisavam criar algum tipo de escala de trabalho, como Catherine havia sugerido. Desde que os telefones sejam atendidos durante todas as horas de trabalho, eu disse, então não haveria problema.

Todos eles saíram se atropelando, por pelo menos hora. Várias conversas, muito coçar de cabeças, muitos rabiscos em cartazes com canetas piloto.

E então, eles voltaram com uma tabela torta rabiscada em um papel amassado. Eles tinham desenhado um sistema rotativo. As pessoas que poderiam chegar mais cedo iriam cobrir os telefones pela manhã, mas poderiam sair mais cedo. As pessoas que precisavam chegar mais tarde, ou que tinham dificuldades para chegar, cobririam os telefones até mais tarde. Era bem esperto.

E o esquema todo acabou ficando mais complexo e inteligente. Mina queria passar um dia por semana ajudando na escola de seus filhos, então ela trabalhava mais horas durante os outros quatro dias. Eu nem sequer havia pensado em algo parecido. Em seguida, é claro, a porteira abriu, não de uma maneira ruim, apenas ninguém jamais havia tentado ajudar o pessoal dessa forma antes. Todos deviam estar infelizes com horário formal do expediente, até

agora. Duas pessoas queriam trabalhar até mais tarde mais vezes e ficar fora durante as férias escolares, para que pudessem ficar com seus filhos por mais tempo. Algumas pessoas gostaram de ter mais folgas nos dias ensolarados, algumas pessoas simplesmente não gostavam de acordar cedo. Foi uma mudança que transformou o lugar da noite para o dia. Pessoas que costumavam estar cansadas, letárgicas, sem entusiasmo agora se mostravam bem descansadas, de olhos vibrantes, cheias de vontade, e ansiosas para fazer qualquer coisa que suas atividades pudessem demandar.

Até eu me dei bem com isso - ou melhor, Helen e meus filhos se deram bem. Eu estava chegando em casa no horário certo, e conseguindo ajudar meus filhos com a lição de casa. Bem, a lição de casa que eu conseguia – com algumas de matemática eu tinha um pouco de dificuldade, mas felizmente eles eram melhores com isso do que eu. Lá se foram os dias em que eu estaria trancado no quarto de hóspedes, revisando relatórios, trabalhando em coisas que precisavam ser terminadas com urgência. Quando chegava em casa agora, eu esquecia completamente do trabalho. Helen se perguntava o que havia acontecido comigo. Ela imaginava que eu tinha sido trocado por um sócia alienígena ou algo assim, mas ela não estava reclamando, parece que não estava muito preocupada com uma potencial invasão alienígena, desde que nossa vida em casa continuasse seguindo o caminho que estava.

E quando um dos nossos funcionários, Tom, não estava cumprindo suas horas, não notamos isso através dos horários que chegava ou que saía - percebemos porque não estava atingindo suas metas. A qualidade do trabalho era o que importava. Certificando-me de acreditar no melhor, eu o chamei para ver se ele estava bem. Descobrimos que ele não havia notado que não estava cumprindo suas horas, ele estava tão relaxado sobre a hora de entrar e hora de sair, que acabou se descuidando. Ele ficou muito envergonhado, mas eu disse para ele não se preocupar. Ele prometeu compensar as horas, e eu acreditei nele. De maneira geral, o esquema do horário flexível estava funcionando muito bem.

Eu estava me parabenizando pela minha ideia inteligente (ok, de Catherine, e do meu pessoal pra ser mais justo) quando Mina veio me procurar. Ela me agradeceu pelo horário flexível, e admitiu que ela estava pensando em deixar a empresa. Ela queria passar mais tempo com seus filhos, e isso a ajudou a fazer isso.

Agora, ela estava muito feliz de fato, assim como todos os outros. Eu não podia acreditar que tinha realmente dado certo - e que todos estavam trabalhando ainda mais duro, em virtude disso. Mas era verdade.

- ***Ajude as pessoas a equilibrar as suas vidas pessoais com o seu trabalho***
- *As pessoas ficam mais motivadas, se conseguem um equilíbrio entre o seu trabalho e sua vida fora do trabalho*

## ***Capítulo 10 - Juntando o quebra-cabeça***

Acho que é verdade o que dizem - o orgulho realmente vem antes da queda. Eu estava tão satisfeito comigo mesmo, tão orgulhoso pelo que a empresa havia se tornado. Os funcionários estavam felizes, os clientes estavam felizes. Todos estavam trabalhando mais do que nunca, mas não porque as coisas estavam mais difíceis, mas porque todo mundo gostava muito do que estava fazendo. Parece exagerado dizer esses tipos de coisas, mas são verdadeiras. Estávamos muito felizes. Estávamos todos trabalhando em conjunto. Ninguém estava estressado, o lugar estava radiante e alegre, e nada poderia dar errado.

Mas, claro, quando você diz coisas como 'nada pode dar errado', é exatamente quando acontece.

Ninguém estava realmente certo de como aconteceu. Foi uma combinação de coisas, na verdade. O mercado estava tendo uma queda acentuada em todo o país, por isso não fomos os únicos a sofrer. O mercado imobiliário ficou um pouco louco, e também por isso as pessoas precisavam de mais dinheiro. As empresas estavam sendo muito mais cuidadosas com os gastos, examinando cada decisão com uma lupa. Clientes levavam mais tempo para pagar, e outros nem mesmo pagavam - não conseguiam - nada. Tínhamos uma excelente recuperadora de crédito trabalhando para nós, mas não havia muito que ela pudesse fazer. Se os clientes não tinham dinheiro para nos pagar, então nada do que ela faria poderia obrigá-los a pagar. O aluguel do prédio havia subido, o que estava nos afetando também - e muito. Para piorar as coisas, os salários de todos iriam aumentar no final do mês, o que seria mais uma dentada nas finanças. Não poderíamos recuar, havíamos garantido isso, nós havíamos prometido.

A situação estava péssima. Pensei que iríamos à falência.

Ainda assim, nem tudo era tristeza e melancolia - se tinha uma coisa que eu havia aprendido, era que toda nuvem no céu tinha um contorno prateado, era sempre mais escuro antes do amanhecer, e os dias de glória sempre

estão te esperando, e que virando a esquina, as ruas são de ouro - e, o mais importante, Charlie e Catherine estavam do outro lado do telefone. Eles nunca tinham me deixado na mão até agora.

Sempre que eu tinha um problema, eu poderia procurar um deles, ou levá-los para almoçar, e eles sempre surgiam com uma grande ideia sobre como resolvê-lo ou ofereciam uma perspectiva diferente que iria me ajudar a chegar a uma solução. Eles eram como meus anjos da guarda, fadas, que iriam aparecer e plantar feijões mágicos na minha cabeça que fariam crescer uma árvore de soluções.

“Sinto muito, Charlie não está, ele está fora visitando alguns clientes novos. Posso deixar um recado?”

“Oh. Er, não precisa, posso falar com Catherine então, por favor?”

“Sinto muito, ela está em férias este mês. Gostaria de deixar recado para ela?”

Sim, você pode dizer-lhes ‘Eeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeee’ para mim, por favor... ?

“Não, está tudo bem, obrigado. A menos que...”

“Sim?”

Flertei com a ideia de pedir a um completo estranho se ele poderia me ajudar a prevenir minha empresa de ir à falência. Eu considerei isso seriamente. Mas, então, a razão prevaleceu.

“Não, obrigado pela sua ajuda.”

“Ok, de nada, tchau.”

“Sim, adeus.”

Eu desliguei o telefone. O meu ‘adeus’ soou e pareceu muito, como o último adeus.

Sem Charlie. Sem Catherine. Sem esperança. Parecia que estava tudo acabado. Precisávamos de um milagre.

Eu fui para casa mais cedo naquele dia. Todo mundo parecia ter percebido que algo estava errado, mas ninguém disse nada. Eles sabiam que o negócio não estava tão bem quanto poderia estar, mas eles não estavam cientes do tamanho do problema. Eu sabia que eu tinha que contar para eles, mais cedo ou mais tarde, mas não tive coragem.

Quando cheguei em casa, fiz uma xícara de chá. Sentei-me, e mergulhei um biscoito no chá. O biscoito quebrou e caiu no chá, espirrando chá em minha camisa.

Eu suspirei.

No dia seguinte, Yasmin me encurralou assim que cheguei.

“Chefe”, disse ela. “Nós sabemos que algo está acontecendo. Você precisa nos contar o que é. Nossos empregos estão seguros? O que está acontecendo?”

Eu olhei para ela, e tentei sorrir. Sairu péssimo, então parei.

“Ok”, eu disse. “Convoque todos para a sala principal de conferências, para as dez.”

“Nós estamos bem? As coisas vão ficar bem?”

Olhei para seu rosto preocupado.

“Eu não sei, Yasmin. Espero que sim.”

Havia um grande silêncio na sala de conferência, quando entrei, apesar de ter tantas pessoas lá. Havia muito cochicho, mas que parou assim que eu entrei na sala.

A caminhada até o topo da sala foi a caminhada mais longa que eu já fiz. Todos os olhos da sala me olhavam. Eu ficaria feliz em poder trocar de lugar com qualquer outra pessoa no mundo naquele momento.

“Eu não vou ficar enrolando,” eu disse, quando cheguei ao topo da sala. “Todos vocês sabem que os negócios não têm andado muito bem ultimamente. Na verdade é muito pior do que isso.”

Estamos indo muito mal mesmo. A não ser que ocorra algum tipo de milagre, nós provavelmente vamos abrir falência em cerca de seis meses.”

Houve uma onda de pânico em todos da sala. Pedi silêncio.

“O mercado esfriou. O aluguel do prédio subiu. Os aumentos salariais estão aí. E o banco não está mostrando nenhuma simpatia. Eu tentei enrolar-los um tempo, mas eles já perderam a paciência. Se estourarmos o limite do nosso cheque especial nos próximos meses, estaremos fritos.”

Houve um silêncio.

Yasmin colocou a mão para cima, timidamente. Eu balancei a cabeça concedendo-lhe a palavra.

“O que vamos fazer?”, perguntou ela.

“Eu não tenho absolutamente nenhuma ideia. Estou aberto a sugestões.”

Ficamos ali por um tempo, ponderando sobre isso. Yasmin estava conversando com algumas pessoas, e então, ergueu a mão novamente. Eu sorri para ela, e balancei a cabeça novamente.

“Se é de alguma ajuda, eu e alguns outros gostaríamos de nos voluntariar para deixar de receber o aumento. Você sabe, até a próxima vez que deveríamos receber, está tudo bem”, disse ela.

Eu pisquei.

“Hein?”, Eu disse.

“Veja, de que adianta um aumento se, em seguida, vamos perder o emprego, melhor desistir do aumento, e ficar trabalhando aqui. É simples, na verdade. Nós não queremos trabalhar em outro lugar e voltar para o jeito antigo de como costumávamos fazer as coisas. Vamos deixar de lado esse aumento, obrigada.”

Fiquei atordoado. Yasmin sentou-se, surpresa com todo o alarde - todo mundo estava falando bem alto agora, acenando e sorrindo um para o outro. Cautelosamente, eu limpei minha garganta e perguntei o ‘imperguntável’.

“Er... será que alguém mais quer ser voluntário para desistir do aumento este ano?”

Instantaneamente, todas as mãos na sala se ergueram. Era como a cena de Contatos Imediatos de Terceiro Grau, quando Truffaut pergunta à multidão de onde os sons e luzes vinham. Foi mágico.

Parecia que havíamos conseguido nosso milagre.

Sem ter que pagar a todos um aumento, conseguimos passar raspando pelo nosso limite de crédito. O banco ficou impressionado. Não impressionado o suficiente para atirar dinheiro sobre nós, mas o suficiente para não nos fechar a porta.

Todos fizeram tudo que podiam para economizar dinheiro. Reciclamos papel - em vez de jogá-lo fora se estivesse impresso em um dos lados, guardávamos, e colocávamos ao contrário nas impressoras. Nós nos revezávamos para percorrer o edifício antes de sair, desligando cada computador, cada monitor, cada coisa que estivesse ligada.

Fizemos uso de uma dessas empresas baratas de ligações internacionais - que precisávamos para manter contato com clientes no exterior, mas isso nos ajudou um bocado. Todo mundo apareceu com ideias para economizar uns trocados aqui, reduzir ali, e tudo isso ajudou, cada pequena coisa.

Nós sobrevivemos. No limite. Mas nós sobrevivemos.

Fui até o escritório de Charlie e Catherine depois, quando tudo acabou, quando estávamos a salvo, para agradecer-los.

“Agradecer a nós por quê?” Charlie disse, sorrindo. “Nós não fizemos nada.”

“Não”, disse Catherine. “Nós nem mesmo estávamos aqui quando precisou da gente. Se quer agradecer a alguém, você deve agradecer à sua equipe.”

“Eu agradeço, acredite,” eu admiti. “É difícil de acreditar. Ainda tenho que me beliscar para acreditar que eles vieram com uma ideia como essa, e realmente se voluntariaram para desistir dos aumentos. Por que eles fizeram isso?”

“É óbvio, sério. Porque eles gostam de trabalhar lá. Eles não querem ter que ir para algum lugar que não é tão bom para trabalhar, então eles fizeram o que precisava ser feito, tinham que salvar a empresa.”

“Uau. Isso é uma coisa muito louca. Suponho que quanto melhor você trata as pessoas, melhor elas trabalham para você.”

“Exatamente”, disse Charlie. “Isso é o que está por trás de todas essas ideias que temos ajudado você a descobrir. Acreditar no melhor, confiando, celebrando erros, equilibrando o trabalho com a vida pessoal - tudo isso está ligado ao fato de que as pessoas trabalham melhor quando se sentem bem sobre si mesmas.”

## **As pessoas trabalham melhor quando se sentem bem sobre si mesmas**

“Eles provaram isso”, acrescentou Catherine. “Se as coisas ainda fossem como eram nos velhos tempos, não haveria nenhuma razão para que eles se voluntariassem para isso. Eles ficariam felizes em ir embora, felizes de encontrar algum novo emprego. Mas agora não, eles gostam de lá. Eles querem fazer as coisas funcionarem.”

“É muito estranho,” eu disse. “É como se fosse uma empresa completamente diferente, com pessoas diferentes.”

“Olha, na verdade é”, disse Charlie. “As pessoas mudaram, e elas mudaram a empresa. Para melhor.”

“Nós tivemos outra grande ideia”, eu disse. “Para ter certeza de que todo mundo permaneça feliz, fazemos uma Checagem de Felicidade.”

Charlie e Catherine se entreolharam.

“Checagem de Felicidade?” perguntou Catherine. “O que é isso?”

“Uma vez a cada três meses, todo mundo preenche um questionário que pergunta coisas como o quão feliz você está em seu trabalho, você está estressado, tem o apoio devido, e assim por diante”.

É tudo anônimo, para que possamos construir um retrato exato de como as coisas estão funcionando.

“Então, se alguém tem algum problema, nós o corrigimos.”

“Como?” Charlie perguntou.

“Nós criamos alguns grupos de ação para lidar com várias questões. Um grupo se certifica de que estamos mantendo um ambiente amigável e descontraído no escritório, plantas, brinquedos, esse tipo de coisas. Outro grupo garante que encontremos formas de dar aos clientes um serviço ainda melhor. Há vários grupos, eles se reúnem por conta própria, e tudo isso mantém as coisas rodando sem problemas.”

“Bem”, disse Catherine. “Essa é uma ótima ideia. Talvez devêssemos tentar isso, Charlie?”

Charlie concordou.

“Parece que nós dois temos coisas que podemos aprender com vocês também. Howard, eu sabia que você tinha isso aí dentro.”

Levantei-me para sair, depois de uma rodada final de agradecimentos. Mas bem quando eu estava saindo, lembrei-me que eu ainda tinha um problema - estávamos indo bem, mas estávamos tendo dificuldade para obter mais clientes. Perguntei a Charlie o que ele achava que eu deveria fazer.

“Eu não sei”, disse ele.

“Você não sabe? Mas - mas você sempre sabe!” Eu engasguei.

“Nem sempre. Nós não somos perfeitos aqui, você sabe. Nós não acertamos o tempo todo. Ainda há algumas coisas que precisamos corrigir, coisas que não funcionam corretamente. Mas estamos chegando lá. Estamos

trabalhando nisso. Nós não sabemos como conseguir mais clientes agora, o mercado não está muito aquecido, como você deve saber.”

“Mas, o que você vai fazer, então?”

Charlie deu de ombros. “Eu não sei. Eu vou perguntar para o pessoal. Eles geralmente têm as melhores ideias.” Em seguida, ele piscou, e caminhou para fora.

Ele era cheio de surpresas, aquele cara.

- ***As pessoas trabalham melhor quando se sentem bem sobre si mesmas***
- *É do interesse delas fazer o melhor que podem pela empresa*
- *Pergunte ao seu time sobre ideias novas – Eles geralmente sabem como as coisas funcionam melhor do que você!*

## ***Epílogo***

Ele deveria estar se divertindo. Realmente deveria. Sol, areia, mar, sua esposa, seus filhos, uma linda pousada na beira da praia, bem pertinho de um quiosque que faz uma lagosta incrível - deveria estar tendo o melhor momento da sua vida.

Mas ele não estava.

Ele parecia ter a minha idade, mas as semelhanças terminavam aí. Sua esposa estava sentada na praia, tentando relaxar e se divertir, seus três filhos estavam brincando com uma bola de praia, mas ele estava sentado com seu laptop conectado a um telefone celular, e xingando Deus e o mundo.

Eu, por outro lado, estava perfeitamente relaxado. Eu tinha ajudado os meus filhos a construir um enorme e elaborado castelo de areia que foi prontamente levado pela maré, logo que o último balde de areia foi depositado. Mais tarde nós construiríamos outro. O que importa sobre construir castelos de areia não é o produto final, é a diversão que você tem enquanto o constrói - e jogar baldes de água nos outros, é claro.

As crianças estavam agora, cochilando na sombra, minha esposa estava tomando sol, e eu estava apenas me espreguiçando, me divertindo com aquela paz e aquela tranquilidade.

Tudo muito quieto, isto é, exceto por aquele cara com seu laptop, que estava fazendo muito barulho. Ele estava martelando nas teclas, como se ele estivesse tentando ganhar um prêmio em uma daquelas máquinas de parque de diversão do tipo ‘teste a sua força’. Por alguma razão, a combinação de violência, palavrões, sol, areia e umidade não estava tendo um efeito benéfico sobre o laptop.

Observei-o durante algum tempo, me divertindo. Poderia perfeitamente ser eu há um ou dois anos atrás.

De repente, parece que o laptop cometeu seu último crime. O homem pegou o celular, que ainda estava ligado ao laptop, e começou a girá-los em torno de sua cabeça como um arremessador de peso olímpico. Quando ele soltou, com um berro de triunfo, o celular e o laptop naufragaram no mar, e saíram da vista.

Caminhei até ele.

“Você está bem?” Eu perguntei. “É que você está parecendo um pouco estressado.”

“O que você sabe sobre estresse?” ele provocou.

“Até que sei um pouco, na verdade”, eu respondi. “Deixe-me contar-lhe uma história...”

Fim

# Relaxe!

## uma história sobre ser Feliz no trabalho

Há alguns anos atrás, nas Olimpíadas Especiais de Seattle, nove participantes, todos com deficiência mental ou física, alinharam-se para a largada da corrida dos 100 metros rasos.

Ao sinal, todos partiram, não exatamente em disparada, mas com vontade de dar o melhor de si, terminar a corrida e ganhar. Todos, com exceção de um, que tropeçou no asfalto, caiu rolando e começou a chorar.

Os outros oito ouviram o choro. Diminuíram o passo e olharam para trás. Então eles viraram e voltaram. Todos eles. Uma das meninas, com Síndrome de Down, ajoelhou, deu um beijo no garoto e disse: "Pronto, agora vai sarar". E todos os nove competidores deram os braços e andaram juntos até a linha de chegada.

O estádio inteiro levantou e os aplausos duraram muitos minutos. E as pessoas que estavam ali, naquele dia, continuam repetindo essa história até hoje. Porque? Por que, lá no fundo, nós sabemos que o que importa nesta vida é mais do que ganhar sozinho.

Essa é uma história de ficção, tão bonita, que após sua leitura desejamos que fosse uma história real.

Este livro compartilha algumas características com a história acima. Uma delas é que este livro também é uma obra de ficção que após a leitura, desejamos que fosse uma história real.

O que importa nesta vida é ajudar os outros a vencer, mesmo que isso signifique diminuir o passo e mudar de curso. Essa é a idéia do texto acima, que é outra característica compartilhada com a história deste livro, porém o contexto aqui não é o ambiente olímpico mas o ambiente de trabalho.

Esperamos que as ideias aqui apresentadas contribuam para que seu ambiente de trabalho se torne mais produtivo e principalmente, mais feliz! 😊