



Microfone Aberto: Transcrição do episódio com Bernardo Fajardo

Eu sou o Bernardo Fajardo, sou professor da Fundação Getúlio Vargas, tenho doutorado... sou formado em economia, sou mineiro de Juiz de Fora, formado em economia lá na Universidade Federal de Juiz de Fora. Fiz meu mestrado e doutorado aqui pela Fundação Getúlio em administração e tenho como propósito de alguma forma tentar ajudar o desenvolvimento de pessoas como um todo. É por isso que eu escolhi seguir carreira acadêmica e me tornei professor da Fundação Getúlio Vargas há alguns anos. Hoje sou professor da graduação e da pós-graduação [MBA e Mestrado] pela própria fundação.

Eu tenho um parceiro que o Guilherme Leão, que a gente caminha aí já há algum tempo no desenvolvimento de pessoas. Qual que é a nossa grande ênfase? Nós nos conhecemos lá no mestrado, somos amigos desde então e, para além disso, resolvemos fundar uma empresa que tem como objetivo ajudar no desenvolvimento de pessoas. Como? Com ênfase em gamificação e soft skills. A parte de gamificação, que é uma coisa não muito conhecida, mas que está ficando cada vez mais em voga, mais falada nesse sentido, tem como objetivo exatamente usar elementos de jogos para não-jogos; para contextos de não-jogos. Ou seja, basicamente, se a gente for pensar num jogo, a gente vai imaginar uma pessoa motivada, feliz, empolgada. Ela se torna até meio viciada naquilo, no sentido positivo. Claro que pode ficar no sentido negativo também, mas pensando no sentido positivo, ela se empolga para aquilo. E que legal seria se a gente pudesse usar alguns elementos desse jogos para compor; para de alguma forma levar as pessoas a se engajarem, a se motivarem em contextos de não-jogos. Então essa é a nossa ideia. Os soft skills vêm mais ou menos nessa linha. Por que? Na verdade se a gente for pensar numa perspectiva mais ampla, eu, em particular, sempre foquei muito e tenho essa preocupação dentro do meu dia a dia como professor, em utilizar mecanismos, metodologias de ensino que sejam engajantes; metodologias participativas, que façam com que o aluno participe ainda que sejam metodologias expositivas. É você tentar se preocupar com outro, que é quem está te ouvindo, e tentar imaginar quem é aquela pessoa; qual é a realidade daquela pessoa e como é que eu posso, por exemplo, dar exemplos que consigam ilustrar mais nitidamente para essa pessoa que tá me ouvindo exatamente qual o contexto do que eu tô falando para ela

conseguir botar na prática. Isso é essencial para ter um aprendizado; para ter um desenvolvimento de alguma forma. Então eu sempre me preocupei com isso. Os soft skills vêm, de uma forma muito natural nesse aspecto. Se a gente olhar o contexto atual no momento que a gente vive hoje, a gente costuma brincar falando que o futuro que a gente imaginava no passado; futuro dos Jetsons, que é aquela transformação, né, que você entra no carro e se transporta na velocidade espacial, que todo mundo fala... Isso não chegou. Mas de alguma forma esse futuro previsto lá no passado nos desenhos é um futuro ultrapassado, porque não foi previsto o surgimento de uma coisa fantástica que a tal da internet. A tal da internet mudou tudo. Mudou a nossa forma pela qual a gente faz pesquisa, mudou a forma pela qual a gente interage um com o outro; mudou a forma pela qual a gente busca o nosso desenvolvimento, busca o conhecimento. Então, hoje, a poucos cliques você consegue interagir com uma pessoa que está do outro lado do mundo; você consegue descobrir coisas que você sequer nunca tinha se perguntado e escuta ou lê alguma matéria e sai clicando de qualquer maneira um monte de links possíveis e imagináveis que vão aparecer na sua tela e de repente você tem acesso a um monte de conhecimentos que você nunca imaginou que existiam. O que isso tem de bom? Sem dúvida isso democratiza muito o conhecimento como um todo. O que isso tem de ruim? A gente não consegue; a gente não sabe filtrar direito esse tipo de coisa. Nesse mundo em que tudo é muito fácil e em que tudo é muito rápido e, por conseguinte, tudo se torna muito volátil, a gente por vezes pode atingir o que Bauman fala lá da modernidade líquida, em que as relações se tornam líquidas, em que a gente não tem uma proximidade real da coisa, das pessoas, dos fatos, e tudo muda numa facilidade muito grande. O mercado também é assim. Com esse uso da tecnologia – tanto da internet quanto da tecnologia como um todo, esse avanço – acabou acontecendo uma mudança no mercado. Quando a gente pensa nas relações no mercado, tudo muda de uma maneira muito drástica. Cada vez mais as empresas como um todo têm utilizado máquinas; robôs para fazer as suas atividades. Robôs inclusive como mecanismos de busca na internet. E essa mecanização e todas essas informatizações; tudo o que usa hard skills, aqueles processos técnicos, aquele conhecimento técnico, as competências técnicas, efetivamente, elas se tornam cada vez mais mecanizadas. Ela se torna cada vez mais automatizadas. Porém, tem todo um outro lado, que são as competências socioemocionais, que isso a gente não consegue automatizar. Até falo que nunca foi tão importante ser humano. Ou seja, dado que a automatização é um caminho sem volta, como a gente vai conseguir fazer o que a máquina não faz? Essas competências humanas socioemocionais são competências que a máquina sem dúvidas nunca vai conseguir substituir a gente. Então, por exemplo, criatividade, colaboração, trabalhar colaborativamente... Talvez a principal delas, a tal da empatia, que é exatamente você conseguir de alguma forma se colocar no lugar do outro, mas não imaginar que você é outro. Não é bem isso, né. É você ouvir o outro mas sem fazer um pré julgamento. É realmente tentar entender o outro, com todo o seu contexto, com toda a sua peculiaridade. Então isso são competências essenciais, por exemplo. Criatividade é uma competência sem dúvida supervalorizada; valorizada demais pelo mercado. Dado que a gente tem que se diferenciar, como a gente vai se diferenciar? Pensando de maneira criativa e tendo capacidade de interagir, capacidade comunicacional.

Talvez sejam as competências que o mercado mais tem olhado, né? Exatamente essa perspectiva de criatividade, pensar fora da caixa; pensar diferente, buscar alternativas diferentes. Colaboração e comunicação, né, que você saber se comunicar com outro e

saber trabalhar em equipe é essencial. Outra super importante para trabalhar comunicação e colaboração: você precisa de uma outra coisa importante é que a empatia. Ah, e uma outra coisa importante: raciocínio crítico, que gente até acostuma trabalhar na perspectiva de um raciocínio crítico processual. Qual é a lógica disso? O raciocínio crítico é exatamente você ter a capacidade de analisar criticamente uma dada situação; um dado, um fato, um contexto específico... Ou seja: conseguir botar aquilo em perspectiva e tentar enxergar aquilo como você, claro, mas tentar enxergar aquilo como você como pessoa responsável por resolver algum problema... Mas também tentar enxergar aquilo por outras óticas. Tentar se afastar um pouco do problema e pegar outras perspectivas.

Se você consegue fazer isso, você consegue ver o problema de diferentes óticas, de diferentes faces e você consegue identificar quais elementos efetivamente você consegue atacar. Agora, não adianta você conseguir fazer toda essa leitura crítica de cenário se você não consegue depois tentar traçar processualmente, construir processualmente uma solução para aquele problema que você identificou. Então por isso que a gente acaba juntando em um raciocínio crítico processual: essa perspectiva de você analisar criticamente a situação e tentar resolver um problema. Uma coisa que é importante falar é que se a gente for traduzir o termo soft skill, skill em inglês seria habilidade, mas o que a gente gosta; o que eu gosto sempre de trazer é que na verdade o skill, nesse caso, seria talvez melhor traduzido como competência. A gente sabe que uma competência precisa de 3 coisas: conhecimento, habilidade e atitude. Ou seja, você precisa conhecer tecnicamente, conhecer os elementos daquilo, conhecer o todo. Você precisa ter habilidade, que é você saber aplicar esse conhecimento de alguma forma em um contexto real e aplicar na prática. Mas não adianta nada você ter conhecimento, saber aplicar aquilo, se você não tiver uma atitude relacionada a uma dada competência. A atitude é exatamente aquilo de você não saber fazer, mas ter a atitude de fazer, realmente agir dessa forma. Então se você está pensando por exemplo uma competência de criatividade, se você consegue desenvolver e tem elementos técnicos que você consegue incluir mensurar como é que você... o que é um algo mais ou menos criativo, você pode ter até habilidade de implementar soluções criativas, mas não adianta nada você ter esses dois elementos se você não tiver atitude de sempre tentar pensar criativamente, de tentar pensar fora da caixa e buscar soluções inovadoras, né? Então, o primeiro aspecto de competência é isso: você tem que ter o conhecimento, a habilidade e a atitude. Um segundo aspecto da competência, que para ser uma competência ela tem que ter duas características: ela tem que poder ser mensurável e a segunda coisa é ela tem que poder ser desenvolvida. Então, essas duas características são essenciais para construir uma competência. Acredito efetivamente que as soft skills são competências, então a gente consegue sim, mensurar – não quer dizer que sejam fáceis, só para deixar claro – mas a gente consegue mensurar e consegue desenvolver. Se for pensar, por exemplo, num líder, e qual é a relação de soft skills para a liderança como um todo, a primeira coisa que a gente tem que ter em mente é a seguinte: qual é a diferença entre um líder e um gestor, né? Costumo dizer que o gestor é aquele cara que está “in charge”; é aquele cara que está responsável por alguma coisa. Ele é o responsável por executar alguma coisa, por gerenciar alguma coisa e entregar um resultado de alguma forma. Um líder é um cara acima disso. Um líder é um cara que não é o responsável por, ele é o responsável por cuidar das pessoas que são responsáveis por. Então, você tem que ter essa perspectiva mais ampla. O líder tem que ter essas competências humanas muito fortes. Um gestor, não

necessariamente. Se você imaginar um gestor como gestor de um processo especificamente, de uma máquina, por exemplo, ele não precisa ter competências humanas tão desenvolvidas assim. Já o líder é um cara que gerencia pessoas, então ele tem que ter competências humanas super desenvolvidas, então quando você está falando sobre quais são as competências mais importantes para um líder desenvolver, sem dúvida é a capacidade de trabalhar em equipe, trabalhar colaborativamente e ter empatia com os seus liderados. Outra coisa importantíssima, sem dúvida nenhuma, é a comunicação. É a capacidade que ele tem de se comunicar. Quando a gente fala de comunicação, realmente, o que vem na cabeça, mais prementemente, o que vem primeiro na cabeça das pessoas é, claro, a capacidade que ele tem de falar bem, de se expressar bem e de deixar muito claro quais são as... o que está sendo deliberado para cada uma das pessoas que trabalham com ele. Não necessariamente, não é isso. Claro que isso é uma competência essencial, um aspecto essencial da competência de comunicação, mas o saber ouvir, ter uma escuta ativa, ouvir efetivamente o que os outros têm a te falar; o que sua equipe tem a te falar. Isso é essencial. Agora, pensando a soft skill numa perspectiva de um empreendedor, por exemplo, uma característica essencial que todo empreendedor tem que ter é a criatividade. Isso aí sem sombra de dúvidas. Todas são essenciais, na verdade. A gente não tem como falar de uma só soft skill sem necessariamente uma puxar a outra, elas são muito relacionadas, mas criatividade é uma coisa importantíssima para um empreendedor pelo seguinte. Vamo lá: todo mundo que está abrindo um negócio tem como ideia, ao fim, resolver alguma dor de mercado; resolver algum problema que o mercado tenha. Ele tem como objetivo resolver uma dor de mercado, perfeito. Igual a esse empreendedor ou a essa empreendedora que está tentando resolver essa dor de mercado vão aparecer vários. Várias soluções possíveis e a gente sabe – as estatísticas estão aí para mostrar – a maioria das empresas que abrem acabam fechando. A gente fala que padece de mortalidade infantil, fecha com menos de um ano de operação. 33%, um terço das empresas, basicamente, que abrem, com dois anos de atividade, ela já fecha, se a gente for pensar em uma micro ou pequena empresa que normalmente quando você abre, se abre uma micro ou pequena empresa. Ou seja, muita gente não consegue sobreviver no mercado. Se você for estender esse prazo para 5 anos, chega a 60% – dois terços das empresas, né? Porque igual a ele que tá tentando criar essa solução de mercado para resolver essa dor, vários outros estão tentando. Então por que o mercado vai escolher essa solução e não outra? Exatamente porque você consegue: primeiro, enxergar o mercado; conseguir analisar, talvez criticamente, ter essa visão crítica de tentar entender exatamente quem é o seu consumidor, quem é a pessoa que você está se relacionando. Em segundo lugar: pensar fora da caixa; pensar o tempo todo em inovar – não necessariamente no sentido de criar coisa nova. Você pode simplesmente repensar o que você tá tem feito. Isso já é uma forma importantíssima de você conseguir sobreviver no mercado, principalmente em um mundo cada vez mais volátil como a gente tem vivido, né? Com o futuro cada vez mais incerto. Então ter essa perspectiva de você saber pensar criativamente, essa competência criativa é essencial. E como o mercado de trabalho vem trabalhando essa soft skill? As empresas; as organizações vem trabalhando isso e tentando desenvolver isso nos seus colaboradores. O que eu tenho visto é que isso tem crescido bastante: a preocupação das empresas em relação a isso. Principalmente pelo seguinte: chegou no ponto em que o que dá para ser automatizado dentro de uma organização já foi automatizado. Claro, sempre dá para automatizar mais, soluções tecnológicas sempre vão aparecer e vão ser muito bem

aproveitadas pelo mercado. As empresas estão super ligadas nisso e têm que estar ligadas mesmo e têm que absorver essa tecnologia. O ponto é: se você está fazendo alguma coisa de um jeito, se você está fazendo errado, se você automatiza aquilo, você simplesmente vai fazer uma coisa errada de uma maneira mais rápida, de forma mais rápida. Isso não diferencia mais ninguém no mercado.

Então, as empresas têm se preocupado com isso exatamente como mecanismo de diferenciação do seu serviço, no atendimento do produto que elas entregam no final para o seu cliente. Desenvolver isso nos colaboradores é essencial para isso; para que eles atendam melhor o seu o seu cliente, para que eles busquem soluções mais criativas, soluções mais inovadoras, busquem inovar não só no produto que a organização entrega, no serviço que entrega, mas também no processo de trabalho. Então o que que elas têm feito para tentar desenvolver esse tipo de coisa: primeiro contratado pessoas especializadas e consultorias especializadas nesse tipo de desenvolvimento. Segundo, com mecanismos internos, tipo rotacionar funções, trocar pessoas de funções, tentar fazer com que essas pessoas se exponha mais internamente dentro da organização, tentar buscar... na maioria das empresas tem treinamentos presenciais, em que ela consegue, pega uma semana por exemplo e leva os seus gestores e gerentes para alinhar melhor alguns pontos. Esses passos são essenciais para você tentar desenvolver uma equipe como um todo, né? Para você pensar em colocar aspectos diferentes no dia a dia da pessoa, para a pessoa saia no seu dia a dia de trabalho e consiga devolver, trazer outros aspectos, como por exemplo, meditação e esses tipos de pensamento para o dia a dia. É difícil você fazer isso se não for realmente se isolando do seu ambiente empresarial. Outra coisa que as empresas têm feito para desenvolver seus colaboradores é pagando aula de inglês para a pessoa desenvolver línguas, que é um hard skill importantíssimo. Outro exemplo é a empresa cria, por exemplo, um grupo de corrida e tenta estimular os seus colaboradores a correr no final de semana. Isso é uma forma de tentar encaixar uma nova uma nova visão, uma nova um novo hábito no seu dia a dia que além de melhorar sua saúde também vai fazer com que ele enxergue outras perspectivas. Isso aí, é claro, também contribui para que ele comece a pensar de uma maneira diferente. Aula de teatro também tem sido pago, tentar trazer consultores especializados para tentar desenvolver a capacidade comunicacional... Esses são aspectos interessantes, que o mercado tem se preocupado em trazer para desenvolver seus colaboradores. Agora como é que a gente pode desenvolver essas competências? A gente está falando disso, né, de todos esses soft skills, mas como a gente pode desenvolver isso? Existem mecanismos pra gente fazer isso. As hard skills são muito claras, né, se a gente tem que mexer em algum software que a gente não conhece, por exemplo, a gente lê um manual, a gente pesquisa vídeo no YouTube, a gente consegue identificar de alguma forma como a gente consegue desenvolver isso. Agora, como a gente faz isso com habilidades que são competências humanas?

A melhor forma da gente fazer isso é, sem dúvida nenhuma, vivendo, interagindo com pessoas e observando o outro. Mas existem alguns exercícios que podem ser feitos. Principalmente se a gente tá querendo desenvolver, por exemplo, criatividade, você se expor a coisas novas, a situações novas, a fatos que você nunca fez é especial para isso. Então por exemplo por que não faz um curso de teatro? Um curso de teatro é uma forma superinteressante para você desenvolver sua capacidade de comunicação, tanto de você falar em público, quanto de você ouvir o outro. Ou, por exemplo, viajar, no

sentido de tentar entender aquela cultura nova que você tá emergindo ali. Isso é uma boa forma de você pensar isso. Ler livros de tópicos completamente diferentes relacionados ao trabalho. Tentar aprender e se aventurar a tocar um instrumento musical, por exemplo. São mecanismos de você tentar buscar um pensamento mais criativo, tentar buscar se colocar no lugar do outro numa nova realidade que você tá vivenciando, são mecanismos de você realmente tentar, de alguma forma, ouvir o outro melhor, se colocar no papel do outro, então são formas de você tentar desenvolver esse tipo de coisa. Outra forma interessante que eu gosto muito e essa aí eu exercito bastante e recomendo a todos que façam a tentar fazer o seu próprio “advogado do Diabo”, que quando você pensa em fazer alguma coisa, para um pouco antes de sair fazendo, reflete, se critique, coloque aquilo que você está querendo fazer, aquela sua solução em perspectiva. Comece a se criticar e falar “faz sentido o que eu tô fazendo? Será que não tem um outro mecanismo melhor? Será que não tem outra pessoa que de repente já fez isso? Se eu tive uma ideia tão boa, tão genial, tão inovadora assim, perai, será que outra pessoa já não teve essa ideia? Se ninguém nunca fez nada disso, será que é porque realmente ninguém nunca teve essa ideia ou simplesmente não dá para fazer; já tiveram essa ideia e realmente é impossível de ser feita de alguma forma”. Então, se colocar em perspectiva o tempo todo, fazer o seu advogado do Diabo é importantíssimo para que você consiga de alguma forma a desenvolver, por exemplo, o seu raciocínio crítico, desenvolver a sua criatividade... Então esses são mecanismos importantes assim... dicas interessantes.