

5 estratégias para cuidar com líderes imaturos

São 19 horas em ponto após um dia exaustivo de trabalho. Você está fechando seus arquivos, respondendo os últimos e-mails e limpando o que sobrou dos rascunhos que ficaram amontoados em cima da mesa quando, de repente, um aceno de cabeça e uma voz mansa, ligeiramente afetuada, encenam o que parecia inevitável: “você me dá uma ajudinha?”

Renan Cola (*)

O gestor, que deveria organizar a demanda de trabalho ao longo da semana e que não vê vantagem em pagar hora extra, está agoniando. Só resta você, o rei da savana, para lavar rugidos, lançar dentadas indômitas e estabelecer um corre-corre selvático atrás da hiena que reluta em permanecer viva. Sim, você ficará até tarde: “E se reclamar, está demitido!”.

Por que mordidelas isto ocorre? Para o doutor em psicologia e psicanalista da PUC-SP, Pedro Luiz Ribeiro de Santi, impelir o colaborador a realizar demandas extras de trabalho, rotineiramente, após o horário tradicional do expediente estabelecido, denotam o que se chama de infantilismo psíquico. Na visão do especialista, estes líderes, na maioria das vezes, não sabem adiar o prazer que poderão obter ao finalizar uma tarefa importante.

Deste modo, movidos pelo imediatismo, pela impulsividade e pela ânsia de alcançar a gratificação desejada, custe o que custar, trocam os pés pelas mãos em uma errática necessidade de se sentirem preenchidos internamente. Em outras palavras, pode-se afirmar que o aparelho mental destes gestores não fora preparado para lidar com a espera e, conseqüentemente, com uma possível falta. E, como filhotes pirracentos e à deriva, seus pensamentos insistem em retumbar, disfarçadamente, os grunhidos: “quero tudo e quero agora”, “nada é suficiente” e “preciso ter sempre mais”.

Assim, por permanecerem na falta ilusória que eles mesmo se impõem, acabam por se tornar carrascos dos subordinados e de si mesmos. Ora, nada melhor do que fingir que se está faminto de afeto para pressionar o funcionário a fazer o papel que dele se espera: “seja a mãe que nunca tive” ou “orienta-me, pois, o meu pai não foi capaz de fazê-lo quando precisei”.



Aplicativo agiliza o processo de compras

O Sam's Club, clube de compras do Walmart, lança aplicativo com funcionalidades que agilizam o processo de compras dos sócios. No teste piloto realizado na loja de Tamboré (SP), onde a ferramenta já está oficialmente em operação, foram mais de 6,2 mil downloads efetuados e também constatado que o cliente que utilizou o aplicativo para realizar suas compras registrou um aumento de duplo dígito no ticket médio em relação ao modelo tradicional de atendimento. A novidade está ativa nas unidades de todo o estado de São Paulo e, a partir do segundo semestre, irá para as lojas Sam's Club de todo Brasil.

O aplicativo reúne quatro funcionalidades, sendo uma delas, denominada Click & Go, inédita no Brasil. Com esta tecnologia inovadora, os sócios do clube escaneiam pelo smartphone os códigos de barras dos produtos adicionados ao carrinho. Na sequência, clicam em “Finalizar” para que seja exibido na tela do celular o código de barras com a identificação do usuário e o valor total da compra, o qual deve ser apresentado no caixa reservado para atendimento ao usuário do aplicativo para a realização do pagamento. Para que o recurso funcione, o Wi-Fi e o GPS do dispositivo precisam estar ativos. E o cadastramento no aplicativo e o preenchimento do número de membership são necessários.

Além do Click & Go, o aplicativo do Sam's Club Brasil também informa com serviço de geolocalização a unidade mais próxima da posição em que o cliente se encontra, permite a consulta de preço de produtos na loja por leitura de código de barras e possibilita o acesso ao canal para se tornar sócio do clube de compras. Futuramente, o app ganhará duas novas funcionalidades: campanhas personalizadas de push, para comunicação de ofertas exclusivas e da preferência de cada usuário, e lista de compras sugerida baseada na recorrência e nos hábitos de consumo dos associados.

O download do aplicativo pode ser feito nos links <https://bit.ly/2q4khYn> (Android) e <https://apple.co/2GVNSgS> (iOS).



Guardadas as devidas proporções, o colaborador, na teoria, não possui obrigação de amparar o gestor e vice-versa. E, como nem toda empresa está preparada para viver no plano real, em que todos são maduros e deixam suas mazelas e colapsos emocionais do lado de fora, algumas medidas simples podem ser utilizadas para ajudar Simba a ser um “leão de verdade”.

A primeira forma para lidar com este perfil de comandante consiste em utilizar a linguagem simbólica, repleta de explicações metafóricas direcionadoras. Em vez de dizer “estou cansado. Está na minha hora”, experimente a sentença “podemos finalizar esta demanda amanhã? Se passarmos do ponto hoje, podemos comprometer toda a produtividade do dia seguinte”.

E por que não o auxiliar a reduzir a ansiedade? Troque as afirmações “é para já”, “já estou terminando” e “finalizo em cinco minutos” por uma linguagem que denote equilíbrio. Ao utilizar a deliberação “realizarei esta demanda assim que for possível”, você estará imprimindo no psiquismo do outro a importância de investir na espera, trazendo-o para a realidade.

Resultados imediatos? Quando o líder o pressionar por resultados fantasiosos os quais ele gostaria que fossem alcançados em tempo recorde, experimente nutri-lo com o banho de linguagem: “os números serão alcançados, porém, gradativamente e dentro do prazo”. Isto fará com que ele perceba que, para tudo na vida, existe um caminho concreto a ser percorrido.

Demandas simultâneas? A falta de foco retroalimenta o círculo vicioso composto pela tríade ansiedade-impulsividade-frustração. Quando suscitado a realizar tal engodo, experimente ordenar a bagunça emocional do líder: “Se pararmos esta atividade, não iremos concluir com sucesso nem uma coisa nem outra. Qual delas precisa ser finalizada com maior urgência?”.

Por último, manter a calma e não dar vazão à raiva que esta liderança provoca na seara emocional é essencial para evocar a razão frente às situações encontradas. Afinal, você pode não possuir a paciência do Timão e do Pumba. Contudo, se assim quiser, poderá assessorar o seu superior a instaurar um mantra tão importante para a vida adulta: “Isto é viver, é aprender. Hakuna Matata!”.

(*) - É psicanalista da 'É Freud, viu?'

Não basta conseguir um emprego é preciso manter-se nele

Em tempos de crise conseguir um emprego novo é algo para celebrar, mas esta é apenas uma etapa vencida. O recém contratado precisa enfrentar alguns desafios para conseguir se adaptar, afirma o professor de Gestão de Pessoas e Organizações da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Luiz Vagner Ragni.

“É importante conhecer a cultura da empresa e seu regulamento interno de trabalho, as pessoas da chefia e procurar perceber a forma de agir dos colegas e ser solícito mantendo um bom nível de relacionamento interpessoal com todos é uma maneira de iniciar um relacionamento benéfico na empresa”, explica o especialista.

O contrato de experiência de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho é de 90 dias. Ragni ressalta que este período é suficiente para uma boa integração, “chamo a atenção para que o integrando se dedique e fuja da tentação de posar de sabido. Caso observe que seu conhecimento é superior ao conhecimento dos colegas de trabalho, recomendo que



deixe para começar a mostrar isto após um período de um ano. O integrando também deve ter a perspicácia para descobrir para quem deve demonstrar este conhecimento, obviamente estou falando dos superiores hierárquicos”.

Ragni alerta que para facilitar a adaptação ao novo emprego é importante, inicialmente, é preciso relacionar-se da melhor forma possível com colegas e superiores hierárquicos, estudar a história da Instituição suas normas e procedimentos técnicos e regulamento interno

de trabalho. “Se possível conhecer a origem e experiências anteriores de superiores e colegas de trabalho”.

Porém, as instituições também precisam fazer o dever de casa, desenvolvendo programas de integração, envolvendo mentores, líderes, e se possível ter um “Manual do Funcionário”, onde constem todos os direitos, obrigações e serviços disponibilizados aos funcionários, iniciando com um breve histórico da empresa e premiações recebidas (AL/UPM).

A isonomia do rateio dos encargos comuns em shopping centers

Daniel Alcântara Nastri Cerveira (*)

Já faz algum tempo que o setor de shopping centers apresenta um gargalo preocupante a ser administrado, que cuida do alto custo dos encargos locatícios suportados pelos lojistas lá instalados

Como regra, além do aluguel (mínimo, percentual e em dobro em dezembro), o lojista arca com as despesas referentes aos encargos comuns (verba que tem natureza condominial), fundo de promoção e encargos específicos (água, energia, ar condicionado, IPTU etc.), todos representativos. Quanto ao fundo de promoção, normalmente, a contribuição das lojas satélites gira em torno de 20% do aluguel mínimo ou menos.

Os encargos específicos ou utilidades variam de acordo com a sua utilização e/ou tamanho da loja. Este item atualmente é relevante na composição do custo de ocupação dos varejistas, em vista dos elementos estruturais do Brasil. Por exemplo, todos nós sabemos o alto custo com energia elétrica no Brasil e de IPTU em suas capitais.

Do ponto de vista dos comerciantes, as queixas são diversas sobre o tema, especialmente, no que tange ao elevado desembolso com os encargos, além de reclamações acerca da pouca eficiência e transparência na gestão das contas, lembrando que os lojistas, na qualidade locatários, têm o direito e pleitear a completa prestação de contas todas as verbas que lhe são exigidas.

Cumpre destacar que se verifica no mercado discrepâncias entre os valores cobrados pelos centros de compras e suas redes, ou seja, seria injusto não registrar que alguns empreendedores são mais eficientes que outros na gestão dos encargos. O problema é tal que não é surpresa nos depararmos com lojas cujos valores de encargos comuns/condomínio são maiores que o aluguel, bem como negociações entre lojistas e empreendedores que delimitam um percentual sobre o faturamento a título de ocupação total, porém com a garantia do pagamento dos encargos.

No que concerne ao condomínio ou encargos comuns, cuja arrecadação visa custear as despesas com o funcionamento do empreendimento, tais como, segurança, limpeza, energia elétrica geral etc., diferentemente como ocorre nas locações comuns de unidades condominiais, nas quais o inquilino paga o condomínio ordinário com base na fração ideal do imóvel locado ou conforme o rateio especificado na convenção de condomínio (dependendo do caso concreto, é admissível que uma unidade pague a sua quota condominial não unicamente com base na sua metragem ou fração ideal.

Pode-se levar em conta outros fatores, tais como a utilização ou não dos elevadores e áreas comuns por determinada unidade), nos arrendamentos em shoppings centers o lojista-inquilino arca com a despesa considerando o critério de rateio determinado pela administração do centro de compras, o que denomina de “rateio interno”, que se dará através da fixação para cada espaço/loja de um CRD

- Coeficiente de Rateio e Despesas, o qual, por vezes, não está expresso no contrato de locação.

Para fins de delimitação dos coeficientes de rateio, devem ser aplicadas as normas técnicas aplicáveis, com o devido rigor, no sentido de evitar desequilíbrios, os quais, ademais, podem ser nocivos tanto do ponto de vista dos lojistas, como do próprio centro de compras.

Partindo-se da ideia de que a legislação é omissa quanto as regras envolvendo o rateio condominial entre os lojistas instalados em shopping centers, não há dúvida que deve ser observado o princípio da isonomia, quando da determinação dos coeficientes de rateio das lojas. Ou seja, deve ser dado um tratamento igualitário entre os lojistas, a fim de que, cada um, suporte, proporcionalmente, com o que gera de despesa, sendo, pois, está a expectativa dos comerciantes quando adentram nos empreendimentos, considerando a excepcionalidade das âncoras, cinemas, parque temáticos e outras operações especiais.

Nesta linha, a título de exemplo, justificável o tratamento diferenciado no rateio entre as lojas do mall e da praça de alimentação, vez que os restaurantes demandam alguns serviços próprios de sua atividade. Em que pese inexistir uma ampla discussão extrajudicial e judicial sobre o assunto, parece não haver divergência no que se refere ao fato das âncoras pagarem menos de condomínio por metro quadrado em comparação com as lojas satélites.

As justificativas para este “subsídio” que observamos na doutrina são a capacidade de atração de público e o investimento que as grandes lojas direcionam para a publicidade. Entendo que, somente os estabelecimentos com metragens muito maiores que as demais podem ser classificadas como “âncora” e o principal motivo para explicar este tratamento “desigual” é que estas não geram despesas de condomínio proporcional ao seu tamanho.

Por exemplo, o grande magazine não demanda mais recursos com segurança ou limpeza do corredor em contraste com a sua vizinha satélite. Além do mais, à luz do atual cenário brasileiro, estas operações são seriam viáveis economicamente na hipótese da sua parte no condomínio fosse proporcional a sua área.

Por tais razões, os gestores de shopping centers devem ser rigorosos na definição dos coeficientes de rateio e eventuais ajustes necessários ao longo do funcionamento do empreendimento, não havendo que se falar em plena liberdade na fixação e alteração dos coeficientes pela administração dos centros de compras.

Isto é, como ocorre para os espaços desocupados, cabe ao empreendedor suportar o custo com o condomínio das lojas que tem negociações diferenciadas no que tange à verba condominial, mesmo se forem de marcas consagradas, com capacidade própria de atrair consumidores.

(*) - É autor do Livro 'Shopping Centers - Limites na liberdade de contratar'. Professor do curso MBA em Franquias e Varejo da Fundação de Instituto de Administração; professor de Pós-Graduação em Direito Imobiliário do Instituto de Direito da PUC/RJ; e professor de Pós-Graduação em Direito Empresarial pela Mackenzie.

Tecnologia potencializa a reciprocidade das relações entre homem-máquina

O receio de que os homens possam ser substituídos por máquinas é o que tem feito com que algumas empresas decidam apostar em tecnologias capazes de vencer a barreira que parece afastar as pessoas de soluções de Inteligência Artificial (IA). A tendência, agora, é que as inovações possam complementar o talento humano e não substituí-lo. Uma das novidades no mercado é o serviço IAGO CX, plataforma de IA especializada em Customer Experience focada em machine learning lançada pela argentina Cognitive, empresa do grupo Apex America, que contribuiu para o feito com sua experiência com atenção personalizada.

“IAGO CX é um serviço de assistência digital que conseguiu acabar com a ameaça de automatização, já que não substituiu o homem, mas, o complementa”, afirma Sergio Cusmai, CEO

da Cognitive. O impasse em relação ao “medo” da tecnologia é demonstrado no relatório da PwC “Workforce of the future: the competing forces shaping 2030”, que leva em conta os mercados do Reino Unido, Alemanha, China, Índia e Estados Unidos. No caso do IAGO CX, embora o serviço tenha um alto percentual de assertividade nas respostas por si só - 70% desde o primeiro dia -, não trabalha sozinho. Foi projetado para aprender tanto de modo supervisionado como não supervisionado e, uma de suas funções é auxiliar os técnicos que fazem o atendimento ao consumidor. “O IAGO CX é capaz de fazer um contato caloroso e empático com os usuários, algo, até então, inédito, além de ser uma ferramenta que complementa, apoia e potencializa as ações humanas ao invés de substituí-las”.

Desse modo, este tipo de solução não apenas aposta em um futuro em que a relação entre a inteligência artificial e o homem seja de complementação, mas que também parece superar a história escrita até hoje. A grande maioria das soluções criadas até o momento depende de uma grande quantidade de informações catalogadas de maneira análoga e manual. “Nossa plataforma não apenas consegue 70% de assertividade desde o primeiro minuto sem a necessidade de treinamento com grande quantidade de dados, uma vez que trabalha com uma combinação algorítmica própria. Esse avanço garante uma retroalimentação em cada interação para melhorar seu nível de precisão nas respostas. É um trabalho conjunto”, finaliza Cusmai.