

# Mariá Giuliese

O mundo do trabalho busca uma vida mais plena

Fotos: Bruno Noronha

SILVIA BELLA

O que mais motiva os trabalhadores, um bom ambiente nas empresas e com os colegas e o reconhecimento do seu talento ou um belo salário no fim do mês?

O que prefere a maioria dos colaboradores brasileiros, enfrentar desafios constantes ou ter flexibilidade no horário da jornada de trabalho? Estas e outras questões relativas ao mercado de trabalho, à carreira, às relações entre patrões e empregados são exaustivamente pesquisadas, estudadas e, por que não, aperfeiçoadas a cada dia. Afinal, da época da Revolução Industrial até aqui muitos benefícios, mas, especialmente, respeito e consideração foram conquistados pelos trabalhadores e por essa fantástica engrenagem - capital e trabalho - que move o mundo.

Mariá Giuliese, psicóloga, psicanalista, professora de cursos de especialização e de pós graduação nas principais universidades brasileiras, expert em acompanhamento de executivos em processo de transição na carreira e diretora executiva da prestigiada consultoria em RH Lens&Minarelli, entre outros títulos e cargos, falou à Showroom sobre como o Brasil está vivendo o momento empregado-empregador no século XXI

**SHOWROOM:** Pesquisas recentes revelam que profissionais brasileiros empregados em organizações dignas de nota se mostram mais motivados e engajados, isto é, mais empolgados no serviço do que profissionais europeus e norte-americanos em posições equivalentes. A Sra. concorda com isso?

**MARIÁ GIULIESE:** É verdade. O Brasil é um país jovem e o profissional brasileiro acredita

firmemente que a única maneira dele crescer profissionalmente, o que significa social e economicamente, é por meio do trabalho e por isso ele tem um envolvimento forte com o trabalho. Veste a camisa, se dedica profundamente... talvez ele não tenha todo o preparo necessário para atuar com excelência, mas ele se empenha ao máximo.

### **Educação, preparo intelectual...é onde ainda falhamos...**

Exato. Ainda temos muitas dificuldades para atuar de uma forma mais profissional, mas a vontade existe. Com certeza.

**Quer dizer, aquela pecha que a gente tem de o brasileiro ser um tanto "folgado" no trabalho, tentar enganar nos horários, enrolar no serviço, não é verdade?**

Não...eu não acredito que isso seja o predominante. Existem alguns que são assim, obviamente, mas eu não acredito que esse seja o movimento predominante entre os profissionais brasileiros.

### **Agora isso é regra geral, isto é, falamos de toda a pirâmide social, ou só da ponta?**

É regra geral. Repito, não acredito que se aplique à maioria dos profissionais brasileiros a pecha de "folgado".

### **Digo, a motivação, o maior engajamento não está relacionado ao maior nível educacional, de preparo intelectual do profissional?**

Olha, eu não acredito que o nível de preparo intelectual e profissional seja o determinante dessa dedicação ao trabalho. Às vezes, o pessoal mais simples se dedica mais, ou tem mais envolvimen-

to com o trabalho, às vezes, é o pessoal mais sênior que se sente mais responsável, então, eu não classificaria por localização na pirâmide não.

### **Então, a motivação está mais relacionada ao ambiente, ao líder do que ao trabalhador?**

Com certeza. Quanto mais o empresário conhece os seus profissionais e constrói um ambiente favorável para o seu desenvolvimento, mais ele vai ter a dedicação e o envolvimento deles.

### **Um outro ponto que sempre é muito discutido por seus colegas de Recursos Humanos é o "improviso" do brasileiro, que tanto pode ser analisado como uma característica negativa quanto positiva. Pelos estudos recentes, o famoso "improviso" foi bem visto, aliás, qualidade elogiada nos executivos brasileiros que vão para as matrizes no exterior...**

Como você bem disse, o improviso pode ser bom e pode ser ruim porque existem posições que você precisa seguir normas, regras e o brasileiro não é muito afeito a seguir normas, regras, padrões e protocolos (risos)...

### **Isto é um problema realmente?**

Isto pode ser um problema dependendo do negócio, da atividade, da empresa. Em outras circunstâncias, esse jogo de cintura, esse traquejo pode ser o diferencial.

### **Bem, tem outra característica do brasileiro apontada pelos recentes estudos em RH, que é a do brasileiro ser ávido por saber do todo da empresa e não apenas do seu setor. Isto é positivo, não?**

É extremamente positivo e, aliás, é um pré-requisito hoje para o mercado de trabalho. Ou seja, que a pessoa tenha uma visão de conjunto, tenha conhecimento do negócio, entenda a finalidade do negócio e que seja muito bom em alguma coisa. O profissional precisa ter orgulho do que ele faz, para que ele se sinta minimamente satisfeito com o seu trabalho, reconhecido com o seu trabalho. Ele precisa chegar em casa com orgulho e dizer para a família o que ele faz e onde ele trabalha.

### **Ou seja, compete às empresas saber puxar essas qualidades do trabalhador brasileiro...Talvez por isso o profissional competente não tenha medo de mudar de emprego toda vez que não se sentir reconhecido. Daí o grande turn over que tanto aflige empresas, empresários e profissionais de RH...**

O que eu tenho observado, de verdade, é que os empresários ainda não entenderam mais profundamente o que realmente o profissional está buscando no mercado hoje. A gente fala muito na geração Y - isto é, falamos dos nossos filhos - que têm um preparo, que viram como os pais se desenvolveram profissionalmente e que querem outras coisas. Têm expectativa de serem ouvidos, de tomarem parte de decisões, de ter uma vida mais flexível, portanto, precisam de horários de trabalho mais flexíveis, e os empresários brasileiros ainda não sabem como lidar com isso. Na verdade, os jovens de hoje expressam os desejos que nós

As empresas têm construído modelos de retenção de talentos, mas no meu entender, reter o talento significa prender, aprisionar. Se a empresa precisa reter e porque ele não que ficar.

também tínhamos, só que naquela época não se podia manifestar e hoje é possível. Por outro lado, os jovens são mais desprendidos da geração anterior no sentido de que o emprego é importante no instante em que se aprende e se cresce, no momento em que isso deixa de acontecer, os jovens querem outra coisa. Nossa vida é muita curta para ficar fazendo a mesma coisa. Então, eles querem experiências novas, fazer coisas diferentes, ter outras oportunidades de crescimento e não só de remuneração.

**Mas isso não contradiz à ansiedade dessa juventude pelo consumo?**

Hoje a vontade de consumir não é só dos jovens. Os executivos que eu atendo são sêniores e querem ter os mesmos símbolos de status, de poder... Querem trocar o celular a toda hora, trocar o carro todo



ano...É o desejo de fazer parte de um grupo de pessoas que têm um status dentro da sociedade contemporânea.

**Então o que se desprende dessa análise é que as gerações Y e especialmente a chamada geração Z (entre 25 /27 anos) querem uma vida mais leve e ao mesmo tempo mais plena que a que os pais tiveram...**

Exatamente. Eles querem uma vida mais harmônica, com a possibilidade de praticar exercícios, de praticar verdadeiramente uma outra atividade, como um hobby. Eles não querem ficar só exclusivamente dedicados ao trabalho, o que eu acho bastante saudável. É difícil equacionar isso (risos) , mas é bastante saudável...

**Espera-se que as próprias empresas contribuam para que isso seja cada vez mais possível e frequente...**

Exato, que sejam facilitadoras para que isso ocorra.

**Como não fazendo cara feia quando os funcionários saem para fazer uma aula de ginástica ou de inglês, por exemplo?**

Exatamente, pois em ambos os casos são benefícios que retornarão para a empresa.

**Bem, mas se não é assim, como as empresas nacionais estão agindo para reter os talentos?**

Essa é uma questão que nós discutimos com bastante frequência. As empresas têm construído modelos de retenção de talentos, mas no meu entender, reter o talento significa prender, aprisionar. Se a empresa precisa reter e porque ele não que ficar. E se eu quero ficar, não é preciso fazer nada para isso. Então, eu acredito, sinceramente, que a empresa precisa dar espaço para o profissional crescer. Segurar o talento é aprisioná-lo, sem ter a competência de mantê-lo satisfeito lá dentro.

**O que é, o empresário tem medo de deixar esse funcionário talentoso solto, criando dentro da empresa dele?**

Tem medo sim. Na verdade são dois medos que eu tenho acompanhado. De um lado, depender muito desse profissional talentoso e de outro ficar aterrorizado diante da possibilidade de perdê-lo para a concorrência. Esses dois medos fazem o empresário ser mais rígido, duro, rigoroso e o impedem de dar espaço ao talento de voar. Eu vejo, por exemplo, em empresas grandes, profissionais que querem ir para outras áreas para ter outras experiências serem impedidos pelos chefes alegando que "precisam deles naquele setor". Na verdade, os chefes devem atuar como os pais: como facilitadores para o crescimento desses colaboradores, e se eles querem voar, que os deixem voar.

**Como deve interferir o departamento de RH nessa situação?**

É uma situação um pouco complicada porque o departamento de RH faz parte da empresa como todos os demais e sofre todas as pressões (às vezes, até mais) políticas, de força, de poder, como qualquer outro e, na verdade, o RH tem aprendido essa prática da retenção de talentos, que está na moda, assim como está na moda o "construir a confiança da empresa" e o "coach", ora, se está na moda é porque nenhuma dessas coisas está acontecendo: nem os talentos querem ficar, nem existe confiança nas relações dentro da empresa e o coach é um jeito muito interessante de o líder terceirizar sua principal atribuição que é fazer com que o colaborador, seu

subordinado, cresça, aprenda sobre o negócio, sobre o trabalho, se desenvolva...

**E o coach entendido como "adequar o indivíduo" aos moldes ou ao perfil da empresa, prática que também está na moda, como é visto pela Sra.?**

Eu particularmente acho que é uma tentativa de modelar a conduta do profissional e acho que não é eficaz. O profissional se submete a isso temporariamente porque precisa do trabalho, do dinheiro, mas ele, de fato, não acredita naqueles valores e na primeira oportunidade que tiver sairá.

**Bem, apesar de tudo, outra pesquisa, esta da Regus, mostra que a qualidade de vida no ambiente de trabalho no Brasil está melhorando, quer dizer, as empresas estão mais humanizadas, os empresários mais respeitosos, enfim, as relações patrões-empregados estão bem melhores. É verdade?**

Sim, os empresários estão mais preocupados em aprender mais sobre as pessoas. Têm feito cursos, participado de dinâmicas para ganhar mais conhecimento sobre o assunto. Por outro lado, o profissional brasileiro também está podendo falar mais claramente o que precisa. A rigidez na hierarquia diminuiu, assim como a assimetria. A pirâmide está mais achatada e isso permite que as pessoas interajam de forma mais próxima, embora os empresários brasileiros ainda precisem se desenvolver muito no que diz respeito às relações com os seus colaboradores, e a nossa CLT precisa se modificar para gerar uma relação mais construtiva entre os empresários e os colaboradores.

**De qualquer maneira, a pesquisa mostrou que o ambiente de trabalho nas nossas empresas é mais amigável, prazeroso, gostoso, do que nas empresas estrangeiras. A Sra. confirma isso?**

Sim, é verdade. Até porque o profissional brasileiro investe o que tem de melhor no seu emprego, no seu trabalho. Além do tempo, do conhecimento, da experiência, ele investe afeto, investe emoções, porque - como dissemos - o trabalho tem uma importância vital para o seu desenvolvimento, coisa que nos outros países, mais desenvolvidos, mais politizados, não é bem assim. Eles atuam de outra forma no trabalho porque já conquistaram benefícios políticos e sociais. No Brasil, é por meio do trabalho que o indivíduo atinge esses benefícios. É por meio do trabalho que ele galga posições sociais, então, ele se dedica de corpo e alma para atingir esse outro patamar.

Eu fiz recentemente um trabalho com presidentes de empresas e isso ficou muito claro. A maioria deles vinha de uma família muito simples, que investiu nele para ele crescer e prover a família de mais recursos. Então, no Brasil, o trabalho é a escada para ele alcançar um patamar sócioeconômico melhor.

**E quanto o bom ambiente de trabalho é realmente decisivo para o sucesso da carreira dos indivíduos e o desempenho da empresa, considerando a máxima "trabalho em equipe"?**

Honestamente, boa parte dos executivos que são demitidos o são por questões de relacionamento, tanto de relacionamento com os empresários que os contrataram quanto

com os seus pares e com as equipes que passaram a liderar. Há várias pesquisas sobre isso. E todos se queixam dos jogos de poder, políticos, dentro das empresas.

**Mas, afinal, como promover esse bom ambiente no trabalho, porque se fala tanto e ainda falhamos nisso?**

Eu acredito que as empresas precisam parar de copiar o que vem de fora. De transformar o que vem de fora em uma tradução mal feita e aplicar em nossas empresas. Então, todos esses sistemas de avaliação super sofisticados nem sempre se aplicam à realidade da empresa menor, porque o que vale de verdade são as relações interpessoais, ou seja, é eu lhe dar um feedback imediatamente após o episódio, porque dar esse feedback uma vez por ano e lhe avaliar somente então, é colocar em risco a razão, quer dizer, posso sentenciar aqueles que não me são simpáticos e valorizar quem me é agradável ou me traz de alguma maneira algum benefício. Agindo assim, não criamos um ambiente saudável.

**Falando nisso, ainda é muito comum nas empresas brasileiras encontrarmos chefes despreparados tecnicamente, isto é, com muito menos conhecimento técnico que seus subordinados, e pior, apadriñados, sem condições reais de liderar a equipe. Como agir nessa situação ainda tão frequente?**

O líder, acima de tudo, precisa gostar de gente. Se ele não gostar de gente, precisa se dedicar a uma carreira técnica, tem que ir para



outro caminho. Mas o curioso é que existe uma crença de que todo mundo tem que virar chefe, mas não é bem assim, mesmo porque há uma diferença muito grande entre o chefe e o líder. Aquele que assume uma posição de liderança naturalmente será sempre respeitado, enquanto o outro...

**Sobre a diferença entre as gerações, e a evidência cada vez maior de que jovens e sêniores estão convivendo nas empresas bacanas, a Sra. acha que o preconceito contra os chamados "analógicos" diminuiu?**

Sim, mesmo porque hoje a expectativa de vida, comprovou-se, é muito maior, então, as pessoas estão trabalhando muito além dos 65 anos. Além disso, aquela exagerada contratação de jovens que aconteceu há alguns anos como sendo a redenção das empresas, viu-se que não era bem assim, não foi solução. Eu tive oportunidade de conhecer jovens de 30 e poucos anos que viraram presidentes de empresas e não tinham

preparo nenhum para aquela posição, e então precisaram de ajuda externa. Se sentiam aterrorizados para resolver as questões de todo o tipo, fossem da empresa ou pessoais, decorrentes do exercício do cargo. Não tinham estrutura psicológica, emocional nem mesmo experiência suficiente para lidar com as adversidades e precisaram se beneficiar da sabedoria dos mais velhos. Então, hoje o preconceito contra os executivos mais velhos diminuiu muito porque já se sabe que eles são a história viva das empresas, que desaparecia com essa coisa de antropofagia dos mais jovens, de um engolindo o outro e coisa e tal.

O empresário precisa entender que quanto mais diversidade de faixa etária de profissionais ele tiver, mais conhecimento ele terá na sua empresa. Ele se beneficiará da musculatura do jovem e da sabedoria do sênior. Então, é preciso ter claro o seguinte: o analógico serve ao digital e o digital serve ao analógico.