

CARREIRAS

Amigos e trabalho, modo de usar

O feedback no escritório é a base da amizade, que deixou de ser mal-vista

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA
 SÃO PAULO

No dia do amigo, nada melhor do que marcar um happy hour para comemorar. Então, por que não tomar a iniciativa de chamar os seus amigos para uma confraternização? Fazer a lista dos convidados pode ser um bom exercício de reflexão sobre a verdadeira amizade. Se você vive em São Paulo, certamente pensará em pessoas com as quais trabalha ou já trabalhou. Segundo o psicoterapeuta Paulo Gaudencio, as relações de amizade na cidade surgem no colégio, durante a infância, na faculdade — na adolescência para a fase adulta — e, depois, no trabalho.

“No Rio de Janeiro, por exemplo, as pessoas se conhecem na praia. Em São Paulo, quem vem de fora tem até dificuldade para se integrar se não for a partir do trabalho”, afirma Gaudencio. Mas é claro que nem todos do escritório podem ser considerados amigos, alguns são apenas colegas.

Para Floriano Serra, diretor de RH e qualidade de vida da Apsen Farmacêutica, o sentimento de um colega em relação ao outro é de respeito e colaboração, decorrente de um vínculo profissional. Já o que existe entre amigos é um afeto, uma satisfação em atuar juntos. Tanto, que a amizade tende a perdurar após o horário de trabalho e mesmo após à demissão do colega.

Serra acredita que a amizade é fundamental para a produtividade. “Colegas que se respeitam e se estimam, conseguem trabalhar harmoniosamente em equipe e ajudam-se mutuamente. Investem mais no sucesso da equipe do que no sucesso pessoal”, afirma. “Só quem não gosta desse clima são os gestores inseguros que vêem nos grupos de amigos um risco potencial de complô.”

O entendimento equivocado do que é amizade, no entanto, pode prejudicar os resultados da empresa. “É comum um líder fazer ‘vista grossa’ para o baixo desempenho de alguém que ele considera amigo”, con-

ta Marcos Piccini, consultor do Hay Group. “Temos dados de pesquisa mostrando que as empresas toleram baixo desempenho”, complementa.

De acordo com Piccini, nas pesquisas de clima realizadas com cerca de 80 empresas em todo o País, 50% — índice que neste caso pode ser considerado baixo — afirmaram que seu superior direto atua de maneira decisiva com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente.

“O pessoal tem uma definição errada do que é ser amigo, diz Gaudencio. “Amigo fala para mim, inimigo fala de mim”, faz

do. Gaudencio explica que, na empresa, amizade atende pelo nome de feedback. “Não dá nem para ter um final de semana tranqüilo na praia sem feedback. E as pessoas tentam ter carreira e casamento sem feedback”, comenta.

Ele usa o exemplo de um carro com o velocímetro quebrado em direção ao litoral. “A estrada me diz que eu tenho uma velocidade-limite, mas o meu carro não informa sobre como estamos andando. Nessa situação, eu sou obrigado a seguir o carro que está na frente e torcer para que ele esteja dentro do que é esperado de mim.”

zadas. “Esses sentimentos são mais fortes que podem acabar com uma amizade”, afirma Serra. Segundo ele, colegas que têm obsessão pelo poder e não conseguem evoluir pela competência, com frequência apelam para a fofoca para destruir aqueles que eles consideram ameaçadores — isto é, os que são mais competentes que eles. “A melhor maneira de neutralizar essa turma é não aceitar as provocações e convites para entrar em jogos e dedicar-se mais à busca de resultados éticos”, conclui.

Piccini, do Hay Group diz que os líderes ainda não estão preparados para separar o indi-

viduo do profissional. “Ou eles falam de mais e acabam sendo rudes e inadequados ou omitem uma série de coisas que estão acontecendo”, afirma. “Isso acontece muito, principalmente, em empresas familiares, que priorizam a confiança ao desempenho”, lembra.

As pesquisas de clima também demonstram que o feedback não é uma prática assim tão comum. Apenas 46% afirmam que seu superior direto conversa sobre pontos fortes e ne-

cessidades de desenvolvimento. Um percentual ainda mais baixo, 37%, indica que seu líder conversa sobre possibilidades de ascensão. E esse é um ponto crítico, de acordo com Piccini, principalmente quando há relação de amizade entre superior e subordinado. “Especialmente nas com crescimento estabilizado, os líderes, em geral, pensam que conversar sobre ascensão pode ser mais um problema do que uma solução. Isso porque, na grande maioria das vezes, não terá uma boa notícia. E terá que gerenciar a expectativa da pessoa”, diz.

Mas ser amigo, pelo que vi-

mos até aqui é dizer a verdade e alertar que o crescimento que a pessoa espera não será atendido por aquela companhia. Nesse cenário, Piccini conta que as empresas têm investido bastante dinheiro para mudar essa situação. “Nos últimos dois anos dobrou a quantidade de pesquisas de clima e, com isso, a prestação de serviços para a correção do problema.”

Quando o amigo verdadeiro é o próprio chefe ou um dos subordinados o limite entre amizade e profissionalismo é tênue e pode colocar um dos dois em ‘saiais-justas’. “Mas, se estivermos falando de pessoas com um bom nível de maturidade, afirmo-lhe que isso é inteiramente possível e que isso é ótimo para todos”, garante Serra, da Apsen Farmacêutica. “O fundamental é que todos tenham o devido bom senso e equilíbrio para que a amizade não desvie nenhum dos dois lados para uma informalidade exagerada que comprometa o trabalho e os resultados.”

Em algumas situações, os líderes estão rodeados de pessoas interessadas em se tornarem amigos e precisam estar atentos para não se enganar. “Elogios a todo instante e exagerados na sua manifestação, devem ser recebidos com cautela, sobretudo se não houverem motivos concretos para isso”, alerta Serra.

Ele dá uma dica para o líder que desconfia da sinceridade de algum colaborador. “Faça um pequeno teste: conte ao suspeito sobre uma decisão que tomará, da qual você próprio discorda por ser totalmente inadequada. Como costuma não ter muita sutileza, o puxa-saco vai achá-la fantástica e tecer muitos elogios à capacidade de decisão do líder”, recomenda.



questão de distinguir. Segundo ele, as pessoas acreditam serem amigas, mas não falam uma para outra sobre problemas ou dificuldades no relacionamento. “Por causa do afeto que sentem, deixam de ser amigas para não perder a amizade”, afirma.

Parece difícil? Mas todo mundo já fez isso quando, por receio de dizer algo que magoasse ou pudesse criar um desentendimento com o colega de trabalho, deixou de falar sobre algo que poderia ser melhora-

Para ele, o diálogo franco e aberto acabaria com a maior parte dos problemas de relacionamento no escritório. “Tem que saber falar. O ideal é começar falando sobre o que está bom e, depois, a partir de fatos, apontar o que pode ser melhorado. Ao final, é bom marcar uma nova conversa para reavaliar a questão. Isso tudo no lugar adequado, nunca em públicos”, explica.

Se os profissionais aprendessem a dar feedback, até a fofoca e a inveja poderiam ser minimi-

zadas. “Esses sentimentos são mais fortes que podem acabar com uma amizade”, afirma Serra. Segundo ele, colegas que têm obsessão pelo poder e não conseguem evoluir pela competência, com frequência apelam para a fofoca para destruir aqueles que eles consideram ameaçadores — isto é, os que são mais competentes que eles. “A melhor maneira de neutralizar essa turma é não aceitar as provocações e convites para entrar em jogos e dedicar-se mais à busca de resultados éticos”, conclui.

Piccini, do Hay Group diz que os líderes ainda não estão preparados para separar o indi-

viduo do profissional. “Ou eles falam de mais e acabam sendo rudes e inadequados ou omitem uma série de coisas que estão acontecendo”, afirma. “Isso acontece muito, principalmente, em empresas familiares, que priorizam a confiança ao desempenho”, lembra.

As pesquisas de clima também demonstram que o feedback não é uma prática assim tão comum. Apenas 46% afirmam que seu superior direto conversa sobre pontos fortes e ne-

cessidades de desenvolvimento. Um percentual ainda mais baixo, 37%, indica que seu líder conversa sobre possibilidades de ascensão. E esse é um ponto crítico, de acordo com Piccini, principalmente quando há relação de amizade entre superior e subordinado. “Especialmente nas com crescimento estabilizado, os líderes, em geral, pensam que conversar sobre ascensão pode ser mais um problema do que uma solução. Isso porque, na grande maioria das vezes, não terá uma boa notícia. E terá que gerenciar a expectativa da pessoa”, diz.

EMPREENDA

Por que os executivos perdem o emprego?



Ricardo Bellino*

De que forma você responderia à pergunta que dá título à coluna desta semana? Se a sua resposta for o não-cumprimento das metas por parte dos executivos ou mesmo a necessidade de cortar custos por parte da empresa, é melhor pensar mais uma vez.

Uma pesquisa bastante reveladora feita pela Lens & Minarelli, empresa especializada no] de executivos no mercado de trabalho, mostra que o problema é mais baixo. Para realizar o levantamento “Demissão de Executivos nas Maiores e Melhores Empresas do Brasil — 2006” foram entrevistados 200 profissionais entre presidentes, diretores e gerentes seniores demitidos em 2005.

Descobriu-se, por exemplo, que 59,2% dos executivos foram demitidos pela primeira

vez após terem permanecido na mesma empresa por um período médio de dez anos.

Conseqüentemente, conforme a análise da Lens & Minarelli, esses executivos apresentam experiência restrita a uma única realidade organizacional e desconhecimento de outros negócios e mercados, embora a maior parte deles tenha sobrevivido a processos de fusões, aquisições e incorporações.

Já os executivos demitidos mais de uma vez perfazem o total de 40,8%, o que é indicador claro de uma tendência de ciclos de carreira mais curtos — de três anos, em média — e de uma crescente rotatividade entre os executivos.

A pesquisa também revela que 68,3% dos entrevistados foram pegos de surpresa pela demissão, ou seja, não esperavam que isso fosse acontecer com eles.

Esses dados revelam a armadilha na qual muitos executivos podem cair ao pensarem que basta atingir as

metas estabelecidas, ou até mesmo ultrapassá-las, para que seus empregos estejam garantidos. Na verdade, fatores políticos e de relacionamento também contam — e muito — para a permanência no emprego.

Os que não percebem isso acabam não conseguindo interpretar os sinais de mudança e os indícios de insatisfação emitidos por seus superiores, nem os riscos de demissão que isso implica. Esses dados explicam por que 43,2% dos entrevistados ficaram chocados ao saberem que estavam sendo demitidos.

O elevado percentual indica que os executivos não estão preparados para a demissão. “Sem se dar conta dos processos de sedução e opressão a que estão submetidos, eles se alienam na busca por resultados e negligenciam as relações interpessoais”, diz a análise da Lens & Minarelli.

As respostas à pesquisa evidenciam o alto grau de alienação dos executivos, que consideram normal o fato de

serem pressionados e de pressionarem seus colaboradores para atender a exigências cada vez maiores. “Trata-se, sem dúvida, de um cenário que acaba por comprometer a construção de relações, tornando-as superficiais e efêmeras”, conclui a pesquisa.

Ao serem inquiridos se consideravam sua demissão justa ou injusta, 82,9% dos entrevistados afirmaram considerá-la injusta, enquanto que para 66% deles, os motivos apresentados para justificar a dispensa não foram nem um pouco convincentes. Esses números mostram que os demitidos não estão recebendo um feedback adequado das empresas.

Em vez de ouvirem uma análise de sua performance, continuam sendo dispensados com chavões do tipo “estamos cortando custos” ou “você não tem o perfil que buscamos”, e que não fornecem nenhum subsídio capaz de ajudá-los a fazer uma autocrítica e rever possíveis falhas. A pesquisa leva à conclusão de

MOVIMENTO

DATASUL CONTRATA EXECUTIVA

A Datasul, contratou Mônica Carvalho Molina como executiva de relações com investidores. Anteriormente, a executiva atuava na **Coinbra**.

MUDANÇAS NA ACHÉ LABORATÓRIOS

A Aché Laboratórios criou uma unidade de negócios para a área de genéricos e anuncia Julio Conejero como o novo gerente executivo da unidade de negócios MIP e Genéricos, e Claudiner Sanches Júnior como gerente de marketing da unidade. A gerência de marketing da linha de medicamentos sob prescrição também sofreu mudanças, com a promoção de dois profissionais: Elias Andraus agora é gerente de planejamento de marketing e José Carlos Camara é o novo gerente de produtos e demanda da linha Clássicos e Gama nível Brasil.



J. Conejero

Quando o amigo verdadeiro é o próprio chefe ou um dos subordinados o limite entre amizade e profissionalismo é tênue e pode colocar um dos dois em ‘saiais-justas’. “Mas, se estivermos falando de pessoas com um bom nível de maturidade, afirmo-lhe que isso é inteiramente possível e que isso é ótimo para todos”, garante Serra, da Apsen Farmacêutica. “O fundamental é que todos tenham o devido bom senso e equilíbrio para que a amizade não desvie nenhum dos dois lados para uma informalidade exagerada que comprometa o trabalho e os resultados.”

NOVO GERENTE DE MARKETING

Jaime Ribeiro é o novo gerente de marketing da **Novo Nordisk**. Seu principal objetivo neste momento será estruturar a equipe de marketing para dar suporte ao crescimento futuro da empresa, além de gerenciar toda a linha de produtos para Diabetes.



J. Ribeiro

MICROSOFT PROMOVE EXECUTIVO

A Microsoft anunciou a promoção de Dinis Couto a diretor da divisão Windows Client da companhia para a América Latina. A divisão no Brasil agora fica sob a responsabilidade de Alexandre Leite, recentemente contratado.

MEDEIROS INGRESSA NA BRANCO CONSULTORES

Com 20 anos dedicados ao Direito Tributário, Julio César Espósito de Medeiros é o mais novo sócio da **Branco Consultores**. Com larga experiência em contencioso tributário, Julio vem da **Ernst & Young**, onde ocupava o cargo de diretor da Assessoria Tributária.



J. Espósito

CINEX RENOVA ÁREA DE PRODUÇÃO

A Cinex contratou o engenheiro Cristiano Couto como coordenador de produção. O executivo ficará responsável pela unidade de produção de alumínio, situada na fábrica de Bento Gonçalves, região da Serra Gaúcha.

LIGUE E ASSINE

revista **Propaganda marketing**
 0800 0154555

revista **Propaganda & marketing**
 0800 7044149

19,7 x 27 cm - R\$ 3,00 em 2006 - 11 x 14 cm