

**Texto Complementar III****Por que seu emprego pode estar em perigo**

As pessoas muitas vezes não são demitidas pelos motivos que imaginam. Conduta, hoje, pesa mais que desempenho

Por Marcos Gusmão

Você tem idéia de quais são os verdadeiros motivos pelos quais alguém, considerado competente pode perder o emprego de uma hora para outra? Se estivéssemos falando de um profissional despreparado, incapaz ou mal educado, seria fácil dar um palpite certeiro sobre o porquê de uma demissão. Se a empresa no momento da demissão passasse por um processo de redução do quadro de funcionários, também seria simples entender o que aconteceu. Mas e o nosso profissional de primeira linha? Por que, com mais freqüência do que se supõe, ele tem seus serviços dispensados? Como é que alguém com um bom currículo e uma boa performance pode ser mandado embora?

Descarte demissões por justa causa e os outros motivos citados anteriormente. Estamos falando de alguém aparentemente habilitado para sua função, cumpridor de suas obrigações e com a constante preocupação de se manter atualizado. Ou seja, alguém com a empregabilidade em alta. O que pode atingir essa pessoa? Ou pior: como você, mesmo se preparando com o manda o figurino, pode se ver na rua da noite para o dia? Resposta: tendo problemas de atitude. Ou, de forma mais simples se comportando mal.

VOCÊ S.A., em parceria com a consultoria Saad - Fellipelli, promoveu uma pesquisa para buscar essa explicação. Descobrimos que 87% das organizações consultadas estão dispostas a abrir mão de profissionais competentes por questões comportamentais. Não apenas estão dispostas: elas têm mesmo, feito exatamente isso. Estamos falando de grandes empresas como a montadora Renault, o banco Merrill Lynch, a Dow AgroSciences, do grupo Dow Química. Essas e muitas outras outras companhias mandam as pessoas embora por causa de suas atitudes, postura e modo de proceder. É um alerta importante, pois a maioria das pessoas pensa que perde o emprego por quaisquer motivos que não esses. Nossa levantamento revela que 61% dos profissionais ouvidos têm a sensação de que são demitidos porque não são competentes, têm falhas no currículo ou não se mantêm atualizados.

Foram ouvidas 522 empresas, sendo 63% delas multinacionais e a maioria com faturamento acima dos 100 milhões de reais por ano. A amostra é bastante significativa, também, porque 75% das empresas têm uma incidência de uma a cinco demissões por mês. Ou seja, elas não estão falando em tese - estão dizendo como procedem na vida real. As organizações tiveram de dizer porque elas demitem. E disseram - sem nenhum constrangimento, porque não precisaram se identificar. (A experiência têm mostrado que nem sempre as organizações abrem o jogo quando é preciso falar publicamente.) A pesquisa também questionou 699 profissionais, grande parte do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, sobre o que pode provocar suas demissões. Cerca de 30% deles ocupam cargos de supervisão ou coordenação; em torno de 46% estão nos níveis de gerência, alta gerência e diretoria; mais da metade das pessoas já havia sido demitida mais de uma vez; e apenas 14% nunca sentiram o gosto amargo de um desligamento. O levantamento foi concluído no mês passado e, de certa forma, é surpreendente. As empresas estão dando, hoje em dia, um peso enorme a aspectos subjetivos da vida profissional.

Seu temperamento, suas atitudes, sua maneira de se relacionar e de liderar pessoas são atualmente fatores cruciais para a empresa decidir ou não pelo rompimento do contrato de trabalho. São, portanto, itens essenciais para qualquer um se manter empregado. É lógico que existem outras considerações importantes, como a idade do profissional, a falta de resultados ou a ausência de conhecimento e preparo. Na verdade, a demissão costuma ser um somatório de vários aspectos. A novidade aqui é que as organizações, recentemente, passaram a dar uma valor bem maior a tudo o que diz respeito à maneira como você se conduz como ser humano. Elas estão de olho nas suas características pessoais e não simplesmente nas profissionais. Por isso, apenas 13% das empresas dizem que dispensam as pessoas influenciadas exclusivamente pela sua falta de conhecimentos e habilidades específicas, experiência profissional e pouca preocupação com atualização técnica.

**Mas por que essa novidade agora? Por que o comportamento passou a ser tão crítico na avaliação de um profissional? Porque as pessoas estão acreditando, cada vez mais, que são as nossas atitudes, a**

**nossa, a nossa postura** e a nossa forma de agir que, na prática, fazem a diferença. "Os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico", diz José Augusto Minarelli, da Lens & Minarelli, consultoria especializada em recolocação de executivos, com sede em São Paulo. "O que vai diferenciar, mesmo, um profissional do outro é a pessoa que cada um é". De maneira geral, muita gente - cada vez mais - pode ter um currículo de alto nível. Um MBA, mesmo em universidades de primeira linha no exterior, há muito deixou de ser uma raridade, e tende cada vez menos a ser. Com dinheiro e aplicação aprende-se o segundo ou o terceiro idioma. A uma aquisição de conhecimentos, o acesso a treinamento, o desenvolvimento de técnicas ou capacidades são mais disponíveis, hoje, do que em qualquer outra época. Mas, se você tiver tudo isso e se comportar de forma destoante do resto da equipe ou demonstrar uma conduta negativa, talvez não haja espaço para usar todo esse conhecimento acumulado. E destoar, aqui não significa se comportar de maneira errada. Você pode ser alguém tranquilo, super zen, mas se a maioria das pessoas na empresa não for dessa forma também, você tem um problema. Estará destoando, e isso incomoda os colegas de trabalho. É para essa lógica que as empresas estão despertando ultimamente. E é exatamente por isso que está mais do que na hora de você também acordar para essa necessidade - se ainda não o fez. Pois bem, corra que ainda há tempo porque existe uma legião de profissionais se preocupando em ser apenas bons profissionais, em vez de ficar apreensivos também com suas atitudes e postura no trabalho.

É simples entender a razão pela qual nem sempre as pessoas notam a importância de ter empatia, de ser simpáticas e de saber se comunicar bem. Alguém com essas características pessoais pode ser tachado de político, de bajulador ou de bonzinho dentro das companhias. E isso acontece, muitas vezes porque estamos tratando de fatores aparentemente imensuráveis. É complicado avaliar o quanto eles pesam no sucesso profissional de alguém. Pior ainda quando queremos avaliar o quanto influenciam na demissão. É por isso, que erramos ao considerar os aspectos mais concretos da vida profissional - deficiências como o não-domínio de um idioma, por exemplo - os vilões das histórias de desligamento. Enquanto pensamos isso, 66% das empresas afirmam que a deficiência em um idioma, salvo em casos específicos, não serve de justificativa para mandar alguém para a rua.

Nem mesmo nos setores tecnicamente mais exigentes as coisas funcionam como muita gente imagina. No famoso Bell Labs, o centro de pesquisa fundado por Graham Bell, os engenheiros mais valorizados não costumam ser os que têm Q.I. mais alto ou boa pontuação nas avaliações de desempenho. Isso é condição fundamental para entrar na equipe, é claro. Mas ali, no berço de vários prêmios Nobel, os profissionais se destacam pelo seu relacionamento, empatia e capacidade de persuasão - e ainda por obter consenso entre as pessoas de uma mesma equipe de trabalho. Por isso, precisamos admitir que um número muito grande de profissionais pode mesmo não estar fazendo a coisa certa se o objetivo é cuidar bem da carreira. Não dá mais para se importar só com o você-profissional.

**O engenheiro Ricardo Lima sempre acreditou que por dar excelentes resultados estava ileso de receber um bilhete azul. Pelo menos acreditou nisso até o fim do ano passado.** Ricardo é daqueles profissionais aos quais nos referimos no início desta reportagem. Ele tem um currículo de primeira, com cursos nos estados Unidos e na Europa. Já mostrou sua competência em várias empresas nos seus 12 anos de carreira. É jovem - 35 anos - e tem disponibilidade para viajar. Mesmo assim foi demitido. Ele trabalhou durante dois anos na Pillsbury, empresa de alimentos do grupo britânico Diageo. Estava lá desde a chegada da empresa ao Brasil. Fez parte do primeiro time de funcionários e chegou a diretor de logística. Lima cuidava principalmente da distribuição dos produtos da marca Frescarini. Tudo ia bem até que seu superior resolveu mexer na equipe contratando vários profissionais procedentes da Gessy Lever. Nada de errado nisso. "Mas de repente meu comportamento passou a destoar do restante da equipe", lembra Lima, que é uma pessoa educada, afável, sem dificuldades aparentes de relacionamento.

Aí veio uma avaliação de desempenho e seu chefe reclamou de "problemas de comunicação". Ele dizia que não conseguia entender mais minhas apresentações porque não eram iguais às dos meus novos colegas de escritório", afirma Lima. Seu desempenho estava em dia. Seu currículo, para lá de o.k.. Mas havia essa queixa sobre a sua maneira de se comunicar - e até de falar. Foram 4 horas de reunião lavando roupa suja com o chefe. No fim, não houve jeito. Ricardo teve de sair da Pillsbury. Hoje, após quatro meses de um processo de *outplacement*, ele colocou sua carreira no rumo certo. É diretor de projetos da empresa de logística Miebach. E toca toda a reestruturação da logística da Light, que cuida da eletricidade do Rio de Janeiro. "Agora dou mais importância a como sou visto e avaliado como pessoa dentro do trabalho", diz ele.

**Como saber reconhecer se o seu lado pessoal, e não o profissional, não está agradando? Diariamente, seu chefe, seus colegas e seus clientes dão sinais, uma espécie de feedback informal.** É necessário, contudo, estar bem atento ao que eles indicam. E nunca, nunca mesmo, considerar que são comentários bobos, pessoais, sem importância para sua carreira. A maioria dos consultores considera que você está sob risco quando de repente deixa de participar de reuniões importantes. Ou não é mais convidado para aquele

cafezinho no final da tarde. Ou se as pessoas dedicam menos tempo a conversar com você. Na verdade, cada um sabe - deveria saber - quando suas atitudes deixaram de ser bem-vistas.

O temperamento e outras características individuais inerentes à personalidade são parte legítima da qualificação de qualquer profissional. Isso tem de ficar bastante claro na sua cabeça daqui para a frente, seja você um médico, um advogado, um engenheiro ou qualquer outra coisa. "Quem você é como pessoa, e não como profissional, representa o modo como se empenhará no trabalho e pelo trabalho", diz o consultor norte-americano William Bridges. Por isso, a preocupação com os fatores mais subjetivos de sua carreira tem aparecido não só na hora de avaliar se você deve ou não continuar no emprego. As organizações também estão olhando para isso antes mesmo de contratar. No banco Merrill Lynch os valores humanos e as atitudes dos funcionários têm praticamente o mesmo peso que suas qualificações técnicas no processo de seleção. "Buscamos profissionais com temperamento diferenciado", explica Cristina Ajach Weiss, vice-presidente de RH da instituição. "Adotamos essa estratégia por que o banco contrata pessoas e não o que geralmente chamamos de profissionais."

Segundo Cristina, tanto o banco como outras empresas já perceberam que dá para resolver uma falha aqui, outra acolá no currículo de uma pessoa. Não é motivo de desespero se há alguma deficiência em seu leque de qualificações. As organizações gastam milhões todos os anos em treinamentos exatamente com o objetivo de corrigir essas lacunas. "Por outro lado, poucas empresas estão dispostas a manter alguém super bem qualificado se seu comportamento é inconveniente", garante Cristina. Como se observa, não existe mais escapatória. Tudo sobre você e em você é avaliado e apreciado com cuidado. Por quê? Porque tem um impacto enorme na sua carreira e, consequentemente, no seu desempenho profissional. Nos Estados Unidos, pouquíssimos executivos têm visto seus empregos fugir por causa de deficiência de formação acadêmica. O problema lá também é comportamental. Em outros países é igualmente assim. Por isso há tantos consultores e livros frisando a importância de o profissional se desenvolver também como indivíduo.

**Nos Estados Unidos, apenas 16% das demissões de executivos resultam de problemas de má performance, afirma o consultor Gutemberg de Macedo na terceira edição de seu livro *Fui Demitido: e Agora?*** Portanto, menos de um quarto das demissões foram motivadas por problemas relacionados a carências técnicas como incompetência ou ineficácia. "Todo bom profissional está sujeito a perder seu emprego, mesmo sendo incompetente", diz Macedo. "Quando um profissional enfatiza de maneira obsessiva seu currículo, em detrimento do seu desenvolvimento pessoal, sua carreira perde a simetria."

Ninguém está sugerindo, é claro, que você tenha de mudar sua personalidade para se manter no emprego. Não é nada disso, mesmo porque tal opção não existe na realidade. "A personalidade das pessoas não muda", diz a psicóloga Ana Matilde Pacheco e Chaves, coordenadora do Núcleo de Estudos e pesquisas sobre o desenvolvimento de posturas Humanas, da Universidade de São Paulo. "Mas ela pode ser gerenciada." Ana explica que você talvez não seja um gênio da diplomacia, mas pode muito bem aprender a ponderar e avaliar que tipo de reação é a mais adequada em determinadas situações no trabalho. É isso. Na prática, você não vai mudar seu jeito de ser. Nem mesmo será obrigado a representar uma outra pessoa que não seja você. Talvez precise de um pouco mais de jogo de cintura, o que é cada vez mais importante nessas horas de sobrevivência no mundo corporativo. O fundamental é saber controlar seus impulsos pessoais para não atrapalhar sua carreira. Se você, por exemplo, não costuma dar bom-dia quando chega ao escritório e esse é um hábito valorizado na organização, é simplesmente burrice não fazer isso. Por outro lado, se as pessoas só se cumprimentam nos intervalos de almoço, no café e nunca dentro do escritório, cumprimentar efusivamente quem passar na sua frente vai irritar os colegas. Parece simples demais o que estamos falando, mas as soluções muitas vezes são realmente simples. Algumas empresas já têm programas para desenvolver esse lado pessoal de seus profissionais com o intuito de evitar desligamentos.

No final do ano passado, a fabricante de automóvel Renault, no Paraná, promoveu um amplo diagnóstico sobre o perfil dos seus 70 gerentes no Brasil. A idéia era descobrir se os profissionais tinham características pessoais - aquelas como temperamento e atitude - de acordo com o que a montadora gostaria que tivessem. Durante dois dias, os gerentes participaram de dinâmicas de grupo num hotel-fazenda nos arredores de Curitiba. Eles foram divididos em cinco grupos. Cada equipe representava uma microempresa. Durante as atividades, os orientadores observavam quem sabia ouvir, se havia sintonia entre as pessoas, se existia habilidade de trabalhar em grupo. O objetivo era identificar de maneira técnica, e não com base no achômetro, quais eram as principais carências daquelas pessoas. Note que nos referimos a pessoas mais uma vez - não a carências de profissionais. Praticamente todos os gerentes da Renault apresentaram problemas relacionados ao comportamento pessoal. O principal aspecto identificado era a pouca capacidade de delegar funções e tarefas aos colegas. "Os gerentes se mostraram pessoas centralizadoras", afirma Orlando Lopes Júnior, diretor de RH da Renault do Brasil. Em algumas faltava a capacidade de motivar equipes e de saber dar feedback. "Estamos bastante satisfeitos com os conhecimentos técnicos de todos os gerentes, mas o lado comportamental e gerencial está abaixo do desejado pela empresa", diz Lopes. Resultado: durante todo este ano os 70 gerentes passarão por treinamentos e programas para se desenvolver como pessoas. Quem não se

adequar correrá o sério risco de perder o emprego. "Concorrendo num mercado tão competitivo, não dá mais para dispensar nada num profissional, nem mesmo o seu lado pessoal", justifica Lopes.

Uma boa maneira de gerenciar sua personalidade em prol de sua carreira é buscar auxílio especializado. E ele pode ser encontrado num programa de *teambuilding* (formação de equipes). O objetivo principal aqui é conseguir equacionar as deficiências do grupo - que geralmente dizem respeito aos tais aspectos comportamentais - e aprender a conviver com idéias, valores e atitudes diferentes das suas. E mais: aprender também a adequar as suas idéias, seus valores e suas atitudes ao restante do time. Outra forma eficiente de melhorar as coisas para o seu lado é buscar ajuda de um *coach*. Esse orientador poderá contribuir com desenvolvimento de habilidades de liderança, por exemplo. Essa foi a forma encontrada por Carla Loretta Norcia, da Dana, para evitar maiores encrencas. Eficiente em sete anos de casa e com uma ótima bagagem de cursos, Carla assumiu um posto estratégico na companhia: o de gerente de relacionamentos com os consumidores. Seu departamento abrange as áreas de marketing e assistência técnica.

**No início deste ano, a gerente levou um susto daqueles. Numa avaliação feita pelos seus subordinados, foi tachada de arrogante e centralizadora.** Não havia aparentemente qualquer problema de relacionamento entre ela e as 33 pessoas de sua equipe. Mas ninguém gostava de alguns hábitos de Carla. Seu pessoal se aborrecia quando ela, nas reuniões, processava mentalmente o que cada um sugeria, sem explicar seu raciocínio, e no final decretava o que deveria ser feito. "Eu estava criando uma situação complicada que poderia explodir lá na frente sem mesmo me dar conta disso", lembra ela. Hoje em dia, tem de duas a três sessões mensais com um *coach* particular, pago pela Dana, para melhorar esse lado. "Tenho aprendido a dizer tudo o que estou pensando e a discutir minhas decisões com minha equipe", diz ela.

Por que, na vida real, vemos tantas pessoas competentes como Carla Loretta e Ricardo Lima se preocupando tanto com suas deficiências técnicas e tão pouco com suas falhas de comportamento e de liderança? Independentemente da sua função e da importância do cargo, é comum as empresas mentirem na hora da demissão. Ou, melhor, enganarem. Ou, ainda, darem uma versão atenuada do que realmente ocorreu para o profissional ser dispensado. "Na hora de dar a notícia aos funcionários, 80% das empresas escondem os verdadeiros motivos pelos quais estão demitindo", diz Elaine Saad, sócia da Saad-Fellipelli e coordenadora da nossa pesquisa. "É por isso que quando falamos na importância das atitudes a maior parte das pessoas não sabe do que estamos falando." A consequência disso: fica valendo sempre a versão de que sem M.BA você será demitido. Ou de que sem falar outro idioma como um nativo estará fora. Ou de que sem ter o diploma de uma escola de primeira linha você nunca terá chances. Ou, ainda: sem treinamentos técnicos sofisticados você já era.

Uma boa maneira de resolver esse problema seria as empresas ensinarem aos encarregados de comunicar a demissão a demitir. "Mandar alguém embora não é uma coisa que qualquer um tenha condições de fazer direito", diz José A. Minarelli. "Antes de assumir essa responsabilidade dentro de uma empresa, é necessário aprender a demitir." Assim, atordoado pela terrível notícia de que está sem emprego e com alguém lhe dizendo que suas habilidades ou conhecimentos não são mais necessários, o profissional sai da empresa acreditando em tudo o que foi dito. "É muito mais construtivo falar a verdade, mesmo que a pessoa não demonstre no momento preparo para ouvi-la", diz o psicoterapeuta José Ernesto Bologna, da Ethos Desenvolvimento. "Conhecendo os verdadeiros motivos de sua dispensa, o profissional tem mais condições de reorganizar a casa e partir para a luta por uma nova colocação."

**Algumas organizações (Bem poucas, na verdade) já encontraram formas de resolver esse problema. Na Dow AgroSciences, um profissional com um problema de temperamento sabe que corre o risco de perder o emprego por causa disso.** E tem consciência do perigo pelo menos seis meses antes de ficar na corda bamba. Os superiores São instruídos a passar suas impressões pessoais sobre cada membro de sua equipe. Diariamente, se for necessário. Além disso, observam-se bastante nas avaliações anuais de desempenho os quesitos relacionados à personalidade. Se houver algo errado, o profissional terá os seis meses para mudar o placar a seu favor. Ele é alertado sobre o problema - ou então, encaminhado direto para um treinamento adequado. Ele assina um termo de compromisso com a Dow Agro Sciences reconhecendo que tentará mudar seu comportamento, suas atitudes, seu temperamento. O processo é sigiloso.

"Metade das pessoas que por esse programa continua empregada na empresa", diz Antônio Joaquim Tavares Russo, diretor de RH para a América Latina da Dow AgroSciences. A companhia também promove dinâmicas de grupo com o mesmo objetivo da Reanault. "No fundo, as organizações estão buscando profissionais com boa educação familiar", afirma Russo. "Isso passou a ser uma competência profissional exigida de qualquer profissional. "No Brasil, tudo indica que essa moda de olhar antes para a pessoa do que para o profissional vai mesmo pegar. O país valoriza muito as relações pessoais porque mantemos relacionamentos profissionais movidos pela emoção. Está no sangue. É cultural. "Aqui não se valoriza tanto a figura do herói solitário como nos Estados Unidos", explica a antropóloga Lívia Barbosa, da Universidade Federal Fluminense. "Muitas vezes alguém é avaliado pelas suas habilidades sociorrelacionais e não pelos seus resultados quantitativos", diz ela. Aqui, a amizade entre dois profissionais tem poder reivindicatório sobre a carreira de um deles. Ou seja, as pessoas estão mais dispostas a manter boa relação umas com as outras, visando a um ambiente de trabalho

harmonioso. Por isso até se admite trabalhar com alguém que não fale tão bem inglês, que não tenha todo o conhecimento específico da profissão ou que não se mantenha constantemente atualizado. Tudo em nome da amizade, de ficar bem com os colegas. Por essa razão, quando alguém busca o sucesso profissional com muita garra e não dá muita bola para os outros, é mal visto pelos colegas. Isso, é bom notar, não nos faz melhores ou piores do que os profissionais norte-americanos. "Esse nosso comportamento mostra que somos apenas diferentes", afirma Lívia.

A constatação de que somos emocionais demais no trabalho serve de explicação também para entender o que leva as empresas a mentir na hora da demissão. Como os brasileiros, de modo geral, preferem antes de tudo ser amigos dos colegas de trabalho, é difícil separar isso numa hora tão terrível como a do desligamento. É duro para a maioria de nós dizer abertamente para uma pessoa coisas como : "Você vai embora porque se veste mal", . Ou: "Você fala demais e ninguém o agüenta". Ou ainda: "Você tem mau hálito e nenhum cliente quer ser atendido por você". Então o que fazemos? Mentimos E as vítimas vão sendo dispensadas de emprego em emprego, sem nunca perceber que o problema é o seu modo de agir.

**É claro que, de qualquer forma, não se pode concluir que basta andar na linha, ter as atitudes corretas e a postura local que a carreira está garantida. O preparo, a experiência e a eficiência sempre foram, e sempre continuarão sendo, importantíssimos para o sucesso profissional.** Sem uma bagagem de conhecimentos ninguém chega a lugar algum. Por isso, é bom, às vezes, prestar atenção à sabedoria popular. No caso, ela nos ensina a ter um olho no padre e outro na missa. Ou se preferir, um olho na eficácia e outro no seu comportamento.

### **Opiniões contrárias**

87% das organizações demitem profissionais por causa das atitudes individuais, do temperamento pessoal, da maneira como se relacionam e da incapacidade de liderar equipes.

61% dos profissionais acreditam que perdem que seus empregos por problemas de atualização, de conhecimento e de habilidade técnica ou por falta de experiência.

20% dos entrevistados afirmam ter sido demitidos por problemas comportamentais

### **O peso da idade**

48% das organizações dizem que não vinculam a idade aos desligamentos

52% das demissões acontecem na faixa acima dos 41 anos

46% dos profissionais consideram a idade como fator importante para a demissão

### **Idioma importa?**

57% dos profissionais dizem que a falta de um segundo idioma favorece a demissão

31% das empresas demitiram alguém por isso

24% não consideram esse aspecto importante, e

41% não vinculam a língua estrangeira às demissões

### **O que retarda uma demissão**

44% das empresas retardariam uma demissão se ela provocasse um clima ruim na equipe

46% das organizações demitiriam mesmo sabendo que isso seria ruim para o ambiente de trabalho

### **13 atitudes gravíssimas**

1. Ser uma pessoa temperamental, de difícil relacionamento e mal-educada
2. Ser descuidado com a aparência e com a higiene pessoal
3. Não saber trabalhar em equipe
4. Não trabalhar com empenho, com vontade
5. Ser preconceituoso
6. Ser mau-caráter
7. Ser uma pessoa negativa, pessimista e "reclamona"
8. Não saber ouvir
9. Ser inflexível nas opiniões e valores
10. Não ter jogo de cintura
11. Ser atrapalhado, ter dificuldade de se comunicar

12. Ser medíocre
13. Não se encaixar na cultura, nos valores e no ambiente da empresa

FONTE Revista Você S.A.