

CONTRATE PREGUIÇOSOS

Eduardo Cupaiolo



CONTRATE PREGUIÇOSOS

*Conselhos pouco
ortodoxos que tornam o
ambiente de trabalho
mais humano e produtivo*



MG
EDITORA

São Paulo

CONTRATE PREGUIÇOSOS
CATEGORIA: LIDERANÇA / GESTÃO

Copyright © 2006 por Eduardo Cupaiolo

Gerência editorial: Silvia Justino
Preparação e revisão de texto: Equipe MC
Supervisão de produção: Lilian Melo
Capa: Douglas Lucas
Ilustrações de capa e miolo: Spacca

Os textos das referências bíblicas foram extraídos da Nova Versão Internacional (NVI), da Sociedade Bíblica Brasileira.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cupaiolo, Eduardo

Contrate preguiçosos: conselhos pouco ortodoxos que tornam o ambiente de trabalho mais humano e produtivo / Eduardo Cupaiolo ; ilustrado por Spacca. — São Paulo: Mundo Cristão, 2006.

ISBN 85-7325-410-6

1. Administração 2. Eficácia organizacional 3. Liderança 4. Mudança organizacional I. Spacca II. Título.

06-4895

CDD—658.402

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança: Administração executiva 658.402

Publicado no Brasil com a devida autorização e com todos os direitos reservados pela:

AREMC

Rua Antônio Carlos Tacconi, 79 — CEP 04810-020 — São Paulo — SP — Brasil

Telefone: (11) 2127 4147 — Home page: www.mundocristao.com.br

Editora associada a:

- Associação Brasileira de Editores Cristãos
- Câmara Brasileira do Livro
- Evangelical Christian Publishers Association

A 1ª edição foi publicada em agosto de 2006.

Impresso no Brasil

*Para Cristina,
por seu amor, compreensão, cumplicidade e apoio.*

*Para Gabriel e Rebeca,
como lembrança de que com Deus tudo é possível,
como incentivo para que jamais deixem de fazer diferença,
como contribuição para um mundo melhor para vocês.*

*Para João e Nilce,
por tudo o que fizeram e significam para mim.*

*Para meus amigos,
porque não teria chegado até aqui sem vocês.*

Sumário

<i>Apresentação</i>	9
<i>Prefácio</i>	13
<i>Palavra do autor</i>	17
Mudando o jeito de mudar	19
Procrastinação tem cura?	25
Mãe S.A.	29
Contrate preguiçosos!	33
Revolução silenciosa	37
Liga Mundial: a vitória também foi fora da quadra	41
Mister Magoo, Robocop e a Bela Adormecida	45
Era uma vez...	49
As duas faces da mesma moeda	55
Que tipo de arma você carrega?	59
As piores empresas para trabalhar	63
Os exterminadores do presente	69
Agora que você já perdeu o emprego mesmo...	75
E ainda tem gente que acredita em Papai Noel	79

Recursos Humanos ou seres humanos?	85
A hora é agora	91
Senhores do próprio destino	97
Onde nascem os líderes	101
<i>Change Management</i>	107
<i>Change Management: vai dispensar?</i>	113
Responsabilidade social	119
Sepulcros caiados	125
A meus mestres, com carinho	129
Mudar ou não mudar? Esta não é a questão!	133
Reunião de condomínio? Inclua-me fora!	139
O que vale agora é o contrato	145
Síndrome de Michelangelo	153
Sabin e o carimbo	159
Afinal, o <i>que</i> é liderança?	165
Você tem medo de quê?	175
Só o amor vence o medo	181
Contrate incompetentes!	187
Peter Ferdinand Drucker	193
O pequeno grande homem	201
<i>Bibliografia comentada</i>	207
<i>Sobre o autor</i>	219

Apresentação

LIDERANÇA TOTAL, gerenciamento em tempos de crise, liderança para mudar, lições básicas sobre mudanças empresariais, treinamento avançado em gestão de transformação... a lista poderia prosseguir por toda esta página e a próxima. E talvez não fosse suficiente, considerando que a oferta de livros sobre liderança e gerenciamento de processos de mudança organizacional é cada vez maior. As livrarias costumam dedicar áreas nobres a esse tipo de literatura. E a demanda não pára de crescer. Isso não significa, porém, que toda oferta é boa. É possível encher uma estante com títulos relacionados ao assunto, mas poucos se destacam por oferecer contribuições relevantes de fato.

Não que o assunto esteja esgotado. Pelo contrário, os estudos sobre gestão organizacional e todos os fatores que a influenciam — ou são influenciados por ela — se revelaram extremamente amplos nas últimas décadas, em especial quando confrontados com outras disciplinas, tais como a sociologia, a psicologia, a macroeconomia, a política, a informática e até a espiritualidade. Ainda assim, a sensação é de que a maior parte do material publicado é repetitivo. Raro é discernir um autor que

aborde questões inovadoras relacionadas ao assunto, e mais difícil ainda encontrar quem o faça com conteúdo e forma originais.

Eduardo George Cupaiolo é um desses casos incomuns: gente que *entende do riscado*, mas está sempre um ou mais passos adiante; que não apenas conhece o que diz, como também sabe como dizê-lo de uma maneira excepcional. Orador hábil, é constantemente requisitado para falar a grupos de gestores, executivos e líderes. Seus artigos, publicados ao longo de vários meses no *website* da empresa de consultoria PeopleSide, da qual é sócio e diretor de Serviços de Desenvolvimento e Treinamento, se destacam pela linguagem tão envolvente quanto a que usa em seus seminários e palestras. Ler seus textos é uma maneira de experimentar o mesmo prazer de ouvi-lo falar.

E o que não falta a Eduardo Cupaiolo é conhecimento para compartilhar. Além de concluir MBA em Gestão de Pessoas, especializou-se em Liderança pelo Haggai Advanced Leadership Institute e em Gestão de Projetos de Transformação Organizacional nos Estados Unidos e na Europa, além de Change Management na ODR-USA. Seu currículo inclui gerência em projetos de consultoria na IBM e na PricewaterhouseCoopers. Já ministrou cursos e treinamentos em várias empresas e organizações de grande porte, como os bancos Bradesco e Itaú, Brasilprev, CIESP, Compaq, Ernst & Young, Fuji Film, Microsiga, Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo, SENAI e Visanet. Realizou projetos de mudança organizacional em várias outras, entre elas o ABN-AMRO

Bank, o Sudameris, a Embraer, a Telesp Celular e a Votorantin.

Diante de um histórico desses, qual é o editor que, em seu mais perfeito juízo, não gostaria de tê-lo em seu elenco? Era de esperar, naturalmente, que Eduardo Cupaiolo tivesse vários trabalhos publicados. Curiosamente, porém, apesar de tanta experiência e da originalidade que caracteriza seus escritos, ainda não havia estreado como autor, algo que só a falta de tempo de alguém com uma agenda sempre repleta pode explicar. *Contrate preguiçosos* é, portanto, um marco em sua carreira.

Editar um livro de Eduardo Cupaiolo não é apenas um privilégio. Trata-se também de uma atividade muito divertida. O bom-humor é um elemento recorrente de seus textos, pontuados por histórias do cotidiano que proporcionam identificação imediata com as situações do ambiente de trabalho. O autor se vale dos assuntos do jornal, das personalidades em destaque, do comportamento da moda, dos esportes, enfim, de tudo quanto permita ao leitor assimilar com mais facilidade as lições que a própria vida ensina. A piada, o trocadilho, o adágio e o chiste entram para temperar o conteúdo com uma informalidade irresistível. O ponto final de cada artigo soa como o “até breve” usual depois de um gostoso bate-papo com um amigo.

A decisão de ilustrar os textos surgiu com a mesma naturalidade, e o traço consagrado do cartunista Spacca — um dos melhores do Brasil — foi uma escolha muito feliz. Os defensores da modéstia que nos perdoem, mas a comunicação entre textos e imagens não poderia ser mais

perfeita. Combinados, os dois elementos dão ao conteúdo do livro ares de almanaque, mais um traço de originalidade que você encontrará em *Contrate preguiçosos*.

Mas não subestime o material que você encontrará nas próximas páginas, nem pense que o tom humorado minimiza a importância dos tópicos abordados pelo autor. Em cada artigo, Eduardo Cupaiolo engendra uma reflexão valiosa e propõe um desafio, uma convocação à ação corajosa e inovadora. Tão fácil e natural quanto sair dos textos com um sorriso divertido é completar a leitura com a sensação de que muitos de seus conceitos precisam de uma revisão imediata. Afinal, toda mudança em qualquer organização começa pelas pessoas.

OS EDITORES

Prefácio

ESBOCEI UM SORRISO e reagi instantaneamente ao ler o título deste livro. O que o Eduardo está inventando desta vez — pensei com meus botões. Se o próprio Salomão, o homem mais sábio da história, disse que o preguiçoso deveria ter aula com a formiga para aprender a trabalhar, por que eu haveria de contratar alguém conhecido por sua morosidade? No entanto, meu amigo Cupaiolo é assim mesmo; ele choca para captar a atenção.

Na verdade, de acordo com sua definição, eu também contrataria preguiçosos.

- Preguiçosos lentos para aceitar atividades irrelevantes, mas rápidos para aceitar metas desafiadoras.
- Preguiçosos morosos para se submeter à mesmice, mas que pulam de cabeça na criatividade.
- Preguiçosos que se movem como tartarugas diante da burocracia, mas saltam como coelhos em busca de resultados.
- Preguiçosos sempre indispostos diante da mediocridade, mas energéticos para encontrar o jeito mais racional, eficiente, barato e excelente.

- Preguiçosos inconformados com o *status quo*, mas comprometidos com uma nova maneira de reinventar a mudança.
- Preguiçosos que não agüentam somente as boas intenções; eles querem a coisa realizada com eficácia.

Eduardo Cupaiolo está envolvido com liderança há muitos anos, tanto na empresa quanto no voluntariado. Como diretor-presidente da PeopleSide, recebe desafios diários nas áreas de gestão de mudanças, gestão de pessoas, cultura organizacional e liderança corporativa. Mais de quatro mil pessoas já passaram pela influência da sua consultoria, desde operadores de máquinas a presidentes de empresas. Mais de dois mil líderes assinam sua *newsletter*. Ele provoca reflexão para que consideremos de forma madura, transparente, honesta e crítica, o modelo de relacionamento humano, gestão de negócios, valores e práticas sociais atuais. Ele vai mais além e propõe novos caminhos através de um conteúdo de alta qualidade acadêmica, prática, conceitual, moderna e ética.

Este livro revela uma mistura fantástica e cativante do esforço de juntar o idealismo visionário ao realismo prático. De um lado ele aborda o sonho da postura ética, da necessária compaixão humana no mercado, da liderança que promove pessoas ao invés de usá-las, do desenvolvimento humano rumo a um ideal. No entanto, na próxima frase, ele aterriza nas melhores práticas, na busca de resultados, no compromisso com o trabalho, na

metodologia eficaz. A criatividade no uso das palavras, histórias, anedotas e metáforas vão mantê-lo hipnotizado pela leitura e ainda desafiá-lo a imaginar novas realidades possíveis dentro do seu contexto de trabalho.

Prefaciар este livro é um honra para mim porque ele contém um saquitel de pedras preciosas que podem enriquecer-lhe a mente, desafiar seu estilo de liderança e transformar sua vida para sempre.

EBENÉZER BITTENCOURT
Diretor Executivo do Instituto Haggai do Brasil

Palavra do autor

*Indignação sem ação é indigna.
Indignar-se não é o bastante.
Bastante é agir*

FOI ASSIM QUE UM DIA TROQUEI indignação por ação. Arranquei o nó da garganta e o coloquei no papel. E na Internet. Já havia fundado, a PeopleSide. Já podia influenciar o ambiente organizacional de meus clientes. Podia dar palestras e entrevistas e escrever alguns artigos sempre que convidado. Mas ainda não era o bastante. Queria chegar mais longe, atingir mais pessoas, em mais lugares e mais rapidamente.

Decidi, então, contar com o poder da Internet. Criei uma *newsletter* eletrônica gratuita, por meio da qual divulgamos artigos, entrevistas e ensaios. Discutimos de forma profunda e transparente o lado humano dos negócios e da sociedade.

A sede por esses conteúdos é imensa. Desde a primeira edição, em outubro de 2002, os pedidos de assinatura chegam todos os dias. Neste momento, mais de cinquenta edições depois, ela é recebida por mais de três mil pessoas, em todos os cantos do Brasil e também na Argentina, no Uruguai, nos Estados Unidos, em

Portugal, na Inglaterra, na África do Sul e na Coréia, sem mencionar o incalculável número de pessoas para quem são encaminhadas.

Parte deste material virou um livro. Este livro. O que você tem em mãos são 34 textos, quatro dos quais, inéditos. Embora todos sejam independentes — e por isso você pode lê-los na ordem que achar mais conveniente — falam a respeito do mesmo assunto.

Apresentamos uma alternativa para o modelo atual, de modo que o *homo corporativus* não viva apenas para os negócios. Uma alternativa em que o ser humano seja desejável.

Os temas são discutidos com profundidade, sem máscaras e de várias maneiras. Você vai ler sobre os bons e os maus exemplos. Vai ver o imobilismo ser condenado. Vai ser desafiado a mudar conceitos e atitudes. E será desafiado a agir.

Espero que a leitura lhe agrade muito e que também o incomode muito. Espero que provoque em você a vontade de mudar o mundo. Mais. Provoque a vontade de mudar algo em você que mude o mundo.

Mudando o jeito de mudar

Cuidados para aliviar o peso das transformações organizacionais¹

PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO organizacional acontecem com grande frequência e pelas mais diversas razões: implantação de novos sistemas de gestão (ERPs), mudanças de procedimentos, redução de pessoal, aquisição de novas empresas, alteração de políticas e estratégias de negócio. As estatísticas, por sua vez, demonstram que o investimento em mudanças nem sempre gera o retorno desejado. Não raro ouvimos dizer que um ou outro projeto importante não saiu do papel, morreu no nascedouro ou sofreu tanta resistência que nunca se viabilizou. Outros estão patinando há meses, e parecem que nunca sairão do lugar.

Para ajudar o administrador da mudança e seus gestores a enfrentar esses processos de transformação com maiores chances de sucesso e diminuir o risco de cometer as mesmas falhas que muitos desavisados já cometeram, vale a pena tomar alguns cuidados básicos:

¹O artigo base deste texto foi publicado na revista *Melhor*, ed. 178, 2002, sob o título “Para o lado certo”.

1. Concentre seus esforços nas pessoas

Todas as demais medidas dependem diretamente desta. Gestão de mudanças tem a ver com processos, com tecnologia, com estratégia, com treinamento e com mais um monte de outras coisas, mas o foco é um só: as pessoas. Por quê? Porque independentemente de quão importante, necessária ou essencial seja a mudança para a organização, as pessoas é que determinarão se será ou não implantada de maneira efetiva e eficaz. Elas é que podem perder o senso de direção, ficar frustradas, desmotivadas e angustiadas, resistindo às mudanças. Portanto, se a mudança não começar pelas pessoas, não acontecerá em lugar algum.

2. Planeje a mudança

Experimente mudar um piano de cauda com alguém no seu ouvido, *buzinando*:

“Um pouco mais para lá... não, não... um pouco mais

para cá... hum... pensando bem... que tal na outra sala?”. Se engajar as pessoas no processo já é uma tarefa difícil, é impossível realizá-la quando quem está propondo a mudança não sabe que etapas, desafios ou direção tomar.

Mudar, muitas vezes, pressupõe aventurar-se por uma trilha desconhecida. Nesse caso, é impossível ter um mapa detalhado do futuro, mas se pode preparar pelo menos uma mochila com os apetrechos básicos, investir nas roupas mais adequadas, estimar o tempo e os



sacrifícios esperados. Na base do improvisado, o risco aumenta demais.

3. Comunique, comunique, comunique

Nada pode causar maior dano ao processo de mudanças do que a falta de comunicação — exceto, talvez, o excesso de comunicação, a comunicação malfeita, mal direcionada, veiculada em momento inoportuno ou para o público errado. Pensando bem, além de se comunicar, é preciso também levar em conta todos esses detalhes.

Por isso, é fundamental saber comunicar com qualidade. Identifique a mensagem certa para cada momento e cada público. Escolha cuidadosamente o meio para comunicá-la. Dê também especial atenção aos casos em que pode precisar da ajuda de alguém que assuma a responsabilidade de usar sua credibilidade em um determinado grupo para apresentar alguma mensagem significativa.

4. Seja honesto: mentir é pecado, mas omitir pode não ser

Nem todo mundo precisa ou deve saber tudo sobre tudo. Há questões delicadas, como as que dizem respeito a ocupar posições dentro da estrutura de trabalho: quem vai para onde, quando e em que condições. Defina o que cada pessoa ou grupo de pessoas deve e pode saber. Com isto em mente, seja claro, direto e jamais falte com a verdade. Mentir leva à perda de confiança, o que compromete a chance de uma mudança segura e, principalmente, as bases para o relacionamento futuro.

5. “No pain, no gain”

As pessoas começam a perder a confiança nos gestores da mudança quando só ouvem falar nos “grandes benefícios” que o projeto trará, como “tudo será maravilhoso”, e não ouvem ninguém falar no preço da mudança. É recomendável esclarecer, logo no início, que não há mudança sem sacrifícios. Prepare as pessoas para o investimento pessoal que devem fazer para assimilar a nova situação, aprender novos conceitos, desenvolver novas habilidades, se relacionar de uma nova maneira e com pessoas diferentes.

6. Entenda as razões da mudança antes de esperar que os outros as entendam

Assumir a postura do tipo “dono do mundo” ou “rei da cocada”, que não deve satisfações a ninguém, não é apenas uma demonstração de arrogância, é também um risco para a mudança. É recomendável dispor de explicações mais razoáveis para seus colaboradores do que os velhos argumentos “tem de ser assim” ou “é porque eu quero e ponto final”.

As pessoas em geral não se mostram muito dispostas a seguir cegamente *amos e senhores*, e muito menos se deixar envolver por estratégias que parecem não ter pé nem cabeça. Cada vez mais, elas estão ansiosas por agir baseadas naquilo que entendem e acreditam. Não é à toa que muitos projetos, apesar de bem elaborados, falham. Não há comprometimento de quem deveria executar suas atividades.

7. Entenda as razões dos outros antes de dizer que eles é que não entenderam a mudança

Executivos tendem a gostar de mudanças. Via de regra, elas combinam com seus espíritos empreendedores e desafiadores. Afinal, vale a pena arriscar um pouco hoje pela dimensão do bônus que os espera depois que tudo terminar. É bom lembrar, entretanto, que, para o restante da organização, mudança significa ruptura de relacionamentos, hábitos, locais e atividades. Para essas pessoas, o preço pode ser o próprio emprego. Vantagem competitiva, janelas de oportunidade no mercado e demandas estratégicas podem ser questões muito longe da realidade delas.

8. Coloque “tempo” no cronograma

Colocamos muitas atividades em nossos cronogramas, mas esquecemos que as pessoas precisam de tempo para assimilar novidades. Além de boa informação, dê-lhes tempo para assimilar o que é novo. Mudanças instantâneas são muito mais arriscadas. Uma semana a mais no cronograma para a realização de uma série de palestras ou grupos de discussão pode ajudar a dirimir muitas dúvidas. Com isso, as pessoas se tornam mais aptas a assimilar o novo modelo, ou mesmo defendê-lo.

9. Não tente fazer tudo sozinho

Por último, e nem por isso menos importante, procure uma assessoria especializada. Como consultor, esta minha sugestão pode parecer parcial, mas o fato é que as mudanças exigem uma visão crítica para descobrir quem

e o quê precisa mudar, e como este processo deve ser executado. Quando se faz parte da mudança, nossa visão tende a não ser suficientemente imparcial e clara. É por este motivo que médicos evitam tratar seus familiares e precisam consultar colegas quando não se sentem bem. Muito cuidado com a automedicação.