

O FATOR HUMANO COLETÂNEA

© LUÍS SÉRGIO LICO - 2007

O FATOR HUMANO*E-Book*

Oferecemos ao leitor uma série de artigos e crônicas publicados em diversos sites, jornais e revistas do Brasil e Europa, durante 2007. Nestas reflexões sobre mercados, organizações, técnicas e equipes estão inscritas preocupações com as interpretações e instrumentos de gestão de pessoas. Não mais se pode falar em “isenção” em quaisquer avaliações ou juízos de valor. Isto vale também para as corporações.

Dizer que as empresas somente contratam baseadas em perfis, análises e testes, significa que alguém interpreta estes dados. Aceitar estas interpretações é o problema: muitas são apenas reflexos de uma posição subjetiva e a maioria está atrelada à função econômica e não humana. Aliar estas instâncias à subalternidade iluminada dos “gestores esclarecidos” como mediadores é dar força a uma nova forma de despotismo de mercado.

Vemos todos os dias nascerem mais e mais “mitos e superstições” corporativas. Eles florescem onde há pouco conhecimento da gestão de pessoas ou falta de visão de conjunto. No entanto, buscam sempre dar conta de um ideário com forte acento de paralelismo psicofísico: subsumir o espírito à matéria. Neste enfrentamento com as planilhas e áridos sistemas administrativos, o indivíduo se vê reduzido a preencher expectativas às quais nunca foi preparado, seja por sua ascendência cultural ou sequer mesmo pela empresa que o contrata. Basta um novo discurso e uma nova necessidade se instala!

Para além da eliminação dos “gaps” e do que estiver espalhado pelos abismos e desvãos corporativos, apontamos as dificuldades que uma organização possui em corrigir seus erros mais óbvios: Posturas e Processos Contraditórios ; Ordenamentos Incoerentes; Assédios e Idiossincrasias ; Má Comunicação ; Obsolescências e Não-Conformidades ; Falta de Resiliência e Motivação ; Engessamento Normativo...

Naturalmente que se exigem controles e padrões, mas a experiência tem mostrado que há falta de bom senso, objetivos claros, instrumental adequado, pessoas treinadas e melhores práticas. Notadamente de uma melhor política de aproveitamento interno e, principalmente de esforços para a melhoria das condições de trabalho, responsabilidade social, sustentabilidade e saneamento do clima organizacional.

Excelência humana e atuação responsável como novo paradigma precisam ser considerados como a pedra de toque de um futuro mais consciente. Trata-se de uma estratégia vencedora. Somente assim será possível conter a escalada das métricas aviltantes e recolocarmos a capacidade, respeito e meritocracia como fatores fundantes da excelência e desempenho. Para a gestão que aposta neste discurso, os resultados são tão líquidos quanto certos: Retorno, comprometimento e rentabilidade a níveis jamais conhecidos.

Boa Leitura!

Luís Sérgio Lico

Sumário

1	O Fator Humano: Desafios às Lideranças do Porvir	3
2	O Perfil do Vendedor Campeão	4
3	Os 9 Planos Topográficos do Mercado	6
4	Uma Fábula para Tempos sem Ética	7
5	Superstições Corporativas	9
6	Tensões Internas em <i>A Liderança Servidora</i> de James C. Hunter	10
7	Treinar a Gestão de Vendas: Toda a Equipe Participa!	11
8	Ao Sucesso	12
9	Redução ao Absurdo	13
10	Não Panflete Seu Currículo	16
11	Uma Casa por um Clipe	18
12	De Tudo se pode Falar	20

Luís Sérgio Lico é Filósofo e Conferencista. Especialista em Treinamentos, Palestras & Workshops de Alto Impacto Motivacional. Professor, Articulista e Autor do Livro: *O Profissional Invisível*.

Contatos: E-mail: ola@consultivelabs.com.br Visite o site: <http://www.consultivelabs.com.br>

**As Regras de Utilização destes Textos são Simples e Éticas:
É Permitida a Reprodução, uma vez citada a Fonte.**

© Luís Sérgio Lico – 2007

1 - O Fator Humano

Desafios para as Lideranças do Porvir

Uma das temáticas mais recorrentes na atualidade é a da chamada auto-ajuda. Do ponto de vista do senso comum podemos até aplaudir a enxurrada de publicações, filmes, vinhetas e discursos baseados nestas estruturas. Talvez, nestes tempos bicudos de desemprego e baixa remuneração se nos detivermos a pensar, perceberemos que muitas pessoas ganham a vida desta maneira: ensinando os outros as fórmulas do sucesso, de vendas, de como as coisas realmente são... Trata-se de uma verdadeira indústria, que a todo vapor produz material para suprir a demanda reprimida.

Mas, se refletirmos – que é uma etapa mais profunda do pensar - não teremos dificuldade em perceber que esta demanda é, na verdade, alimentada pela angústia e insegurança das pessoas. O que sentimos, na verdade é um vácuo de liderança e de caminhos a seguir. O ideário de mercado, o discurso econômico causa impacto constante nas pequenas frações da sociedade, que são os indivíduos. Deste modo, afligidos, buscam adaptar-se, adequar-se às solicitações dos poderes de mando, da técnica e da cultura. Mas este é um discurso do horror, da exigência contínua das frações matemáticas expressas nas infinitas casas depois da vírgula. Há uma prática de devastação nas micro redes de poder e consumo, que compromete a sociedade com a velocidade das transformações tecnológicas. Por consequência, com os discursos que geram saberes e expressam poderes em todos os interstícios. Foucault tinha razão!

Exigências futuras para capacitação e desenvolvimento de competências, funções derivadas do contínuo avanço e flutuações na ordem mundial, respostas ainda não mapeadas: tudo isto está cada vez mais na pauta do dia. Mas poucos sabem dizer onde se dirigem estas condições e pra quê a urgência dos imperativos. Podemos identificar em todos os setores um comportamento alarmista, típico da chamada defesa da própria causa que é quando gritamos slogans para nos defender de um contexto possível. Gritamos e movimentamos setores, veículos de massa e organizações, sempre a nosso favor (embora não saibamos se os que lideram são nossos legítimos representantes) mesmo que se esteja a anos luz de qualquer verdade ou equidade. Passado o furor, esquecemos.

Para isso nos baseamos em pesquisas e especialistas. Mas, o perigo é o modo de se apropriar, recortar, isolar esta ou aquela asserção de um pensador profundo e transforma-la em *techné* (técnica), em conceito, em metáfora, esquecendo sua raiz, as verdadeiras preocupações originais. Ou quando o que fala é apenas portavoz de um lobby qualquer e tem interesse manifesto que as coisas se passem assim, ou assado. Isto é estar a serviço do capital alucinado e não da humanidade, conhecimento ou da ciência. Outro exemplo claro do desnorteamento é a frequência com que organizações costumam tomar decisões absurdas na hora de preparar uma descrição de cargo e os profissionais que deveriam esclarecer os erros dos tecnocratas, simplesmente dizem amém.

E, ao invés de reparar o engano, buscam encaixar a peça redonda na caixa quadrada, porque “assim são as coisas, assim funciona o mercado”. São os escravos do discurso, estão abaixo das ordens do mecanismo e perderam algo de si mesmos. Perderão muito mais ao correr dos anos e um dia cruzarão a implacável marca dos quarenta anos. Depois, se não tiverem se preparado, venderão balas no semáforo ou serão atendidos em Ongs, pois, de acordo com os *scripts* não servirão para nada *produtivo*. Sim! Estes mesmos que anteriormente ditavam regras e catalogavam competências.

Há uma notória crise de liderança. Mas o que se deve entender por isso? Devemos compreender sob a ótica do que os filósofos, especialmente os estoicos chamavam de “o cuidado de si”. Máximas e práticas de sabedoria, justiça, precaução e visão de longo prazo. Mas o que vemos hoje? O declínio do comprometimento, dedicação e crescimento, uma vez que não parece haver ambiente adequado à sinergia, integração, criatividade e expectativa de ganho, estabilidade ou carreira. No grande circo que se apresenta o espetáculo é monocórdio. Parece que somente consumindo soluções prontas é que se apresentaria, então, uma maneira de se vencer a ilusão e o desânimo. Também aqui há uma distorção, pois informação não confere conhecimento e em qualquer carreira, de modo a poder habilitar-se ao progresso é necessário obter o diferencial das qualidades individuais e possibilidade de expressão moral com base em: Postura, Estudo e Objetivos Claros.

Temos sentido falta do fator humano: Não somente a natural adaptação do homem ao meio. Mas aquele *élan vital* que preenche o vazio da busca e remete a uma instância criadora. Mais do que a eficiência em sistemas administrativos, precisamos ter maiores qualidade relacionais, geradoras de motivação. Mais que sistemas de avaliação e decisão através da mera competição, propor sistemas de incentivos que produzam expectativas e realizações. Mas, estas estruturas somente são funcionais, uma vez baseados em posturas éticas e no exemplo diário. Eis o papel do líder que deve ser resgatado: exemplo, capacidade e orientação. Excelência humana e atuação responsável como novo paradigma é a pedra de toque de um futuro mais consciente

2 - O Perfil do Vendedor Campeão

Extraído de O DNA do Vendedor Campeão

Distinções e Preconceitos: Para o senso comum, filósofos são pessoas tidas como “avoadas”, cuja ciência não tem aplicação prática. No entanto, nada mais distante da realidade. Pensar e pensar sistematicamente, de forma científica e em busca da precisão é o nosso dia-a-dia. No campo do treinamento a nossa contribuição é efetuar uma abordagem consistente de sistemáticas para aumento do desempenho. Neste caminho, ajudamos a demolir várias superstições e lendas corporativas.

Também para o senso comum, vendedores são pessoas tidas como “inconvenientes”, cuja atuação se dá somente em função do que desejam comercializar e que, para alguns teóricos, num futuro não muito distante, seriam substituídos por esforços de marketing ou logística. Eis outro pré-conceito, que não guarda proximidade com a realidade profissional e a natureza da função. Relações comerciais são relações sócio-culturais, estão num âmbito de afirmação, suprimento e satisfação que se dá num encadeamento necessário. Você até pode não gostar de vendedores, mas – e isso não é novo – com certeza adora comprar, adquirir, possuir, em poucas palavras: consumir. A escola de Frankfurt que o diga!

Mas, já que falamos neste artigo de encadeamentos necessários, vamos nos dirigir àqueles que podem efetivamente conciliar a precisão filosófica com as estratégias mais atuais de ação no mercado e na percepção comportamental. Talvez, realmente desmistificaremos alguns paradigmas. Isto, porque o que desejamos ilustrar é que se nos dispusermos a analisar alguns fatores-chaves da excelência no desempenho e utilizarmos uma metodologia ontológica, iremos encontrar alguns pontos focais que, efetivamente compreendidos e reproduzidos na rotina comercial, produzem resultados substanciais.

Estes pontos são reconhecíveis por signos e conceitos como: Concentração, Conhecimento, Reflexão, Criatividade, Intuição, Análise, Reconhecimento e Vontade. Notaram que não citamos *a priori* planilhas, jargões, fórmulas e outras ferramentas econômico-financeiras, mas aspectos do funcionamento da subjetividade proativa como determinantes? A razão disto – e muito poucos sabem ou conseguem admitir - é que o caráter instrumental da inteligência: seu mecanismo é adequado apenas a finalidades práticas, imediatas, utilitárias, fabricadoras, operativas.

Portanto, se quisermos efetuar planejamento e não nos demorarmos na ação pontual, devemos abandonar as opções de mobilização operativa e nos deslocarmos para uma plataforma mais profunda de inter-relações. Para isso, não basta somar, calcular, apresentar ao chefe os próximos passos, projetar metas, visitar intensivamente até exaurir mercados, se estivermos na linha de frente; ou deliciar-se nas estatísticas de “BI”, sobre a demanda potencial ou buscar “o ponto de equilíbrio” sem ter que repartir os resultados com as equipes, aumentando os dividendos dos *shareholders* e nas próprias *stock options*, se estivermos na gestão.

Estes modelos estão superados. Qualquer ação racional hoje passa tanto pelo desenvolvimento sustentável, quanto pelos Modelos de Auto Gestão Estratégica. As empresas que não prestarem atenção ao nível de evaporação de suas carteiras em função de políticas obsoletas ou de forte cunho mercantilista serão

superadas em pouco tempo. Se não forem ultrapassadas por não tornarem seus produtos e serviços essenciais, sofrerão represálias internas, tendo que lidar com colaboradores ressentidos ou extenuados. De todo modo, perderão vantagem competitiva e seus público podem ser supridos por outros, sem problemas.

Desafios a Curto Prazo: Com a homogeneização dos parques tecnológicos, hoje todos podem fabricar produtos similares em pouco tempo, com maior ou menor qualidade e preços baixos. Por isso, cuidado: o mercado é muito maior que maquiagem e verniz (fórmula chinesa do sucesso: por fora bela viola, por dentro pão bolorento), em resumo: milhões ainda compram apenas qualidade e confiabilidade. A pergunta para as empresas não é apenas como se fundir e assim poder dominar cadeias de produção/distribuição. A questão não se resume apenas a balanços, estatísticas e diagramas ou a quem será o próximo *CEO-Minuto*. Pode ser interessante lançar para os *paparazzi* o novo *Chairman* sob os holofotes da glória transitória. Contudo, há uma série de problemas novos que as gerações no poder ou em ascensão, estão falhando em administrar. Há perguntas sem resposta e respostas sem alcance suficiente.

Nossa empresa consegue produzir qualidade a preço competitivo com segurança? Nós reduzimos índices de retrabalhos, gaps de competências e processos obsoletos? Reduzimos reclamações, ineficiência e evaporação da carteira por mau atendimento? Mais que isso: conseguimos produzir com mais eficiência, menos desperdício? Reciclamos resíduos e rejeitos, emitindo baixo índice de partículas e ao mesmo tempo mantemos altos padrões de RSE. Praticamos políticas éticas e voltadas à abolição de assédios? Como estaremos daqui a 50 anos? Existem novas tecnologias menos impactantes? Impossível de caber no perfil? Não! São apenas as condições de possibilidade para a civilização continuar existindo! A economia de mercado não é a forma suprema do gênero comercial humano, mas apenas uma etapa de transição. A história não acaba pela emersão de uma estrutura dominante. Ademais seu mecanismo é perigoso para toda a espécie. Queremos consumir tecnologia, água e recursos, mas não estamos interessados no ciclo de vida do produto. A aceleração imposta ao móvel causa, em seu limite, a ruptura.

Do mesmo modo – e mais pontualmente - o macro alerta lógico vale para o profissional comum também: Ele deve se adequar à velocidade das mudanças e, muito mais que utilizar controles, ele precisa contribuir para que a sua companhia possa manter uma margem competitiva nos vários ângulos possíveis de se encontrar na análise de seu mercado e segmento. É deste profissional a responsabilidade em manter acesa a fogueira criativa e altos níveis de comprometimento. Isto vale para o desempenho profissional geral tanto quanto para o papel que é jogado fora do cesto, a luz acesa sem necessidade, a palavra áspera e intempestiva ou o desperdício de água e de tempo no cafezinho ao lado da rádio peão. O impacto de atitudes sustentáveis ao lado de operações competitivas tem-se mostrado um excelente contrapeso aos danos organizacionais. Não somente em termos de desempenho no mercado, mas em condições de viabilizar a pressão interna necessária para que as políticas internas privilegiem este novo perfil. Todos trabalham para a organização, mas para isso consomem recursos, estão inseridos numa rede relacional muito complexa. Saber como isto acontece é a forma de interagir com esta dimensão.

Ele precisa ser mais que uma célula-operária ou o duro nervo-administrativo. Ele precisa se posicionar como uma verdadeira *célula-da-consciência*, da memória, das cordas vocais e dos músculos locomotores. A visão sistêmica é a do organismo: trabalho integrado e totalizante. Saber o que está no final da linha de produção e cuidar para que seus esforços atinjam a meta proposta, mesmo que o chefe não lhe diga mais do que o necessário. Vá além! Caso contrário vai ajudar a cristalizar procedimentos e ser mais um vetor da negatividade, padronizador de ressentimentos ou propagador de zonas de desconforto. Além disso, o profissional consultivo também deve aumentar exponencialmente seu conhecimento e formação acadêmica. Por exemplo, se você não consegue entender o que estamos aqui discutindo, volte à universidade!

Quanto às empresas e relações internacionais a modificação é iminente e os modelos econômicos baseados no carbono, personalismo e desperdício estão com os dias contados. Mesmo que tudo pareça bem – em ordem – uma revolução está em curso e quem ficar parado perderá a razão de ser. Já os profissionais que também não adotarem uma postura imediata de Auto Gestão Estratégica também serão extintos. Perderão a funcionalidade e não estarão mais empregáveis, correndo o risco de se tornarem invisíveis também para a recolocação.

3 - Os 9 Planos Topográficos do Mercado

De uns dez anos para cá, pudemos notar que com mais empenho, as forças produtivas do mercado se organizam em função de analisar suas próprias relações. Este movimento de olhar a si mesmo, que em epistemologia se chama “dobra”, ganhou velocidade com as importantes contribuições de pensadores já “clássicos”, como Porter, Drucker e muitos outros.

No entanto, não somente podemos viver a falar de forças, nem de relações ou modelos de clusters. O dinamismo e a velocidade das transformações impõem um ritmo alucinante e, logo mais - isto que, para a maioria ainda é novidade - receberá outro poderoso influxo de moldes topográficos, dialógicos e topológicos. A análise diagnóstica entrará com força total em nossas vidas.

Sendo assim, eu tentarei detalhar o que se pode esperar para estes movimentos, que, apesar de serem mais conhecidos em filosofia e matemática, começam a ganhar espaço de reflexão nas áreas corporativas. Convencionalmente, espaços topológicos são estruturas que permitem a formalização de conceitos tais como convergência, conexidade e continuidade, atuando como noção unificadora central. Dialógico significa plural. Topográfico, os desníveis e panoramas. Diagnosticar é apontar.

Para tentar desvendar este novo “segredo”, eu resumi o conteúdo em planos de intersecção, com as perguntas e objetivos principais. Claro que é um resumo, pois este assunto não se esgota num artigo. A noção de planos que se entrecruzam deverá nortear o que entendemos por relações com o mercado e com as estratégias empresariais. Do varejista ao conglomerado que domina toda a cadeia produtiva, ninguém estará isento de participar de uma *revolução das simulações e mapeamentos*.

Por enquanto, devemos nos preparar para a aplicação em nove planos convergentes. São eles:

1- Geo Marketing:

Pergunta: Onde estão?

Ação: Infiltrar, Reconhecer e Combater

Objetivo: Identificar a Topografia e Acidentes (Concorrentes/Público/BI)

2- Psico Marketing:

Pergunta: O que faz? (Você seguro? Você feliz?)

Ação: Criar campo transcendental neutro e aprazível (Compra e Comunicação)

Objetivo: Eliminar resistências internas + Formar Experiências para compra futura

3- Fisio Marketing:

Pergunta: O que tem lá? (que valha a pena ir para conhecer?)

Ação: Vencer a inércia do consumidor e eliminar zonas de conforto (ampliar raio de ação)

Objetivo: Formar zonas intermediárias e/ou clusters variados (novos “pólos”)

4- Cultural Marketing:

Pergunta: Como se fazem as coisas por lá? (o que querem realmente e como são?)

Ação: Formar a aceitação e métodos para reconhecê-la

Objetivo: Produção de novas demandas e maior share

5- Lobby Marketing:

Pergunta: Qual o caminho mais curto? (existem outros acessos?)

Ação: Evidência, pressão e antecipação

Objetivo: Influenciar escolhas, decisões, espaços e ganhar concorrências

6- Trade Marketing:

Pergunta: O quanto podemos participar? (que ações funcionam no PDV?)

Ação: Promoção Inteligente, Ostensiva e Estratégica

Objetivo: Controle do PDV e do melhor espaço no mercado (impacto + venda + imagem)

7- Endo Marketing:

Pergunta: Como somos compreendidos? (Isto ocorre? Quando ocorre? Em que nível?)

Ação: Alinhamento Organizacional para um perfeito comando de tropa

Objetivo: Contar com toda a cooperação dos colaboradores (compreensão da Missão)

8- RSE Marketing:

Pergunta: O que é Nossa Responsabilidade? (Social, Trabalhista e Ecológica?)

Ação: Neutralização de impactos e sustentabilidade (não só ecológica, mas todos os setores)

Objetivo: Amortecer e sanar quaisquer aspectos negativos na organização

9- Philo Marketing:

Pergunta: Quais objetivos são legítimos e sustentáveis?

Ação: Ética reformuladora e processos sustentáveis

Objetivo: Comando racional do processo e conscientização a longo prazo.

Como vêem, existem algumas novidades em relação à visão de mercado, que não se esgotam num simples planilhamento de vendas ou previsões de retorno. Estas simulações pressupõe ter-se em mente um horizonte de realização de progresso. Mas, um progresso que seja seguro e, à cada ação implementada esteja, automaticamente, banindo os desequilíbrios.

Naturalmente não podemos viver de taxinomias ou materialidades processuais, no entanto são claras as indicações de mudanças com base em horizontes estratégicos sustentáveis. Aliás, este conceito deve migrar do entorno social e ecológico, diretamente para sua empresa. Não se trata de escolha ou tendência, mas condição de necessidade. A próxima esfera de eventos trará consigo uma resposta à pergunta que ainda não compreendemos: colonizaremos o sistema solar ou voltaremos à Ilha de Páscoa?

4 - Uma Fábula para Tempos sem Ética

Já reproduzi e comentei algumas histórias que circulam pela internet, sem autor definido. Mas, esta me chamou a atenção pela simplicidade e poder de impacto de sua mensagem. Gostaria de compartilhar com vocês esta pequena fábula:

Um homem, seu cavalo e seu cão, haviam morrido em um acidente. Depois do choque inicial resolveram que ficar ali, jogados no acostamento não resolvia nada. Decidiram, então ir andando para ver se chagavam em algum lugar. Quando se deram conta, já estavam caminhando um bom tempo por uma estrada deserta. Caminhada longa, sempre morro acima, sem referenciais conhecidos. O sol estava forte e eles acabaram ficando exaustos, desidratados e com muita sede.

Nada parecia fazer sentido, sabiam já não estar vivos! Mesmo assim, precisavam desesperadamente de água. Após algum tempo ao contornar uma curva, avistaram um portão magnífico, todo de mármore, que conduzia a uma praça calçada com blocos de ouro. No centro havia uma fonte de onde jorrava água cristalina, com mulheres seminuas ao redor. Juntaram suas últimas forças e correram para o esplêndido local.

O caminhante dirigiu-se ao homem que numa guarita, guardava a entrada e o cumprimentou:

- Bom dia, ele disse.
- Bom dia, respondeu o homem.
- Que lugar é este, tão lindo? Perguntou.
- Ora! Que pergunta! Não está vendo? Isto aqui é o céu...
- Que bom que nós chegamos ao céu, estamos com muita sede, disse o homem.
- O senhor pode entrar e beber água à vontade, disse o guarda, indicando-lhe a fonte.

- Mas, meu cavalo e meu cachorro também estão com sede.
- Lamento muito, disse o guarda. Aqui não se permite a entrada de animais. E antecipando seus pensamentos, completou: Muito menos retirar qualquer coisa e levar para fora. Deixe-os por aí que o instinto os guiará.

O homem ficou muito desapontado porque sua sede era grande, mas sua intuição dizia não ser correto se satisfaria sozinho, deixando seus animais sofrendo com sede. Eles tinham sido bons servidores e o homem os considerava mesmo como amigos. Seja por conta do reconhecimento desta relação de serviços bem prestados, seja pelas dificuldades enfrentadas juntos ou por naquele momento estarem com ele. Assim, resolveu prosseguir seu caminho, estranhando as condições do paraíso.

Depois de caminharem bem mais, morro acima, a sede e cansaço se multiplicaram. Exaustos, chegaram a um sítio, cuja entrada era marcada por uma porteira velha semi-aberta. A porteira se abria para um caminho de terra, com árvores dos dois lados que lhe faziam sombra. O panorama era majestoso, porém simples e calmo. À sombra de uma das belas árvores, um homem estava deitado, cabeça coberta com um chapéu de palha. Parecia que estava dormindo:

- Bom dia, disse o caminhante.
- Bom dia, disse o homem deitado.
- Estamos com muita sede, eu, meu cavalo e meu cachorro.
- Há uma fonte naquelas pedras, disse o homem e indicando o lugar. Todos podem beber à vontade.

Todos então foram até a fonte e saciaram a sede, aproveitando para encher alguns cantis, que estranhamente estava por ali. Na volta, passaram pelo fazendeiro e agradeceram:

- Muito obrigado, ele disse ao sair.
 - Oh! Já vão? Nem passaram pelo pomar. Voltem quando quiserem, respondeu o homem.
 - A propósito, disse o caminhante, qual é o nome deste lugar?
 - Aqui é o Céu, foi a resposta.
 - O Céu? Mas o homem na guarita ao lado do portão de mármore disse que lá era o Céu!
 - Oh, não! Aquilo não é o Céu, aquilo é o Inferno. Depois do portão dourado há um abismo eterno...
- O caminhante ficou perplexo, mas parou para pensar e disse:

- Mas, então, disse ele, essa informação falsa deve causar grandes confusões.
- Absolutamente, respondeu o homem, agora resplandecendo uma luminosidade ímpar. Na verdade, eles nos fazem um favor.

Houve um quê de perplexidade no recém-chegado: - Como assim?

- É porque lá ficam aqueles que são capazes de abandonar até seus melhores amigos. Onde há respeito pela vida e pela condição do outro não há lugar para os que têm o egoísmo como norte. Aqueles que são capazes de reconhecer os benefícios que receberam e tratam seus subordinados – sejam homens ou animais – com justiça e dignidade quando chegam aqui são bem vindos.
- Mas eu não achei que fazia tanto. Apenas seguia o bom senso, exclamou o viajante.
- Aquilo que você chama de bom senso é algo longamente formado, para muitos é difícil esta vitória. Vão em paz, ou fiquem conosco, se quiserem. Aqui é um lugar infinito de perfeições. Vocês irão gostar.

Eles já iam entrando quando o homem perguntou:

- E os que ficaram lá, o que será deles?
- Vê-se que é realmente uma boa alma. Depois de atravessar o portão dourado indo à busca de água, dos prazeres ou do que estiverem desejando, encontrarão a decepção e o vazio das máscaras que caem – junto com eles, no vale tenebroso e profundo.
- Eles ficam lá para sempre?
- Oh não! Isto também é ilusão. Mas perdura até o momento em que, cansados de sofrer decidam melhorar-se. Mas, antes eles terão que vencer o pior dos demônios e, então, escalar, palmo a palmo, a profundidade a que se lançaram. Somente depois é que poderão aparecer por aqui e implorar para recuperar o tempo perdido.

- Nossa! Que coisa. Posso perguntar quem é a besta que devem enfrentar.
- Claro! São eles mesmos. O pior inimigo reside no interior de cada um. Ele tem duas faces e chama-se: *Não me Importo e Não Tenho o Suficiente*. A maioria sucumbe perante sua própria iniquidade e, neste trajeto causa dor, fome e destruição por onde passa ou gerencia suas empreitadas.

Como diria Pascal: É melhor fazer a aposta e acreditar na sobrevivência da alma e na necessidade de uma vida ética e pautada pela justiça e equidade. Se houver apenas o vazio por lá, você não perdeu nada e nem sequer existirá para pensar isto, já que seus átomos estarão dispersos no espaço. Mas se houver uma continuidade qualquer e você não se importou de viver à custa de danos e mágoas infringidos a outros...

5 - Superstições Corporativas: Irresponsabilidade e Preconceito

Procurar emprego (ou manter-se nele) pode se transformar num verdadeiro inferno. Para os empregados há sempre um "abismo" de competências, nunca preenchido por seus esforços. Para os desempregados, jargões incompreensíveis, discursos metaorganizacionais, perfis e exigências impossíveis de serem cumpridas na busca de uma vaga com carteira assinada. Há um solo poroso sobre o qual nos movemos, feito de fios, teias e redes relacionais.

Cada dia surge uma nova sigla ou estrangeirismo, mas nossos problemas persistem. Precisamos lançar uma luz sobre os "mitos corporativos". Um exemplo: o mercado não aceita bem quem passa da chamada *barreira dos 40 anos*. Ou seja, toda a sua experiência pode não servir para nada. Com faculdade ou sem a chapa pode esquentar. O Brasil é um dos poucos países no mundo que despreza a maturidade e experiência.

Mulheres também não são bem vindas, afinal (dizem as superstições popularescas) ou são chefes muito duras, masculinizadas em sua forma agressiva ou sequer chegarão ao escalão intermediário, vocês sabem: filhos, marido, tpm, licença-maternidade e todos os empecilhos do gênero. Corporativo? Não, é claro, mas sexista e especista. Enfim, dizem os manuais, elas não foram feitas para mandar. Quer mais? Continuemos.

Outro exemplo corriqueiro: até que ponto os formatos atuais de testes, podem determinar com razoável acuracidade o "que é" um indivíduo? Como se comportará? Servirá para a organização? Será bom para você ou não? Não temos aí qualquer fundamento científico, porque, afinal ciência é apenas uma escolha entre metodologias. Qual sua aposta? Confiar em estatísticas para medir o sucesso profissional é como ler a sorte na mão. Mas, hoje todos estão sendo assim avaliados: antes da contratação uma enxurrada de metáforas e planilhas. Depois empresas se decepcionam quando não conseguem fazê-lo "render" ou integrá-lo às suas rotinas. O mesmo vale para o colaborador, que logo se frustra com a distância entre o real e o prometido. Mas ele não importa tanto assim...

Os profissionais estão se tornando cada vez mais invisíveis pela miopia corporativa e as práticas massivas de recursos humanos. Frente às metas e exigências de retorno imediato e da volatilidade ética das *forças do mercado*, ninguém está isento de culpa! Isto invalida a conquista e retenção de talentos, desmotiva a equipe e transforma os candidatos em cidadãos de segunda classe. Sem falar na postura antiética e, muitas vezes ilegal de modelos. Na verdade, vivemos uma ditadura de indicadores.

As chamadas rotinas dos subsistemas de RH, tais como: técnicas de seleção, programas de desenvolvimento, atribuições e avaliações podem ter momentos hilários, apresentar desafios, mas escondem armadilhas fatais para quem não conhece o lado negro da força. Precisamos estar atentos para este quadro de indignidade, ele afeta todos nós. Afinal, um dia podem lhe chamar para mais uma reunião improdutiva e você estará na rua.

Aí são dois extremos: se tentar voltar eles não vai querer mais você, velhinho! Se virar consultor e não tiver realmente diferencial irá apenas engrossar o cordão dos palpiteiros. Se eu fosse você, começaria a pensar em abrir uma pizzaria agora mesmo.

6 - Tensões Internas em *A Liderança Servidora* de James C. Hunter

Recebi o convite, mas fui para o teatro meio cismado. *De Omnibus Dubitandum*. Afinal, o que se poderia esperar dos manuais e discursografias que permeiam as listas dos mais vendidos? O que podem significar estes indicadores em termos de qualidade e avanço? Onde se aplicam? Quais as teses ocultas entre alta vendagem e senso comum? Interpretemos relações.

Uma vez lá dentro, as resistências vão afrouxando e percebo o modelo que se deseja aplicar. Era sincero. Gandhi faz a abertura, trazendo suas doces e profundas ponderações. Estava realmente encarnado em João Signorelli. Recordei os tempos em que estas leituras eram mais freqüentes e ajudavam a contextualizar as coisas. Muitos ainda ignoram preceitos básicos, tais como tolerância, reflexão, coragem e dignidade. Outros sequer sabem onde é a Índia! Mas, tudo bem, afinal a última pesquisa diz que o Brasil fica no Congo. Ponto para a produção.

Entra o convidado e discorre sobre definições. A Liderança é uma tetralogia constituída de habilidade, amor, influência e autoridade. Para sustentar isto, Hunter insiste na positividade da ação pessoal e na diferenciação entre dualismos: autoridade e poder; gerir e liderar; pirâmides de comando invertidas. Seu momento forte provém do impulso doutrinador que imprime à estrutura e à formação do *bom hábito*. Mais do que a materialidade literária, vale aqui o autor. Súbito me vem à mente Og Mandino ou T.L Osborn. A diferença programática é crença que medeia sua visão sobre estratégia organizacional: O Caráter.

O conteúdo é clássico. Talvez reciclado, mas hoje em dia isto faz bem. Resumo: Éticas estóico-nicomaqueias e imperativos utilitaristas; atenuadas pelo viés Cristão, Wasp ou análogo. Devemos ser líderes prontos a bater e assoprar, premiar e castigar. Velhas pedagogias pré-freirianas (eu mesmo vivi isto na década de 70. Às vezes funciona). Gostei do tom pós yuppie: Os nativos digitais e a nova geração “dominadora” tende a abandonar os empregos quando enfrentam chefetes estúpidos. As empresas devem ter cuidado para não perder talentos. Como se realmente houvesse esta preocupação... Talvez seja por isso que há uma crise nos EUA e todos os futuros CEOs querem ir para a Califórnia. Se fosse aqui, fazia fila de dobrar esquina.

Resolvi perguntar sobre como esta “ação pontual” ocorre em hierarquias organizacionais pré-configuradas. Aqueles entes funcionais voltados apenas a “ouvir” resultados, estipular metas e desprezar esforços individuais. Somos mais que perfis? A questão era pertinente e fui educado. Provoquei ao citar Emerson, o filósofo do Caráter (também poeta), já que toda a sua exposição se baseava neste conceito e ele sequer o mencionara. Hunter responde longamente sobre as vantagens da ação enquanto totalidade. Lembro de Schiller, onde cada ação humana poderia mudar o mundo! Mas, Hunter é um americano pragmático, objetivo, *working hard* para formar líderes que saibam servir. A que propósito eles servem? Este é o problema. Say yes.

Gravei tudo e coloquei à disposição em meu sítio. Tá bom, chácara (não tem flash nem nada!) Basta ir lá e conferir. A surpresa não foi a resposta elisiva de Hunter, já que ele é um bom vendedor e já está lançando uma “seqüência campeã” dos “100 segredos da liderança”. Em time que está ganhando o merchandising é rápido. Mas, pude comprovar a saudável orientação corporativa dos promotores do evento. Afinal, trazer estas questões para o debate enriquece a cultura organizacional. Lembre-se que passamos mais de 55% de nosso tempo acordado trabalhando. E que ninguém compra livros, Cds, Dvds, sequer pensa em ir ao cinema, ao teatro ou acessa a internet em banda larga se não estiver empregado. A infra sempre determinou o acesso e a inclusão, embora não o homem. Ponto para a Filosofia!

Ouç a íntegra do diálogo em: www.palestras.consultivelabs.com.br/Eventos.html

7 - Treinar a Gestão de Vendas: Toda a Equipe Participa!

Com produtos oferecidos ao mercado cada vez mais parecidos, discursos semelhantes, estratégias aproximadas e grande concorrência, a competência para criar diferenciais competitivos - a partir de ações de venda consultiva -, passa a ser um imperativo categórico. Ter uma área comercial capaz de interpretar e traduzir corretamente as demandas do mercado é hoje uma condição fundamental para aumentar o índice de aproveitamento de oportunidades. As materialidades discursivas precisam ser renovadas.

A venda - neste panorama entendida em uma visão sistêmica - deve permitir aos profissionais que a operam se voltarem a construir novas estratégias em seu relacionamento com os clientes. O ato de vender não deve ser mais considerado sinônimo de convencer o cliente a comprar: É preciso que todos os membros da equipe se posicionem junto aos clientes como **solucionadores**. Também não se trata do velho e batido discurso do “encantamento”, mas sim, de uma postura de Gestão Comercial. Como? Exatamente: Toda a equipe deve gerir as vendas e não somente o cara da sala envidraçada. Deixem os gurus para lá: vamos vender melhor!

Para isso é necessário formar o espírito de equipe. O treinamento comercial tem que, necessariamente, contribuir para que os resultados qualitativos da equipe sejam aprimorados, não somente metas e quantidade. Além disso, as ações de treinamento devem permitir que sejam mensuráveis em termos de sua capacidade de influenciar atitudes e comportamentos, criando e reforçando valores, principalmente, junto aos profissionais que operacionalizam o dia-a-dia da atividade comercial. Planejar é essencial, aprender é o básico, treinar é condição de possibilidade para qualquer realização. Mas cuidado: Fuja dos chamados “cursos de prateleira” e nem pense que uma volta pelo Google pode dispensar a contratação de um consultor experiente.

Deste modo, o que se postula aqui é a possibilidade do aproveitamento das potencialidades e competências das equipes de venda, em um projeto que contemple o desenvolvimento destas capacidades, de acordo com as demandas regionais ou situacionais. Isto significa não apresentar uma proposta fechada, mas, ao contrário, *uma sistemática* de atuação em vendas, com foco em objetivos definidos e, naturalmente considerados de alta prioridade. Isto somente é possível a partir de um levantamento situacional minucioso.

Assim, trata-se de uma abordagem que procura fazer frente aos desafios do complexo mercado moderno de varejo, com especificidade para o mix de produtos em pauta e quais as vantagens que podem ser auferidas com a adoção destas posturas. Paralelamente, trata-se de um sistema de treinamento contínuo que possibilita, além da mera transmissão de conhecimentos, agregar valores e maiores possibilidades, quando não, ampliando as estruturas já existentes e dando-lhe um maior sentido. Neste leque de abrangência, se cuidará de uma transformação qualitativa: Capacitar Vendedores a se tornarem solucionadores e facilitadores ao consumidor final, B2B, varejo, atendimento ou qualquer outra modalidade.

Mas, como formar e obter profissionais de vendas e não simples vendedores? Como obter a este nível? Acreditamos que esta trajetória tenha relação de necessidade com uma premissa básica: Integrar o treinamento na função exercida por todos os profissionais de vendas, transformando-o em vetor de modificações. O treinamento precisa estar inserido na rotina das atividades de todos: Todo o tempo. Isto quer dizer: diariamente. Mas sem os exageros e anglicismos: *mentoring, coaching, counseling, accompaniment* e outros bichos. Não precisamos complicar as coisas. Vamos direto ao ponto: trata-se de formação, acompanhamento, esclarecimento e relação de proximidade. Ao implantar-se esta condição, as devolutivas, ferramentas e processos passam a fazer parte das expectativas funcionais. Portanto, estabelecer os objetivos de treinamento e do que deve ser retido como conteúdo essencial deve ser prioritário.

Mas, lembre-se sempre: nenhum “perfil perfeito” de contratação substitui a formação e a integração de uma equipe. Temos que desmontar o mito corporativo de que a contratação “perfeita” exime a empresa de treinar e integrar seus colaboradores. Vale mais contratar quem tem potencial para ser treinado posteriormente que candidatos com excesso de competitividade ou mesmo PHDs. Conforme ilustra nossa vivência, normalmente eles se tornam líderes negativos, pois se um julga saber tudo, o outro não tem medidas para sua ambição. Precisamos de pessoas melhores, que gerenciem melhor sua profissão e tragam resultados superiores! Esta é a qualidade de gestão de pessoas que pode ser qualificada de sustentável.

8 - Ao Sucesso

Há neste país (e na América Latina, em geral) uma cultura pequena de "não valorizar o trabalho". Empreender sem risco, investimento ou esforço é o ouro de tolo. Todos esperam ser atendidos em suas necessidades, de acordo com suas idiossincrasias e, pasmem, na hora que têm vontade. Esperamos que terceiros nos digam o que fazer, que "especialistas" validem opiniões e por aí vai. Isto é sintoma de que ainda estamos na "menoridade", por nossa própria falta de esclarecimento ou, em bom alemão: Aufklärung. Mas, deixemos a profundidade de lado, para não aumentar nossa culpa.

Como eu estava dizendo, de alguma forma não acreditamos em nosso potencial. A maioria das pessoas, quando não está sonhando em ganhar na loteria, exige que o governo resolva seus problemas e sejam abolidos os impostos. Em casa, demandamos compreensão da família, diminuição da violência, preços baixos e respeito dos filhos. Normalmente o que vemos de manhã à tarde é um desfile de ressentimentos. Pergunte a alguém: - Como vai. Tudo bem? Se ele for sincero: Senta que lá vem a história!

Na vida profissional a ladainha do "alguém precisa me ajudar" é uma triste constante: os fornecedores devem ser "parceiros", os compradores precisam notar o "valor agregado" dos produtos; o patrão tem de reconhecer e valorizar nosso trabalho! Já nossos subordinados devem dar "mais contribuição" e menos problemas. Se a coisa não vende, o produto é ruim, o preço é alto ou os dois. Quando o prazo estoura, houve necessidade de contingenciamento. Se estivermos soltos no "mercado" é preciso que apareçam vagas e quando acaba a reunião, esperamos que aplaudam nossas idéias.

Apostamos nossa existência em fatores externos, tidos sempre como "direitos" embora poucos saibam o que significam deveres. Isto está presente em todas as áreas. Do que falo? Além do "efeito vaselina", sofremos da falta crônica de visão de longo prazo. E, para piorar, estamos voltando ao dualismo, ou como dizem hoje em "informatiquês": pensamento binário. Simples: É ou não é! *Server ou não server!* Velho ou novo! Bom ou ruim! Contra ou a favor! Mas o que é a realidade: Como consultor, analiso todos os dias pérolas e absurdos, que são tratados como "verdadeiras" questões vitais:

- Pô! Fui lá e não tinha nada! Eu avisei.
- Gente! Não pode mandar email fora do perfil!
- Dane-se o seu departamento. O mundo não é justo e as empresas também não (putz!)
- Alguém sabe como trabalhar aqui? *Me mande* de novo as planilhas...
- Pode olhar no estoque... Sumiram 14 toneladas!

O ponto culminante desta situação é que, mesmo as organizações demandando cada vez mais "competências" para uma função, o negócio não vai para frente. Há muito ralo, muita "fábrica oculta" bem diante do nariz do "board" e o pessoal fala o dia inteiro nas "5 forças de Porter", "Gestão Estratégica" ou a necessidade do "Tarot Siberiano" na seleção de pessoal. Agir em bases racionais, recompensar talentos, rever processos, demolir os preconceitos, qualificar ou implantar inovações, não! Aí estraga a brincadeira!

Eu tenho a impressão que o CHA que as pessoas tanto falam deve ser de cogumelos! Mas a questão principal não é "técnica", mas ética: Vemos os outros, seus serviços, seus pertences, suas idéias, suas vidas, sentimentos, corpos, experiências e domínios como "parte da sociedade" e, por extensão de nosso mundo. Então chutamos o pau da barraca logo de cara, pois nossa individualidade narcisística exige reparação. Ficamos indignados com a distância a que são relegados nossos anseios e descontamos no primeiro que aparece. Ao nos sentirmos desvalorizados, desvalorizamos o entorno de nossas relações. Quando vemos, estamos distantes de nossas metas e desgastados precocemente.

A falta ética também é ignorância dos problemas comuns e que recusamos a considerar como importantes. Quem deseja rumar em direção ao sucesso deve estar consciente da topografia a ser vencida. Isto inclui, desde as mais imponentes muralhas, até o insignificante pedregulho. Aliás, cuidado com eles, pois a maioria não tromba com a montanha, mas é derrubado pela sucessão de pequenas coisas. O que eu relato aqui pode ser estendido para toda a nossa gestão. Ela deve ser sustentável ou perecerá.

Ou seja, vale desde o topo ao chão de fábrica, dentro de uma espiral lógica. Inclui a “tomada de posição”, mas principalmente consciência da missão. Esta postura deve ser retransmitida por todas as formas de comunicação: aos emails que não respondemos; aos telefonemas que não retornamos; a atenção às pessoas importantes que nunca ouviram de nós que as amamos, às desculpas que nunca pronunciamos, aos profissionais que retiramos da invisibilidade ao dizer: bom trabalho!

Não é suficiente acreditar que basta nos indignamos, para tomar as rédeas de situação. Quem pensa assim está fora da realidade: A Indignação é revolta contra um estado de coisas e pressupõe AÇÃO. Normalmente apenas reclamamos e em nossa covardia frente às "economias de mercado" ao mundo ou às opiniões aceitas, nos escondemos na hora do combate. Para usar uma expressão desgastada de Hannah Arendt, sofremos de uma "banalização do mal". Para sair desta situação é preciso determinação e valor.

Sobre certas coisas, se deve dizer: O sucesso não é uma meta, mas o próprio caminho!

9 - Redução ao Absurdo, ou: Quando a Autocrítica se faz Necessária

A economia de mercado é como o curupira: algo que ouvimos falar, alguns especialistas juram que conhecem e outros, mais desavisados dizem que está aí para ficar. Mas ninguém, ao certo, consegue delimitar o alcance de suas conseqüências, fora – é claro -, do velho bordão socialista de ataque à “injustiça” e ao “desemprego estrutural”. Mas a ameaça é mais grave do que pensam os jovens invasores de reitorias, blogueiros e colunistas: a perversidade hoje atinge índices muito mais alarmantes e o discurso de ocupação dos espaços, típico do marketing, fomenta todo o tipo de ação predatória, para não falar em verdadeiro estelionato. Falo da descartabilidade profissional em função de um perfil de resultados, ou seja: antes disso não dá, passou daquilo não serve.

Mas do que se trata? A quem isto incomoda? Se for assim, dizem os portadores do saber, trata-se de caso de polícia, Ministério Público, as instituições estão aí para proteger a nós e a democracia e toda a balela alienista dos discursos superficiais. Mas, não é o ponto final do diagnóstico o que assusta, mas a ausência quase que completa de compromisso com soluções. O que enfrentamos no bojo desta situação extrapola a malícia do malfeitor, a transitoriedade do diretor ou a incompetência de nosso modelo de sociedade. Invoca, sim, grande dose de omissão por parte das classes profissionais em geral e, principalmente as que vivem dentro de sua normatividade apática e utilitarista, onde comandam importantes funções e determinam perfis e métodos de avaliação e ação no mercado.

Porque eu comecei falando de economia de mercado e crime? Simples: porque suas exigências de penetração em todos os interstícios e “nichos”, participando integralmente das demandas, comprando ou fundindo-se para açambarcar os mercados é uma estratégia de ocupação e entrincheiramento. Formata-se, então, a partir desta realidade uma mentalidade administrativa de gestão da totalidade, cujos efeitos são sinistros. O custo da ocupação, em vidas, sonhos ou direitos não é considerado relevante, mas apenas o cálculo de quanto tempo pode-se auferir ganhos em escala, enquanto se age e enquanto há garantias de não poder ser removido do ambiente. Tampouco é considerado qualquer dano psicológico ou social, nesta pandemia de expressão virótica, articulação da violência racionalizada para obrigar ao terceiro se curvar à nossa vontade, que nem Clausewitz, Sun Tzu ou Go Rin No Sho puderam prever.

O problema é que estas táticas de dispersão virótica têm por seqüela a morte do organismo hospedeiro, após a replicação, ou no caso da compra, da aquisição ou ação de consumo. Isto significa que: uma vez não podendo estar dentro do mecanismo de dispersão com fator operador ou operante, torna-se o indivíduo descartável. O engraçado é ver que na literatura, há o elogio do método, do “foco em resultados”, mas ninguém se lembra de verificar se estes postulados são críticos da condição humana e de seus direitos fundamentais. A omissão apontada é o temor de intervir, quando deveriam – sim – ter maior influência para reajustar os parâmetros e flexibilizar as estratificações. A ausência é por criarem entes em demasia, critérios

indutivos formatando esquemas justapostos, que nunca serão factíveis, embora possam ser apropriados como verdade.

Estes botos são os responsáveis - diretos ou indiretos - pelos panoramas conceituais dos processos de contratação e as exigências *sine qua non*, de realização administrativa ou de sua validade e, deste modo, tornam-se extensivamente parte interessada no caso. Ao incorporarem os paradigmas e o discurso criado pelos seus gurus de ocasião, que somente se preocupam em cobrir espaços de ganhos possíveis nas demandas exigíveis, agem como novos sofistas a lhes copiar as denominações. Assim, passam a existência laboral a criar “filtros”: laudos, especificações, métricas e testes, apenas atuando no vácuo de sua ausência enquanto entes. Portanto, digam o que disserem os retóricos inflamados das nobres virtudes dos profissionais de recursos humanos, o fato empírico é que para quem está do outro lado da mesa (ou do balcão, depende!) delimitando um perfil e/ou terceirizando a sala de entrevistas, não se preocupa em saber se ela está se tornando um espaço alienígena, cuja extensão é o ambiente da própria empresa.

Hoje não mais se contrata: adquire-se um perfil. A idéia que tenta invadir o RH é uma corruptela do sonho de Drucker, que pretendia através do marketing perfeitamente planejado, descartar a necessidade de um departamento de vendas (e livrar-se dos vendedores para sempre). Algumas transnacionais hoje são quase assim: monopolizaram toda a cadeia de produção e distribuição, com a conseqüência de horizontalizar totalmente as funções, padronizando as atitudes, pensamentos e procedimentos. No nosso caso, trata-se do mito recorrente de que um sistema que garanta a contratação “perfeita” desmobilize as necessidades de integração e treinamento ou gastos com a nova aquisição, afinal já está pronto para usar! As instruções também são simples: Uma vez realizado o conteúdo do capital humano ele deve ser dispensável até – no máximo – os quarenta anos, quando se esgota a relação ganho e cristalizam-se perigosamente as zonas de conforto. O ideário também informa que, se não adquiriu uma diretoria até este deadline é porque já deu tudo o que tinha que dar. A premissa é a estratificação funcional e a orientação é recursiva: prazo de validade humana.

Este cenário pode ser encontrado por atacado, sendo que poucos se dão ao trabalho de analisar o que realmente significa. Mas, há algum tipo de reação! Alguém pode vir, com razão, me dizer: aqui respeitamos talentos! Peraí! Você está se excedendo nas considerações, há todo um trabalho sendo desenvolvido para o aproveitamento de competências, sub 20 ou over 4.0. Pode ser que em alguns casos seja assim, mas não é a regra! Embora todo um discurso “cidadão” e transpessoal seja norma culta, quase onipresente nos departamentos e colóquios, isto somente vai até certo ponto.

Indefectivelmente todos sempre recuam frente aos financistas e suas planilhas de custos. Ao menor perigo de ameaça às taxas de rentabilidade, ao *vade mecum* da liquidez imediata ou a mais ínfima oscilação do mercado, sente-se a mão pesada das organizações (ou de indivíduos-poder): Alertas, punições, descréditos e exílios. Políticos fogem do assunto enquanto profissionais e conselheiros, calam-se para não ser demitidos. Assim, o remédio é voltar-se a congressos de classe, congratulações por corte de despesas (e de pessoal), místicas, esoterismos, sistemáticas e tabulações. Vez em quando, fretam um navio para shows da mágica do *team building* (teria mais resultado aumentar benefícios e melhorar processos, mas enfim, aí perde a graça).

No final, terminam mesmo por dizer que assim são as coisas e, então, chamam a rotina de “processo”, sublocando as delimitações e indicando tendências. E com isso, ao invés de desenvolver soluções, acabam por formatar na realidade das organizações uma geografia competitiva. Terra média desconhecida e cuja situação a quem nela se inscreve, fornece mais motivos de ansiedade e de insegurança, do que propriamente um “desafio”, tornando-se, portanto, cada etapa numa arena onde se deverá travar um combate mortal e sangrentamente assertivo. Na difícil opção entre o imperativo categórico e o fluxo criador da consciência, já sabemos que é difícil haver *happy end*: A vida é dura, as coisas são assim e a culpa é sempre do piloto, nunca do sistema ou construtor da aeronave. No famoso tripé: Processos, Ferramentas e Pessoas, a sorte do último é bem sabida...

Eis o verdadeiro credo econômico da “ciência exata e positiva” da estratégia administrativa organizacional - porque ela tem papel dominante nas instâncias de avaliação, sejam quais forem os objetivos - ou no mínimo dando vazão a psicopatologias institucionais. Gerir pessoas deveria pressupor algo mais do que a aridez dos perfis e denominações como “capital humano”, metáfora algo infeliz que se aproxima perigosamente do

modus operandi, daqueles cujo único valor é o lucro e cuja maior preocupação é aumentar a extração, produção, conquistar mercados e baixar os custos, seja a que custo legal, ético, social ou ecológico que for. Qual o ganho de escala que sustenta estas modalidades? Senão, vejamos: o que realmente é o escopo das doutrinas que analisamos?

Uma teoria pode ser desenvolvida através de sérias pesquisas e estudos, mas isto não significa que sua adequação prática seja orientada conforme uma prioridade que permita elevar o espírito. Vivemos o segundo milênio da civilização ocidental, numa sociedade que está estruturada dentro de infinitas séries de relações entre microcosmo e macrocosmo. Temos de um lado as micro relações afetivas, sociais e culturais que são estabelecidas pela vida cotidiana dos indivíduos e, de outro os aparatos do Estado, dos mercados, das instituições e suas interações globais. Até aí, tudo bem: trata-se apenas de ver as coisas como estão, como nos aparecem. O problema é que todo este complexo mecanismo move-se, orientado por uma lógica de produção, poder e acumulação privada, onde os indivíduos podem ser comparados a meros – e substituíveis – componentes de desgaste. E isto é chancelado pelos formadores de práticas e opiniões. Ora! Não há abalo, quando as coisas se passam conforme o previsto. O *turn over* deixa, então, de ser problema, quando faz parte da estratégia!

Em nosso mundo atual e nas relações que regulam o mercado, a pessoa empregada é um motor de desempenho e subserviência a modelos diversos. Quando desempregada é um ser invisível que luta para não perder sua identidade, integridade e auto-estima. Hoje não se pode mais estar fora das relações de produção, sob pena de perder o direito à própria existência. Nos fios, teias e redes do poder se perde o homem que não se encontra alojado nos cubículos de uma posição laboral. Não dá mais para ir a outra província oferecer seus préstimos a um novo senhor, que lhe permita usar suas terras para tirar seu sustento. Muito menos pode almejar a vida autárquica ou qualquer *ataraxia*.

Tudo se passa em uma tridimensionalidade escalar vista como queda: O profissional que desaba em desempregado perde mais que o emprego, perde uma máscara vital de trágica essencialidade trans-histórica e, por definição alguns traços de sua individualidade. Do profissional ao desempregado e daí ao candidato, opera-se esta descaracterização, esta “morte do sujeito”, agora capital humano, passa a ser validado e analisado por padrões utilitários e competências visando exclusivamente o preenchimento de um dado perfil ou modelo estratégico, cuja mudança e volatilidade são vertiginosas. Eis a redução ao absurdo. Sabedores desta fraqueza contemporânea, os lobos atuam instintivamente. Já os pastores dormem ou agitam-se em busca de ROI, enquanto os que ficam são tomados pelo pânico contínuo da adaptação e da redução dos *gaps* de desempenho.

Como já dito, a mecanização dos processos industriais, a absurda maximização do retorno, a tecnologia e as bases econômicas que envolvem nossa civilização determinam o que se entende por emprego e excluem da sociedade quem não tem acesso ao trabalho. Fora do mercado parece não haver condição de sobrevivência e, dentro dele sofre-se, impotente, o jugo de todas as patologias sociais. Como consultor experimentado, posso perguntar sobre o tempo de sobrevida deste modelo administrativo suicida, do “mais por menos”, onde o que importa é “ganhar mercado” e maiores margens com menores custos, não importando as conseqüências: Império do princípio de prazer.

Modelo que exige competências e mais metacompetências e mais hipercompetências, pagando pouco e descartando após o uso ou o confronto com o chefe imediato. Até quando esta sincronia se sustenta? Como pensador me angustia a possibilidade em perspectiva de que nada será tentado até que as economias políticas de mercado entrem em colapso e, enfim, o clima terrestre esteja irremediavelmente degradado fazendo que os sonhos metafísicos de justiça e sustentabilidade se dissipem em sociedades convulsionadas. Não temos mais tempo para isso. Mas, a esperança é a derradeira observadora: se há um momento de tentarmos fazer algo é agora. *Isto significa que aqueles que sabem devem agir, pois os que esperam nada podem acontecer.* Mirem-se no exemplo da Ilha de Páscoa: É preciso mudar logo o morubixaba!

10 - Não Panflete Seu Currículo ou Obedeça e permaneça desempregado!

Sou meio antiquado para estes novos tempos. Talvez, por isso, acredite na verdadeira liberdade de expressão e da defesa de pontos de vista. Acredito também em ética e justiça, enfim. Acho que sempre recebemos uma lição, quando é possível expressar o contraditório. Seja ouvindo as diversas versões, seja porque a dialética, no mínimo, nos remete a algo importante. E isto nos impede de cairmos no esquecimento e nos salva do lugar comum, ao recolher instâncias novas.

Uma delas é como devemos nos relacionar com o mercado de trabalho. Com certeza a qualificação é importante, mas a volúpia por desempenho e a ignorância dos sistemas de selecionamento podem causar problemas. O mercado de trabalho oferece grandes perspectivas, mas esconde armadilhas. Eu trabalho com pessoas há muitos anos, participo de vários grupos de RH. Sei das dificuldades operacionais, mas tudo tem limite. Num desses dias, vejam só o email que recebi, recentemente, de uma importante consultoria de empregos:

Gostaria de dar um alerta aos PHDs de plantão. Não panflete seu currículo! Desculpe a franqueza, mas isso apenas desperdiça tempo de quem envia e de quem recebe! Quando divulgamos uma vaga, e descrevemos o perfil, o que se espera é que o profissional respeite o que se pede... É muito desagradável para um profissional graduado e bem informado, ter seu currículo jogado no lixo...

Não deveria, mas fiquei chocado. Eu, como articulista perdi a conta de quantas vezes havia efetuado uma crítica severa a respeito destes chavões. Mas os preconceitos continuam: Contra os Jovens, Contra os que Passaram dos 40, contra Negros, Mulheres, Cadeirantes e agora até contra quem Envia Currículos!! Certamente existem normas para disciplinar um tráfego de atividades adequado, entre a oferta e a procura; entre os trâmites, análises e avaliações. Sem elas, teme-se de que não seja possível administrar nada. No entanto, as contaminações subjetivas que costumam ocorrer nestes processos burocráticos (Weber), transformam as ações tecnocráticas em processos "morais", sujeito, portanto à miopia dos juízos valorativos. Senão vejamos "filosoficamente" o que disse na realidade este email:

- Os PHDs de plantão... Gostaria de saber algo sobre esta categoria de profissionais que (segundo a afirmação), aparentemente dedicam a sua existência funcional à ficar "por hora disponível" e enviando currículos das Lan Houses (Eufemismo-trocadilho).

É preciso cuidando, então! São verdadeiros franco-atiradores, mantenha seu firewall ligado. Opa! Não é *Philosophic Doctor* e muito menos confundir com *Honoris Causa*. Um bom *hoax* corporativo define percepção = realidade, ou seja: A vida social é construída por aparências. Se mostrar a real, dançou! Finja que está no páreo. Superstição? É piada mesmo! daquelas que se deve contar de dois em dois meses. Ou não...

Outra coisa que queria comentar é sobre os flanelinhas. Dá até para imaginar o diálogo:

- É Proibido planfletar. Proibido fazer outra coisa além do que mandamos você fazer. Proibido supor que suas competências e talentos correlatos e multidisciplinares, possam ser levados em consideração. Nós descrevemos o que deve ser adquirido e redigimos isto de forma perfeita. Vocês não compreendem? As instruções não foram claras? O que têm a dizer em seu favor?

- Perdão! Lemos o edital, mas é tão inexpugnável esta hermenêutica que foi publicada, que nossas falsas esperanças em discursos de superação e *team building* nos levam a cair em desgraça: Sim! confessamos. Mandamos os currículos (ou melhor: portfólio profissional) e - supremo sincretismo - acendemos velas na frente do monitor, para que o email voltasse com uma data de entrevista. Antes as pessoas nos enxergavam, mas passados seis meses a poção começou a fazer efeito. As contas estão atrasadas e somos apenas parte dos 80% similares que lutam por diferenciação. Não! Não sabíamos que isto o afligia e perturbava sua rotina, buscávamos apenas a oportunidade do pão e do café com FGTS e previdência social.

Poderíamos perguntar: É proibido a quem se afoga procurar salvar-se? Não há liberdade no silêncio das leis? Foi realmente detalhado o escopo à ser trabalhado?. Ele cumpre a lei? Existem muitas questões e regulamentos, mas nenhum que impeça de tentar! De mudar, fazer transição de carreira ou atividade, ou simplesmente: oferecer uma alternativa à solicitação com todo o amparo do bom senso. Em contrapartida, além da opção delete, existe outras hostilidades que podem ser apontadas:

- Não pudemos resistir...Tornados profissionais invisíveis pela ditadura dos indicadores e perfis estratificados, mas frente a uma ferramenta digital (indolor?) que permite interagir com o mundo...a tentação foi grande demais!! Não havia como resistir a um último e desafiador movimento: *possibility of rescue now!* Mas, agora vemos melhor já que fomos chamados à razão.

- Sim. Vejam o que nos obrigam a fazer: Advertí-los **on line**: se gerarem mais trabalho para nós, sofrerão nova pena de ridículo público. Esperamos atingir seus corações com este apelo: *Hey, PHD dá um tempo aí meu irmão!* Aguarde passar o **job description** correto, somente depois responda. Nada de fazer estripulias. Não precisamos saber que você existe e está disponível, enquanto não decidirmos ir "ao mercado", colher os capitais humanos. Enquanto isso mantenha-se em sua insignificância e respeite as leis ocultas dos mitos corporativos.

- Lembrem-se de que com esta conduta bárbara (aquele que não fala a nossa língua deve ser desprezado) vocês são culpados de obrigarem pessoas comuns à indignidade do **overtime**. Nós somos o elo perdido entre a sarjeta e a **baia**, perdão, **workstation**. Somente virão ao céu organizacional através de nós. Vocês - **hackers** do desemprego - são aqueles que coordenam invasões às nossas caixas postais, entupindo-as de esperanças, sonhos, CHA's, capacidades, oportunistas, técnicas, resultados, certezas. Tudo Fora do Perfil!!

- Sim, PHDs! Vocês são cruéis: fizeram com que nós, consultores puros, fôssemos obrigados à nos livrar de todo esse lixo! Vocês nos fizeram perder tempo (dinheiro? Não, algo mais: mas não o tempo, kantiano, condição **a priori** de toda possibilidade - mas o tempo linear, aquele que Bergson destruiu no início do século XIX com a prova da duração e do fluxo da consciência. Fala-se aqui do tempo taylorizado, do tempo administrativo, do tempo das planilhas, no sem coração dos processos e das relações custo/benefício. Sem mencionar que o manuseio destas indignidades, aumentou nossos custos e assim, a margem de contribuição deste cliente foi menor.

- Mas nós, selecionadores e contratadores, não somos monstros, não! Ficamos chateados quando jogamos vocês fora. Podemos jurar! Tanto que insistimos em manter um programa de reciclagem: tudo vai virar guardanapo. Somos do planeta assertivo e nosso foco é em resultados. Não desejamos lhes fazer mal, apenas desejamos que se enquadrem ou desapareçam. Nossa frieza é transparente: não espere respostas a perguntas que não fizemos. Não criemos intimidade, prejudica as análises. **No free hug**. Basta que vocês prestem a atenção e cumpram o papel esperado. É tão difícil assim?

- Atenção, mais uma vez, crianças: Nada de utilizar técnicas de marketing viral, virtual e muito menos chegar ao fundo do poço, pois **spammers** não vão para o céu. Não sejam ousados, criativos ou até impertinentes. Aliás, isto corrompe legítimos preceitos da anacronia metodológica que adotamos dogmaticamente. Vamos parar já com isso: deixem suas inseguranças de lado e até mesmo as suas esperanças, pois nosso credo apenas admite o ideário do "perfil perfeito" (vide este artigo: <http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/599758>), o encaixe que satisfaça o espectro noturno dos requisitos. O que prometemos é: Uma vez identificado o espécime, através dos instrumentos adequados, passaremos à fase seguinte (**requesting data**). Tenha a certeza de que lhe daremos um retorno em breve (**confirm password**).

E eu, aqui, narrador (depois de Foucault ninguém liga mais para autor), vendo a briga e pensando com meus botões. Devia ter um jeito de resolver isso. Na boa, com humildade... Como é difícil honrar o deus mercado...

Veja só: Eu Adoraria ter uma equipe de profissionais realmente multidisciplinar. Um **dream team**, que fosse da física molecular ao cálculo de estruturas; da nanotecnologia até as Filosofias mais delirantes. Uma ilha de excelência no árido panorama em frente. Nem que fosse apenas mais uma pessoa íntegra e capacitada a

capacitar-se. Nesse mesmo improvável sincronismo que ao menos uma virtualidade possa chavear transformações. Mas, eu que escrevo, também sou ultrapassável pelo horror econômico.

Afinal, eu ainda consigo Imaginar a possibilidade de um campo de força e cognição enciclopédicas, que teria a propriedade de dissolver os problemas de nossa época. Volta e meia eu descubro uma maneira de continuar sonhando. Sempre me pego construindo uma postura ética que possa abranger, além do utilitário, o humano. Tudo isso porque eu me permito crer na possibilidade - *I'd love to change the world* - de recriar práticas para renovar as relações entre os povos e sistemas. Mas, quem dera! Talvez mais adiante, seja possível.

Enfim, o que eu queria mesmo dizer a vocês é que... Mas, antes de terminar o que escrevia, tudo ficou escuro! Senti uma pancada no chakra frontal e caí. Parecia que tinha sido atacado por um raio de senso comum. Lembro apenas, de escutar umas vozes e cair em cima do monitor, creio que ainda consegui apertar o enter, antes de ser levado:

- Santa utopia, Batman! Acabamos com ele! Miserável e improdutivo sonhador!
- Descreveu bem o perfil, Robin! O Comissário Gordon o manterá dentro das grades medíocres, por muito tempo. O mercado é soberano e ninguém fala assim dele impunemente.
- Vamos, menino-prodígio! Nossa próxima missão é contra aqueles que fazem currículo com duas páginas e demoram mais que três minutos ao resumir sua vida nas entrevistas. São tipos prolixos, perigosíssimos.
- Santa Heresia, Batman! Eles foram contaminados pelo *Profissional Invisível!*
- Não se preocupe, Robin! Queimaremos todos os rebeldes e seus livros! Esta pistola alcança a temperatura de 451 Farenheight. Eles não escaparão!

Meu espírito, meio dolorido da pancada ainda pergunta: Alguém teria recebido a mensagem? Houve a derradeira interpretação? De qualquer forma: Cuidado com a raça mutante dos subsistemas de RH!

11 - Uma Casa por um Clipe!

Muitos já ouviram esta história virtual. Mas como a esmagadora maioria ainda não sabe, ou já deletou da memória de curta duração, eu conto assim mesmo. O caso verídico, embora fantástico, terminou numa pradaria perdida do Canadá, ano passado. Vamos ver se serve para empreendedores!

Tudo começa quando Kyle MacDonald, cansado de procurar emprego e gastar dinheiro com selos e clipes, pensou em melhorar de vida. Sim, seu currículo de duas páginas, precisava de algo que as mantivesse unidas. Como não gostava de grampos, ou sequer tinha um grampeador, usava clipes.

Mas não era qualquer clipe. Tinha comprado – barato – uma caixa de clipes vermelhos e achava que isto deveria ser um diferencial. Na verdade, a situação estava feia e ele não sabia o que fazer. Então, caiu a ficha – ou o clipe. Até aqui é ficção, o que segue está inscrito na história.

A pergunta que ele fez: Afinal, porque não utilizar o poder das comunidades de escambo da Internet para trocar seu clipe por algo melhor, seguindo as trocas até conseguir uma casa? Fim da fase de planejamento: vamos implementar o projeto.

Então ele anunciou: “Troco esse clipe vermelho por uma casa. Falar com Kyle.” Estamos em 2005. Para efeito didático e topológico, vou resumir o processo e dizer que a coisa tomou forma, terminou bem e irá melhor ainda ao longo prazo.

- o clipe vermelho foi trocado por uma *caneta em forma de peixe*;
- a caneta em forma de peixe por uma *maçaneta de argila com uma cara engraçada*;
- a maçaneta por *fogão de camping*;
- o fogão por um *gerador vermelho*;
- o gerador por uma *festinha instantânea*;
- uma festinha instantânea por *veículo adaptado para o gelo*;
- o veículo por uma *viagem paga para Yahk*;
- a viagem por um *caminhão*;
- o caminhão por um *contrato para filmar*;

Mas não era o fim e nem demorou muito... Na 14ª troca a cidade de Kipling, no condado de *Saskatchewan*, ofereceu o último lance. A prefeitura aceitaria trocar o papel no filme, por uma casa reformada com escritura, honras cívicas, bônus e 1.100 m2 de área dividida em dois andares. Kyle e sua namorada se mudaram para o número 503 da *Main Street*: Por um clipe vermelho!

Quais as premissas do negócio? O sujeito não tinha nada além de sonhos impossíveis, de repente tem uma idéia engraçada e fica milionário? Lá a vem historinha para motivar... Realmente, muitos pensam assim. Até ouço os argumentos: É sorte! Não acontece duas vezes! E eu com a Anac? Mas, não! Para desespero dos céticos, a coisa ainda continua. Virou livro, blog, a história está sendo adaptada para o cinema. Além disso, a casa, agora novo ponto turístico, os obriga a gerenciar toda esta atividade e trocá-las por milhares de dólares. É isso aí, cara-pálida! Há muito mais de lucro na inovação do que na cópia.

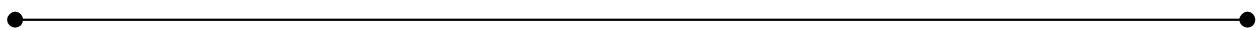
Eu não resisti e caí em cima com análise e tudo: O estratégico aqui foi o *management* das matérias-primas do sonho (o tão maltratado intangível). Trata-se, também da afirmação do terceiro conceito de liberdade. Resgata a representação e a vontade. Melhor ainda, identificamos a feliz delegação de um canal para realizar a idéia na topografia web, o que significa um correto diagnóstico situacional. Após este *insight*, o líder age imediatamente, inspirado em sua visão, missão e valores; não temendo qualquer ridículo. Cuida pessoalmente dos detalhes, mas sem se perder no micro-cosmo operativo.

Iniciado o processo, divulga suas pretensões e as discute seriamente. Acredita ser possível e tenta convencer os demais. Vai aumentando o *network* e firmando posição, ao mesmo tempo em que não se prende demais à atividade. Isto permite filtrar as ofertas e oportunidades. Paralelamente, alimenta o fluxo de caixa com terceiras fontes, buscando equilibrar tempo e investimento. Reconhece e aceita negociações e parcerias, as mais improváveis possíveis. Seu foco alinha-se com sua postura. Está comprometido com o projeto.

Procura a transparência e agilidade nos processos, tendo em vista não a forma atual, mas como tudo poderá se configurar no horizonte de eventos do futuro. Mantém a tranqüilidade quando o prazo estoura e não aceita somente resultados bons. Embora sem previsões para o objetivo, continua com o projeto e – finalmente - seis meses depois, tem gente do mundo inteiro escrevendo sobre o caso. O que temos aqui é o cumprimento de todas as etapas essenciais de um negócio, cuja estratégia consegue elidir o *Match 5* das forças do mercado e, pela originalidade concluir seu propósito.

O que isto tem a ver com sua vida, equipe, empresa ou realizações? Sei lá, meu! Tire suas próprias conclusões. Estou tentando aproveitar a segunda onda. Alguém aí tem um mouse amarelo? Quero trocar por uma passagem para a lua!

(se não acredita em mim, visite: <http://oneredpaperclip.blogspot.com>)



12 - De Tudo se pode Falar

De tudo se pode falar, a morte do autor permitiu que tudo se dissesse. Pois, tudo se entrecruza nas redes, fios e teias dos solos epistemológicos e culturais. De tanto falar a voz não ficou rouca, mas a mensagem deixou cair o referente e, perdeu o sentido para sempre. Há tanto o que silenciar, quando estamos sedentos... Já elidimos as velhas ordens e as mudanças vieram rápido demais para nossa frágil constituição. No self, no sense: Mas eu sou o sol!

Estamos todos indo embora, hoje. Escorremos por entre as interpretações daquilo que dissemos e, por outro lado, continuamos areia, espuma e rostos desvanecentes ao vento. Daquilo que dobra a esquina de nosso pensamento, somente se pode imaginar. Está-se, contudo, num absoluto: disto que me aparece eu não devo duvidar. Poderes, nós os temos todos, de tudo se pode falar. Do que fizemos emergiu um horizonte de eventos, nos quais se debruçam com carinho os hermeneutas. As dobras espaço-temporais estão revolvendo a oscilação da frequência de nossas vidas. Nossos sonhos estão no capítulo 10, mas ninguém sabe quem tem razão. Perdemos sempre. Mas, nós somos o sol.

Escondemos uma agenda atrás dos símbolos, elas são estas coisas intrincadas, de perto tão distantes. Pertencimentos e distanciamentos característicos dos oxímoros mais libidinosos. A porosidade de nossa materialidade é tão delimitada em suas esferas, quando as pedras vulcânicas em suas células. Esta nossa sensação de uma transmutação estética, acabou por criar os quartos do pânico. Hoje, blindados contra as sombras, próximas a nós, preguiçosamente levamos esta natureza biônica a passear. Tiramos novas fotografias no calçadão onde dormem os presuntos, afinal não podemos ficar esperando o governo agir. Temos todas as desculpas para tanto. Ninguém vê: está anoitecendo.

As vilas ao poente estão com muita poeira no ar, mas no interior do estado são as cinzas que caem dos céus. Os campos pegam fogo nesta época de colheita farta das monoculturas. Um pensamento percorre os rodapés na hora da ave Maria: esquecemos aquilo que mais precisávamos amar. Buscamos achar as lacunas de tantas competências exigidas e, por isso, envelhecemos sem glória. Nossa esfera de representações apenas reflete os mundos possíveis, aqueles de que já desistimos. As cadeiras onde estamos sentados, em frente a monitores de cristal são tão desconfortáveis quando a sensação vazia da perda. Líquidos são nossos sentimentos, agora que os cães ladram em todas as casas. Finalmente é madrugada e, agora de tudo queremos falar. Apenas não sabemos o que dizer.

Luís Sérgio Lico é Filósofo e Conferencista. Especialista em Treinamentos, Palestras & Workshops de Alto Impacto Motivacional. Professor, Articulista e Autor do Livro: O Profissional Invisível.

Contatos: E-mail: ola@consultivelabs.com.br Visite o site: <http://www.consultivelabs.com.br>

**As Regras de Utilização destes Textos são Simples e Éticas:
É Permitida a Reprodução, uma vez citada a Fonte.**