

SIMON FRANCO



CRIANDO
O PRÓPRIO
FUTURO

O MERCADO DE TRABALHO
NA ERA DA COMPETITIVIDADE TOTAL

SIMON FRANCO

CRIANDO O PRÓPRIO FUTURO

O MERCADO DE TRABALHO
NA ERA DA COMPETITIVIDADE TOTAL

5.^a edição


editora ática

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO: AS REVOLUÇÕES FRACASSADAS	9
1. NO MUNDO DA LUA	15
2. UM MUSEU DE GRANDES NOVIDADES	27
3. BONS TEMPOS, AQUELES	42
4. UM LEÃO POR DIA	52
5. O SALTO NO ESCURO	64
6. A MERITOCRACIA	78
7. A REVOLUÇÃO NEGOCIADA	89
8. AUTO-RETRATO	103
9. CASES E "CAUSOS"	119
10. A NOVA IMAGEM	132
11. AS ARTES DA SEDUÇÃO	143
12. FACE A FACE	162
CONCLUSÃO: SEM LIMITES	179

*Ao meu filho, Mauricio,
a quem cabe criar o futuro*

*Aos meus pais,
que também
acreditavam nisto*

AGRADECIMENTOS

À Cynthia, minha companheira, amiga e cúmplice, que pacientemente assistiu a centenas de horas de palestras minhas e foi minha caixa de ressonância durante os longos meses em que durou a preparação deste livro.

Ao dr. Américo Marques e à dra. Elizabeth Brenda Smialowski, amigos de todas as horas e um exemplo de integridade, dedicação e profissionalismo.

Ao Elvis Cesar Bonassa, meu pesquisador, ouvinte e crítico, pela sua inestimável contribuição, sempre inteligente e construtiva.

Aos meus editores e, em particular, ao Nelson dos Reis, que acreditaram neste livro muito antes de mim.

Aos milhares de executivos, empresários, clientes, professores, estudantes, jornalistas, e aos meus companheiros de trabalho que compartilharam momentos importantes de suas vidas comigo.

AS REVOLUÇÕES FRACASSADAS

*A lógica é inabalável mas não pode
opor-se a um homem que deseja
continuar vivendo.*

Franz Kafka

Nos anos 80 e 90 surgiram várias tentativas de iniciar revoluções no mundo do trabalho. As propostas de modificação das estruturas empresariais, como a mais recente reengenharia, trouxeram receitas radicais para melhorar os resultados e aproximar as empresas de um ideal de modernidade. Freqüentemente, as tentativas de aplicação de tais fórmulas produziram efeitos bem menores do que os esperados. Isso não significa que as mudanças estivessem equivocadas. De modo algum. Elas eram inevitáveis, mas não conseguiram atingir a profundidade necessária. Por assim dizer, prepararam o caminho para a construção de uma visão completamente nova do mundo empresarial e do trabalho. E, exatamente por serem novas e radicais, essas fórmulas acabaram por negligenciar aspectos fundamentais da realidade e não cumpriram integralmente as promessas que fizeram.

As razões dos relativos insucessos são múltiplas, mas podem ser resumidas em um foco comum: esqueceram-se de que estavam lidando com seres humanos. Os campos culturais e emocionais, os hábitos, as peculiaridades de cada empresa e cada grupo humano foram deixados de lado. Com isso, as resistências individuais foram muito grandes, a ponto de inviabilizar os planejamentos mais cuidadosos. O choque

entre as culturas empresariais e individuais estabelecidas e as tentativas radicais de mudança provocaram muito alvoroço e resultados acanhados. *As pessoas não entendiam o que estava acontecendo.*

As intenções corretas de todas as tentativas foram minadas por um método limitado, que considerava a empresa, a estrutura organizacional, como o centro de seu sistema solar. As empresas passavam por mudanças e as pessoas precisavam se adaptar a qualquer custo, mesmo que não compreendessem ou não estivessem minimamente preparadas para isso. É preciso agora modificar esse modelo. A primeira tentativa, para manter a metáfora planetária, seria seguir Copérnico e trocar o centro do sistema, atribuindo ao indivíduo o papel solar e concentrando sobre as pessoas todo o esforço de transformação. Essa revolução “copernicana” já seria um avanço, mas ela embute o risco de uma nova parcialidade. O trabalho exclusivo com as pessoas poderia levar a uma espécie de psicologismo que seria incapaz de dar conta dos desafios organizacionais. Seria igualmente pouco produtivo preparar cada indivíduo para as inevitáveis mudanças mas manter a estrutura inalterada.

Este livro pretende, portanto, dar um passo além: o motor mais eficaz das transformações é a inter-relação equilibrada entre as estruturas empresariais e os indivíduos que as compõem. Este sistema não possui centro, mas dois pólos — indivíduo e empresa — que estão em constante interação e devem caminhar com velocidades semelhantes em direção a cenários mais produtivos, modernos e competitivos.

É impossível pensar as relações de produção e trabalho sem fixar a atenção ao mesmo tempo no indivíduo e na totalidade. Não dá para querer implementar mudanças sem conhecer e atuar sobre os elementos que serão afetados por elas e dos quais dependerá o sucesso ou o fracasso da tenta-



tiva. Esses elementos são as pessoas, individualmente. Do mesmo modo, a simples modificação de mentalidades individuais poderá conduzir à desagregação, se não houver um plano estratégico organizacional que forneça, a cada um, o horizonte das transformações e resultados esperados.

As tentativas de revolução empresarial aplicadas até agora tiveram ainda um terrível efeito colateral. Ao fornecer as receitas sem considerar as pessoas envolvidas, foram responsáveis pela explosão da insegurança nos ambientes profissionais. A informação de que a empresa iria passar por um desses processos de “modernização” provocava em cada indivíduo o sentimento legítimo: “meu emprego está ameaçado”. Não quero sugerir com isso que as empresas não devam nunca demitir ou evitar modernizações para não demitir ninguém. Muito ao contrário, acredito que o desemprego é uma realidade cada vez mais presente e que não será com romatismos desse tipo que ele será evitado. Mas o sentimento de ameaça, esse sim deve ser mantido longe de qualquer processo de transformação. Isso só é possível se os funcionários se integrarem e aceitarem a necessidade das mudanças propostas, se cada um souber quais são as exigências do mercado de trabalho atual, que desafios deve enfrentar para se manter competitivo e assegurar sua permanência no mercado, mesmo que seja em outra empresa.

Um Novo Paradigma

Até agora, muito pouco se falou objetivamente das necessidades de mudança no perfil de cada profissional considerado individualmente. As fórmulas mágicas se dirigiam às empresas, não às pessoas, que ficavam reféns de processos que pareciam cair sobre suas cabeças como num conto de Kafka. Eu vou mostrar as mudanças brutais pelas quais pas-

sou o perfil de um profissional nos últimos anos e o que é necessário fazer para ser bem-sucedido. Valores como disciplina, cumprimento de normas e extrema especialização foram suplantados por iniciativa, criatividade e aprendizado contínuo, para ficar em poucos exemplos. Há um novo mundo de exigências e requisitos, ignorados pela maior parte das pessoas. Conhecer esse mundo é a melhor maneira de não ser atropelado, é a chave para trocar o papel de vítima pelo de agente das mudanças. *Este livro apresenta, de forma clara e direta, as exigências que precisam ser cumpridas para qualquer profissional manter-se competitivo e empregável.* Do ponto de vista das empresas, vai ficar evidente que o melhor caminho para sua modernização é levar em conta as questões humanas. Desse trabalho conjunto surge a *revolução negociada*, capaz de realizar com a máxima eficácia a transição dos antigos para os novos modelos profissionais e empresariais.

Por essa razão estarei, no decorrer de todo o texto, adotando abordagens múltiplas: vou falar dos profissionais e das empresas, discutindo a aplicação de cada princípio apresentado em ambas as esferas. É fundamental que os indivíduos conheçam o funcionamento da organização, assim como a organização precisa sempre levar em conta o ponto de vista do indivíduo. Tive o cuidado de selecionar vários exemplos concretos. Embora algumas vezes digam respeito a situações ocorridas em outros países, a maior parte deles foi retirada do mercado brasileiro.

A análise empreendida vai nos permitir desenhar os contornos do que eu chamo de *novo paradigma profissional*. Mais que um conjunto de regras ou princípios, o novo paradigma constrói uma visão inovadora do mundo do trabalho. Os resultados dessa mudança de paradigma atingem, positivamente, indivíduos e empresas. A compreensão do novo



paradigma vai nos levar a conseqüências bastante práticas para indivíduos e empresas, que serão explicitadas passo a passo no decorrer de cada capítulo.

Reservei os capítulos finais para concentrar a atenção no processo de busca e obtenção de um emprego. Todas as mudanças e exigências que serão apontadas fazem com que esse processo seja comandado por outras regras. Identificar uma boa oportunidade, elaborar um currículo, submeter-se a uma entrevista de contratação já exigem a compreensão da nova realidade. Essa compreensão, que este livro pretende oferecer, tornou-se hoje a principal arma na luta pela conquista de um emprego.

NO MUNDO DA LUA

*Estamos condenados à civilização.
Ou progredimos, ou desaparecemos.*

Euclides da Cunha

Em abril de 1961, os norte-americanos acordaram certo dia com uma péssima surpresa: a União Soviética anunciou que enviara pela primeira vez um homem ao espaço. O cosmonauta Yuri Gágarin permanecera uma hora e quarenta e oito minutos a bordo de uma nave, girando em torno da Terra. Para os soviéticos, era um feito histórico, uma grande vitória na corrida espacial. Para os americanos, um vexame. Era deles a promessa de serem os primeiros a conquistar o espaço. Confiantes no próprio poder, haviam sido derrotados. Mais do que o orgulho nacional, estava em jogo também a supremacia mundial entre americanos e soviéticos, que viviam o período da guerra-fria. Toda conquista tecnológica de um dos lados significava uma ameaça para o lado oposto.

John F. Kennedy, então presidente dos Estados Unidos, ficou bastante abalado. Passou o dia em reuniões com assessores e estrategistas. Sério e silencioso, preparava um golpe de mestre. No final da tarde, convocou uma rede de TV para um histórico pronunciamento, que seria acompanhado no mundo todo. Um pouco cabisbaixo, disse que o feito soviético não significava quase nada. O “grande objetivo” dos Estados Unidos, afirmou, era chegar à Lua e não simplesmente colocar alguém em órbita. E esse objetivo, prosseguiu Kennedy, seria atingido.

A verdade é que, antes do pronunciamento do presidente, o “grande objetivo” anunciado em rede mundial de TV não passava de uma hipótese remota. Vencer a distância entre a Terra e a Lua exigia enfrentar problemas cujas soluções pareciam estar a anos-luz das capacidades da época, desde uma comida especial a ser consumida no espaço até mecanismos propulsores para os foguetes, combustível, roupas e veículos para o homem deslocar-se na superfície lunar e um imenso mundo novo de complicações. Imagine os computadores daquela época, cheios de válvulas e usando fitas parecidas com rolos de filmes de cinema: ocupavam salas inteiras e levavam dias para fazer cálculos um pouco mais complicados. O que dizer dos cálculos superprecisos exigidos por uma viagem espacial?

Kennedy não recuou diante de tantas dificuldades. Nem pensou nelas. Lançou, como um foguete, a determinação de chegar à Lua. Naquele momento, pressionado por uma situação adversa, em vez de se abater e admitir uma derrota histórica, o presidente norte-americano inventou um novo futuro e virou o jogo. Oito anos depois daquele pronunciamento, Neil Armstrong fincava seus pés e uma bandeira dos Estados Unidos na superfície da Lua, com transmissão direta pela TV. Antes dos soviéticos.

A história de Kennedy é muito importante para perceber algumas características que são necessárias para qualquer pessoa vencer no mundo de hoje. Eu vou tratar delas e mostrar, no decorrer deste livro, como podem ser aplicadas em situações profissionais. Não quero dizer com isso que todo mundo precisa ser como Kennedy. Não. Numa época em que qualquer microcomputador pode fazer em alguns minutos os cálculos que os computadores da Nasa levavam dias para fazer na década de 60, com uma quantidade nunca vista antes

de informações disponíveis e com transformações aceleradas, não é preciso ser como Kennedy. É preciso ser mais do que ele.

Nos anos 90, o grau de exigência para vencer em qualquer área é muito maior do que em todas as épocas anteriores. Mas isso ainda é uma boa notícia. A má notícia é que, daqui a dez anos, vai ser bem mais difícil. Por isso, quem sair na frente, perceber desde já os desafios a serem vencidos e se preparar para vencê-los estará, como o presidente dos Estados Unidos, iniciando a criação de um futuro de sucesso.

O Fantasma do Desemprego

A grande preocupação atual, em todos os países, é o número cada vez maior de pessoas que não têm emprego. As taxas de desemprego são assustadoras, seja em países desenvolvidos como Inglaterra e França, seja em países em desenvolvimento, como o Brasil e parte da América Latina. Em minha época de faculdade, meu professor de economia costumava dizer que uma taxa de desemprego de 6% significaria o caos. Mais de 10%, na opinião dele e de toda a ciência econômica de então, seria convulsão social. Veja a tabela a seguir com os índices atuais:

<i>Taxas de desemprego - 1996</i>	
<i>Espanha</i>	<i>22%</i>
<i>Argentina</i>	<i>17%</i>
<i>França</i>	<i>12%</i>
<i>Alemanha</i>	<i>12%</i>
<i>Inglaterra</i>	<i>7%</i>
<i>Brasil</i>	<i>5,3%</i>

Se formos considerar o problema globalmente, projeções feitas pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) indicam que cerca de 1 bilhão de pessoas, em todo o mundo, estão sem emprego. Um índice equivalente a 16% da população terrestre. Isso significa que, na maior parte dos países, segundo as previsões daquele meu professor catastrofista, já deveria estar instalada a convulsão social. Mas não é isso o que acontece. Ao contrário, um índice de 5% é considerado hoje como “desemprego zero”! Esta é, por exemplo, a meta dos britânicos para 1997.

Aparentemente, o Brasil se encontra em uma situação privilegiada. Veja, o índice de desemprego está quase em 5%! Mas não há infelizmente motivo para comemorar esse número, no caso brasileiro. O índice não leva em conta a alta taxa de desocupação no campo nem considera a economia informal, que responde por cerca de 50% da força de trabalho no país. Se considerarmos apenas regiões metropolitanas, os números se aproximam mais da realidade. Está, por exemplo, em torno de 15% na Grande São Paulo.

O mundo aprendeu a conviver com o que se chama *crise estrutural* do emprego, o que equivale a aceitar como inevitável um certo nível de desemprego.

Um dos fatores sempre citados como determinantes do desemprego é a tecnologia. A racionalização dos métodos de produção e administração, os avanços tecnológicos, a automação, a necessidade de aumentar a produtividade para baixar os preços diante da concorrência internacionalizada, tudo isso tem levado à diminuição da oferta de empregos. Estamos produzindo cada vez mais, com menos gente. Outra razão apontada é o ingresso cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, um fenômeno que no Brasil passou a ser visível no máximo há vinte anos e se acelera cada vez mais. O

crescimento demográfico, por seu turno, lança um número crescente de jovens, anualmente, à busca de um posto de trabalho.

Não é por outra razão que as taxas de desemprego são maiores quando se consideram apenas os jovens ou as mulheres. Na Grande São Paulo, segundo dados da Fundação Seade, o desemprego entre as mulheres pulou de 11,3% em outubro de 1990 para 16,6% em outubro de 96. Para os jovens, no mesmo período, o salto foi de 13,9% para 20,6%. No caso da Argentina, um dos parceiros do Brasil no Mercosul, o desemprego entre as mulheres da Grande Buenos Aires atinge 22%. Para os jovens entre 15 e 19 anos, na mesma região, a taxa é de assustadores 47,3%. Todos esses dados são oficiais.

No Brasil, como também na Argentina, há fatores extras que aceleram momentaneamente as taxas de desemprego. O país deixou há pouco tempo uma situação econômica muito instável e tenta firmar uma nova realidade, sem inflação e repentinamente aberta à concorrência internacional. Isso tem provocado muitos problemas para as empresas que viviam em um ambiente econômico fechado e se vêem agora lançadas na competição com multinacionais, sofrendo ainda com juros altos e restrições ao crédito. Mas a questão do desemprego não vai ser solucionada mesmo quando terminar o processo de estabilização econômica e esses fatores conjunturais estiverem ultrapassados. A tendência é de acomodação em um patamar que se considere apenas aceitável. Se hoje esse patamar “aceitável” é de 5%, pode passar a ser de 10% ou 15% em alguns anos. A falta de emprego, como já disse, é parte essencial de qualquer economia moderna. O emprego é algo cada vez mais escasso, com tendência a diminuir no futuro. Por isso, a resposta para a questão “há emprego?” é

clara: NÃO. A resposta para a questão “haverá emprego?” é outra vez NÃO.

Essa constatação parece muito preocupante. Desesperadora, até, para muitos. Mas acredito que há uma saída para escapar do desespero. A primeira coisa a fazer é mudar a pergunta “haverá emprego?”. Ela talvez esteja errada. O que eu proponho é uma nova questão: “*Para quem* haverá emprego?” E mais do que isso: “O que fazer para se tornar uma das pessoas que participarão desse grupo cada vez menor?”

Brilhantes, Competentes e Demitidos

Até hoje, sempre houve respostas prontas para saber quem teria um emprego garantido ou não corria riscos de perder o emprego. Essas respostas pareciam funcionar. Quem fez uma boa faculdade, foi sempre um bom aluno, esse terá um futuro garantido. Ou quem sempre vestiu a camisa da empresa, cumpriu todas as determinações, foi um fiel seguidor das normas empresariais, esse não perderá seu emprego. Eu digo que *pareciam* funcionar porque, no mundo real, não funcionam mais. Vejamos exemplos.

No início dos anos 90, uma nova surpresa atingiu os Estados Unidos. Dessa vez, não vinha da Rússia, mas havia sido gerada dentro da própria sociedade norte-americana. De uma hora para outra, muitas das maiores empresas do país, multinacionais, decidiram demitir seus presidentes e todo o grupo de principais executivos que os acompanhavam. Mais grave ainda, começaram a procurar os substitutos fora de suas estruturas empresariais. Queriam outras pessoas, com outras idéias. Foi um terremoto.

As revistas semanais deram capa para o assunto: “Procuram-se presidentes, de fora da empresa, por favor”,

escreveu a *Business Week*, em 12 de agosto de 1991. Gary Becker, professor da Universidade de Chicago, escreveu meses depois um artigo sobre esses executivos: “O problema não é o quanto ganham, é como se livrar deles”. Quando tudo parecia estar calmo novamente, em 23 de agosto de 1993, a *Business Week* voltava à carga, com nova reportagem: “Por que mais cabeças vão rolar”. Estava-se falando de empresas como IBM, Kodak, Westinghouse. Os executivos em questão eram o sangue azul do empresariado norte-americano.

Para entender o impacto dessas notícias, é necessário pensar um pouco na estrutura daquela sociedade. Lá, os pais fazem poupanças para os filhos, já na infância, com o objetivo de pagar as melhores universidades. Os estudantes se esforçam, desde o primeiro grau, para ter as maiores notas, que garantem o ingresso nessas universidades — não existe vestibular, mas avaliação do desempenho ao longo dos anos de estudo. A motivação para isso era garantia de conseguir grandes empregos e carreiras brilhantes, depois de formados, com possibilidades de chegar ao cargo mais alto das empresas. Este é o sonho americano, adubado há duzentos anos e, por isso, um sonho enorme.

Os presidentes demitidos seguiram esse roteiro à risca. Tinham sido os melhores alunos das melhores universidades, feito carreiras brilhantes. Eram extremamente dedicados ao trabalho, foram responsáveis por fechar alguns dos maiores negócios da história da humanidade, representavam o próprio espírito do sucesso norte-americano. Vestiam a camisa, o paletó e as calças da empresa. E perderam o emprego! Não serviam mais... Os americanos acordaram do sonho e deram de frente com um pesadelo.

Outro exemplo da mesma mudança, fortemente percebido na Europa, são pessoas formadas há mais de cinco anos que ainda não conseguiram seu primeiro emprego. Muitas

estão fazendo pós-graduação, ganhando bolsas de estudo, como opção à falta de um posto de trabalho. Continuam na escola, numa adolescência prolongada. Alguém que faz mestrado ou doutorado já é uma pessoa privilegiada, inteligente, com uma formação bem acima da média. Mas não consegue emprego. Esses “privilegiados” mal têm seu presente garantido, quanto mais o futuro.

As fórmulas e respostas prontas deixaram de funcionar. Os executivos que perderam o emprego estavam cegos para isso. Acreditavam, como a maioria das pessoas ainda acredita, que as mudanças não são necessárias quando as coisas parecem ir bem. Estavam de tal modo presos aos métodos de trabalho que tinham dado certo até então, que eram incapazes de dar grandes saltos e guiar as empresas em direções ainda inexploradas. Confiantes em seu próprio poder e em seu próprio passado de sucessos, como os Estados Unidos em 1961 antes de serem surpreendidos pelos soviéticos, esses homens impediam o surgimento das inovações, engessando a estrutura empresarial de acordo com normas do passado. Não queriam correr grandes riscos. Eles seguiam a conhecida norma do futebol brasileiro: em time que está ganhando, não se mexe. Esta é uma das maiores armadilhas que se pode imaginar. Quem espera perder para pensar em mudanças dificilmente vai ter uma segunda chance.

Tudo isso indica uma alteração muito profunda, muito importante, no mundo contemporâneo: o passado vale pouco, ou quase nada. Quem ficar preso a ele, acreditando que as coisas que já fez e estudou são suficientes para garantir seu futuro, não terá na verdade nenhum futuro. Além de *saber* muitas coisas, *saber fazer* muitas coisas, é preciso *saber ser* uma pessoa vencedora.

O Valor Pensante

Para ser vencedor na disputa por esse bem escasso, chamado emprego, uma palavra-chave é *competitividade*. Esta é a primeira lição que podemos tirar do exemplo de Kennedy. Foi competindo com a União Soviética, tentando ir mais longe do que qualquer outro já tinha ido, que os norte-americanos chegaram à Lua. Para isso, mobilizaram todos os esforços de invenção, criatividade e muitos recursos em direção a um único objetivo: o de ser os melhores.

Kennedy poderia ter se proposto simplesmente a alcançar o mesmo que os soviéticos e, como eles, colocar um homem em órbita. Com isso, os Estados Unidos seriam os segundos a fazer algo que outros tinham feito primeiro. Ao contrário disso, o presidente Kennedy decidiu fazer algo novo, algo que ninguém ainda ousara fazer. Só uma coisa interessava: ser o primeiro, ser o melhor. Ele sabia que não há glória em ser o segundo, apenas o consolo de estar na frente do terceiro.

Na busca por um posto de trabalho, a situação é até mais grave. Quem busca um emprego ou quer se manter no emprego que já possui não compete apenas contra um adversário. Compete contra uma multidão de pessoas, cada uma delas buscando o mesmo objetivo. Nessa situação, ser igual aos outros e fazer tudo o que os outros fazem não adianta nada. É preciso ser melhor, fazer mais coisas e ter a ousadia de quebrar regras, em um mundo no qual mudar sempre é um fator de sobrevivência para pessoas e empresas.

Só há uma maneira de conseguir isso: ter habilidades e conhecimentos que agreguem ao trabalho aquilo que eu chamo de *valor pensante*. O profissional vitorioso será aquele capaz de oferecer coisas que as máquinas e mesmo outras pessoas são incapazes de oferecer. Fazer com competência

algo que sempre foi feito da mesma maneira não basta para garantir nada a ninguém, como não garantiu aos executivos demitidos.

O mundo atual exige e vai exigir cada vez mais profissionais capazes de quebrar as velhas regras. Capazes de *ser* pessoas que abram novos horizontes e aceitam riscos. O critério do que é a competência mudou, como veremos nos capítulos seguintes. A todo momento, o profissional é chamado a dar sua contribuição criativa e competir de forma corajosa. Isso é incômodo e dá muito trabalho. Qualquer pessoa se sente mais confortável quando possui uma receita pronta sobre o que fazer, respostas pré-fabricadas para os problemas que possam surgir e uma agradável rotina. Esse é o caminho mais tranqüilo e seguro... para o fracasso.

Não é dessa maneira que agem, por exemplo, os garotos que querem ganhar milhões de dólares antes dos 30 anos. Nenhum grande empreendedor ficou milionário sem correr riscos e cometer erros. Em vez de ficarem assistindo às transformações que acontecem de forma cada vez mais acelerada, eles inventaram suas próprias novidades. Abandonaram o papel de espectadores e se tornaram agentes de mudanças — promovendo as alterações ou criando as condições para que elas pudessem ser implementadas.

Discurso Novo e Vida Antiga

Não é só o profissional que precisa se conscientizar das mudanças que estão acontecendo no mercado de trabalho e se preparar para enfrentá-las. As empresas também. Algumas organizações empresariais já perceberam a necessidade de romper com velhos hábitos e ficar sintonizadas com as novas exigências do mercado. São elas que estão procurando, hoje, funcionários com perfil moderno. As multinacionais que demitiram seus presidentes são o exemplo mais radical disso.

A necessidade de mudança deu origem a várias teorias e propostas de reformulação das estruturas empresariais, como já citamos na Introdução, com efeitos menores do que o esperado. Por não levar em conta as pessoas, sofreram o bloqueio das culturas já sedimentadas na empresa, criando um grande descompasso entre o que se diz e o que se faz na realidade.

O discurso modernizador acabou funcionando, em muitos casos, como uma proteção para que tudo continuasse do mesmo jeito. É muito comum uma empresa decidir contratar “gente nova”, “novas cabeças”, “pessoal diferente”. Essa decisão dura até o momento de fazer a seleção. Quando aparece alguém realmente diferente, que tem conceitos e visões de trabalho que se chocam com a cultura estabelecida naquela empresa, o selecionador torce o nariz e pensa: “Esse cara não vai dar”.

A resistência permanece até que a empresa entre em crise para valer e comece a ser suplantada pela concorrência. Nessa situação, ou ocorrem mudanças mesmo ou o negócio corre o risco de afundar. Os mesmos princípios que valem para os profissionais valem também para as estruturas empresariais. Mudar as atitudes e interiorizar os valores que são capazes de levar à vitória é um processo difícil, que deve ser enfrentado tanto pelas pessoas como pelas empresas. Enquanto a modernização permanecer apenas como um discurso de defesa, empregados e empregadores irão de mãos dadas para o brejo. É por isso que todo o trabalho de transformação profissional segue junto com a transformação das estruturas empresariais. Algumas organizações e algumas pessoas estão mais adiantadas nessa direção. Outras, e por que não dizer, a maioria, ainda resistem, agarradas às normas do passado. O que eu vou mostrar nos capítulos seguintes são as formas e as vantagens de fazer parte da minoria, essa minoria de pessoas decididas a ter sucesso na vida. Para vencer, você não pode pensar como a maioria.

Não basta, no entanto, que você leia este livro, entenda tudo e fique depois de braços cruzados, esperando o sucesso chegar. *Apenas as informações não mudam os comportamentos.* É preciso agir de acordo com elas. Trata-se de um desafio que depende apenas de você. Se fosse preciso apontar a principal característica dos nossos tempos, eu quase não teria dúvidas em dizer: é a responsabilidade de cada indivíduo por si mesmo. Sócrates, o célebre filósofo da Grécia Antiga, ensinava uma única verdade: conhece-te a ti mesmo. Esse princípio vale até hoje, com uma pequena alteração: conhece-te e desenvolve-te a ti mesmo.

O mundo de hoje é extremamente individualista, que é a outra face da competitividade. Muitas vezes, quando digo isso, ouço críticas de pessoas que acham que eu estou defendendo o egoísmo acima de tudo. Em primeiro lugar, costumo responder, não fui eu que fiz o mundo e defini as regras. Eu tento, no máximo, compreendê-lo. Além de tudo, individualismo não significa egoísmo negativo. É preciso que alguns subam primeiro para que possam dar a mão para outros subirem depois. A verdadeira solidariedade não é nivelar todo mundo por baixo, mas ser cada vez melhor e tentar puxar para cima o nível da sociedade e da economia em cada país.

No campo profissional, a dedicação em aprimorar a si mesmo, 24 horas por dia, 365 dias por ano (e 366 nos anos bissextos), é o maior dos mandamentos. É preciso somar cada vez mais habilidades, mais conhecimentos e *ser* alguém sintonizado com as exigências crescentes do mundo, num processo contínuo de *autodesenvolvimento*. Sem isso, corremos o risco de nos tornar obsoletos, como as máquinas de escrever dos anos 70. E, como elas, ser encostados e substituídos.

UM MUSEU DE GRANDES NOVIDADES

Um homem não entra duas vezes no mesmo rio; da segunda vez não é o mesmo homem nem o mesmo rio.

Heraclito de Éfeso, séc. VI a.C.

Vivemos a era das mudanças. Tudo muda muito rapidamente, em todos os campos da vida. Quem tem um computador experimenta isso de maneira brutal: compra um 386, a última inovação da tecnologia, e poucos meses depois o mercado já está inundado de micros 486. Então, troca de computador, compra um 486 DX4, a última inovação da tecnologia. Poucos meses depois, só se fala em processadores Pentium, a última inovação da tecnologia. De tal maneira que raramente dispomos do que é mais avançado. O resultado é um constante sentimento de inferioridade ou, pelo menos, a sensação de incapacidade para se manter em dia com todas as novidades do mundo.

Desde que o mundo é mundo há mudanças. Mudar faz parte da natureza e da história. A diferença é que hoje as mudanças são tão velozes que tudo fica obsoleto num piscar de olhos e as pessoas, com isso, sentem-se trituradas. Isso não vale apenas para o nosso exemplo dos computadores. Qualquer coisa superavançada vira uma incômoda tralha pouco tempo depois e passa a fazer parte do “museu de gran-

des novidades”, como dizia a música de Cazuzza. Essa corrida sem fim pode ser chamada *síndrome da mudança*. Uma síndrome cujo principal sintoma é a percepção de que estamos sempre atrasados em relação ao mundo.

A obsolescência é muito fácil de perceber nas coisas, nas máquinas e nos equipamentos. O difícil, e mais importante, é ver que as pessoas também ficam obsoletas. Há quem diga que neste final de século passamos por três fases: infância, adolescência e obsolescência. Esse é o grande risco para o profissional dos anos 90. Se alguém hoje oferece os mesmos conhecimentos e habilidades que tinha há cinco anos, pode ter se transformado num simples 386: era supermoderno, agora não serve mais e está em liquidação, a preços baixos, nas poucas lojas que ficaram com encalhe do produto.

Para sorte da humanidade, ao contrário dos equipamentos, as pessoas têm uma forma de fugir da obsolescência: o aprendizado contínuo. É por meio do constante aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e forma de ser que o profissional se mantém em dia com o mundo. Não há outra saída. É uma ilusão acreditar que durante um período da vida vamos à escola, aprendemos tudo o que é preciso e depois basta trabalhar, usando os conhecimentos já adquiridos. Estamos condenados a ser estudantes pela vida inteira, mas estudantes sem escola e sem professor. Cada profissional precisa, por conta própria, desenvolver-se cada vez mais. O *autodesenvolvimento* é a única forma de combater a obsolescência.

O conceito fundamental de autodesenvolvimento inclui duas frentes complementares. A primeira é a aquisição de conhecimentos e capacidades direta ou indiretamente aplicáveis ao trabalho. A segunda é a forma de agir, a forma de ser, as características pessoais. As avaliações sempre incluem

esses dois aspectos complementares, que podem ser medidos, com pequenas variações, por um conjunto básico de critérios. É preciso saber que cada profissional está hoje submetido a uma avaliação constante, não apenas no momento de ser contratado.

Os Dez Mandamentos do Autodesenvolvimento

Há fatores que definem o bom profissional e servem para fazer as avaliações que podem definir a manutenção no emprego, a promoção e até mesmo a demissão de algumas pessoas. Vou mostrar agora a relação de itens que usamos para avaliar os funcionários de uma grande organização de varejo. Com pequenas alterações no valor a ser dado a cada item, essa relação vale para qualquer área. São dez critérios básicos para fazer sua auto-avaliação. Sugiro que você analise seu próprio comportamento e desempenho e dê notas para si mesmo. Faça isso a cada semana, concentrando-se em melhorar nos itens em que perceber maior dificuldade. Se for possível, o ideal é que esse acompanhamento seja feito em grupo. As outras pessoas são sempre melhores juízes de alguns de nossos defeitos, que já ficaram tão familiares para nós mesmos que somos incapazes de detectá-los. Podem ser feitas reuniões periódicas em que cada um faça diagnósticos dos outros participantes do grupo, baseados nos critérios básicos que são fornecidos aqui. É preciso ainda insistir que tais características têm como pressuposto uma formação adequada, do ponto de vista técnico ou acadêmico, e conhecimento sólido de inglês, espanhol e informática, sem o que as dificuldades para a manutenção e ascensão no mundo do trabalho estarão multiplicadas.

1. Apresentação pessoal — Inclui os cuidados que você dispensa a sua aparência. Não significa luxo, roupas de grife ou beleza pessoal, mas atenção com o próprio asseio, cabelos, unhas, sapatos, adequação entre as roupas que você usa e seu ambiente de trabalho. Esta é uma regra antiga, mas por que é ainda importante? Simplesmente porque uma aparência agradável predispõe as outras pessoas a confiarem em você e facilita a comunicação.

2. Facilidade de relacionamento — Se você está sempre em conflito com todo mundo, é grande a probabilidade de você estar sendo um verdadeiro chato, em vez de os chatos serem todos os outros. É necessário criar um ambiente de harmonia durante as atividades profissionais. Antes de mais nada, o trabalho é uma situação de relacionamento social, que precisa funcionar bem para que todos possam desenvolver suas atividades com maior produtividade.

3. Facilidade de comunicação verbal — Essa capacidade vale tanto para os contatos com os outros profissionais da empresa como para contatos com o público. Você precisa ser capaz de se comunicar adequadamente com qualquer pessoa, compreendendo as solicitações e fornecendo respostas claras. A clareza na comunicação permite que os problemas sejam melhor compreendidos e tenham soluções mais rápidas.

4. Rapidez de raciocínio e decisão — É fundamental sintetizar rapidamente as informações disponíveis, organizá-las racionalmente e tomar decisões rápidas. É necessário sempre ter consciência de que você não é um elemento isolado, mas parte de uma estrutura maior que depende de seu desempenho pessoal para funcionar bem. Uma decisão adiada ou a demora em resolver os problemas pode colocar em dificuldades outros setores da empresa.

5. Criatividade — Este é um ponto fundamental: sua capacidade de inovar e melhorar as formas de atuação e rotinas de trabalho para obter melhores resultados. A criatividade é hoje um dos principais pontos de diferenciação. Se você está fazendo as mesmas coisas do mesmo jeito há vários meses, isso pode significar que está sendo incapaz de dar contribuições para a melhoria do trabalho e adotou uma posição comodista ou defensiva.

6. Liderança — Dentre todas as características, esta é a que se torna cada dia mais importante e não se restringe às chefias. Ser líder não é uma atribuição, mas uma situação. A liderança pertence a quem deve tomar uma decisão, no momento em que toma essa decisão, levando em conta as conseqüências e os possíveis resultados. Nesse momento, você deve ser capaz de comandar o processo e se impor, de forma natural, sobre os demais, criando um clima favorável de cooperação. Uma liderança contributiva pode valer mais do que conhecimentos específicos da função ou do setor em que a pessoa ingressa.

7. Capacidade de observação — Também chamada de visão crítica, a capacidade de observação é que permite identificar pontos que precisam ser melhorados no trabalho. O bom observador tem visão completa dos processos, não se isola e é capaz de contribuir para o aprimoramento das tarefas. Para isso, é importante ter conhecimentos além de sua própria especialização, como veremos abaixo no funil do autodesenvolvimento. Quem possui aguda capacidade de observação tem condições de se tornar um crítico interno, que levanta os pontos que precisam ser aprimorados.

8. Capacidade de persuasão — Você deve ser capaz de convencer os outros acerca de seus pontos de vista, com argumentação clara e segurança suficiente para levá-los a ade-

rir ao que você pensa. Essa capacidade aumenta suas chances de interferir positivamente na organização do trabalho e de estimular a implantação de soluções criativas. Ao mesmo tempo, valoriza sua imagem profissional e sua posição dentro da empresa. A dose certa de marketing pessoal é positiva. Esteja bem fundamentado com a técnica, mas não esqueça de acrescentar um pouco de pirotécnica.

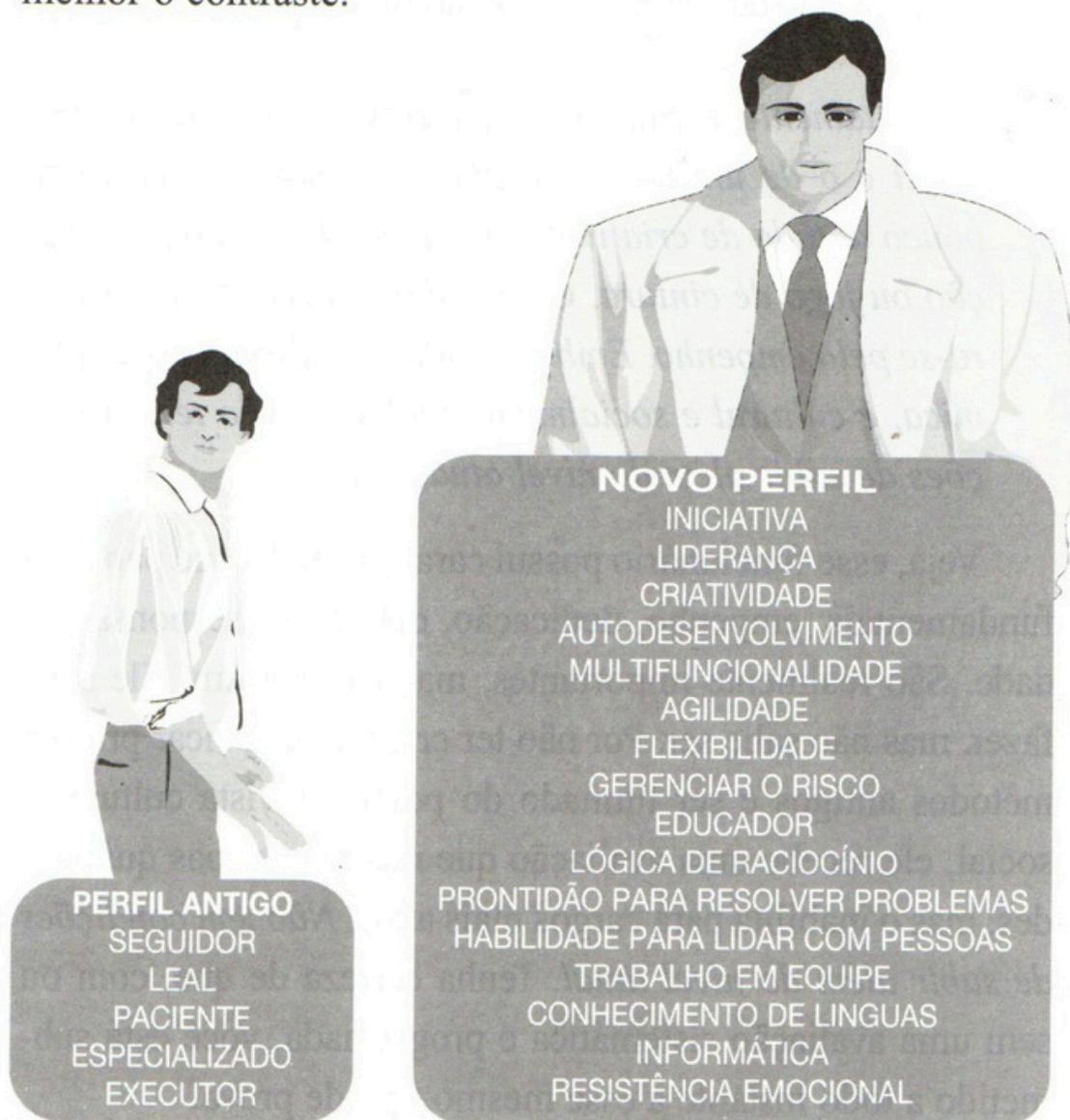
9. Determinação — *Você não deve esperar que alguém sempre lhe diga o que fazer e cobre prazos, mas adotar como suas as metas e cronogramas exigidos pelo trabalho, cumprindo-os com segurança e independência. Quanto mais você for capaz de resolver problemas ou propor soluções, mais importante você vai se tornar dentro da empresa, ganhando confiança e respeito. Isso não significa uma atuação isolada. Ao contrário, o trabalho em equipe é hoje preponderante. A determinação permite que você cumpra seu papel da melhor maneira possível.*

10. Resistência emocional — *O equilíbrio emocional é de extrema importância nas situações profissionais. Muito mais do que manter a “cabeça fria”, o profissional de sucesso consegue incorporar emocionalmente os desafios que tem de enfrentar no trabalho, em vez de considerar o emprego como um fardo. Ao se tornar um agente de mudança, qualquer um passa a sofrer com as resistências de pessoas que ainda não deram o primeiro passo para a modernização. Tais resistências não podem gerar frustração nem conflitos emocionais, sob o risco de comprometer o próprio desenvolvimento.*

Se você leu com atenção os dez itens de avaliação, deve ter notado duas coisas muito importantes. Em primeiro lugar, trata-se muito mais de disposições e habilidades pessoais do que propriamente de aquisição de conhecimentos especializados — que também são importantes e sobre os quais fala-

rei adiante. Em segundo lugar, há um fato verdadeiramente espantoso: essas regras são o contrário do que era considerado o ideal há pouco tempo.

Nos anos 70, uma pessoa de sucesso poderia ser identificada por algumas características: seguidor das diretrizes, leal, paciente, executor de tarefas e especializado. Até hoje, muitos acreditam que essas são as qualidades exigidas para o sucesso. Na verdade, não são mais. Nos anos 90, são exigidas qualidades que parecem ser o contrário disso tudo. O perfil moderno é o de um profissional com iniciativa própria, criatividade, liderança, capacidade de aprendizado contínuo e multifuncional. Vamos colocar em tabelas para enxergar melhor o contraste.



Veja a desproporção entre as antigas e as novas exigências. A tabela da direita poderia ganhar ainda mais itens. Ela é infundável, porque retrata um perfil em aberto, sempre pronto a receber novas características, habilidades, conhecimentos e inovações. A tabela da esquerda, ao contrário, retrata o perfil fechado, e por isso ultrapassado, de duas décadas atrás.

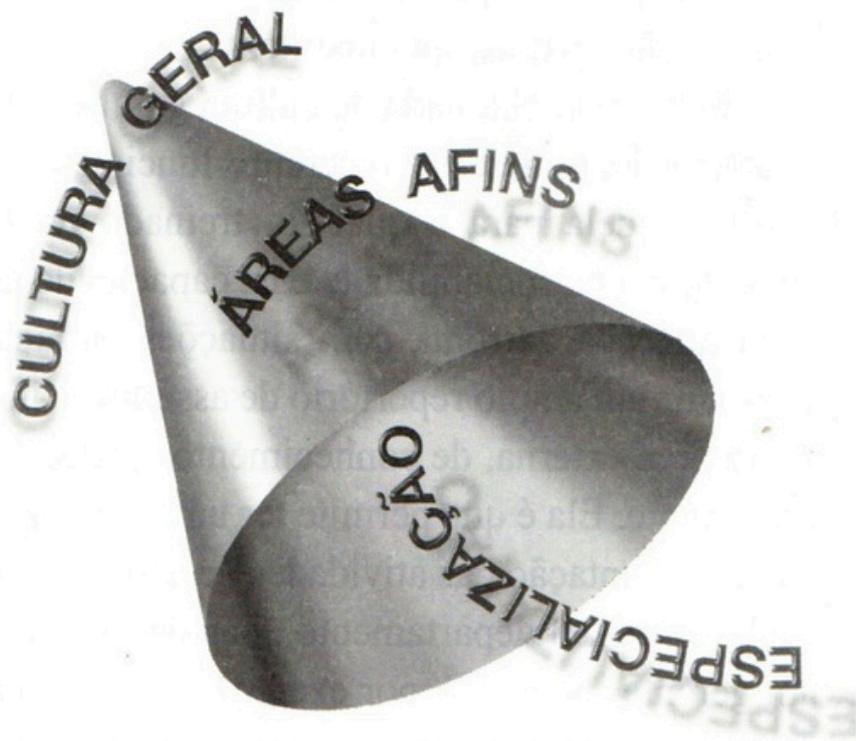
Vou reproduzir a avaliação de um dos funcionários da empresa de varejo, sem citar o nome, para deixar evidente a importância dessas características e como elas podem ser decisivas. Trata-se de um profissional com vários anos de empresa, em um cargo de chefia média, muito mais próximo do perfil antigo do que do moderno. Veja como ele foi avaliado:

Altamente confiável, responsável e dedicado. Seu perfil é o de um administrador eficiente, porém muito pouco dotado de criatividade, capacidade de improvisação ou jogo de cintura. Cumpridor e disciplinado, supera-se pelo empenho. Embora tenha boa formação acadêmica, é cultural e socialmente limitado. Não tem condições de subir além do nível atual.

Veja, esse funcionário possui características que parecem fundamentais: empenho, dedicação, disciplina, responsabilidade. São realmente importantes, mas não bastam. Ele sabe fazer, mas não sabe ser. Por não ter criatividade, ficar preso a métodos antigos e ser limitado do ponto de vista cultural e social, ele recebe uma avaliação que reconhece suas qualidades, mas o inabilita para cargos mais altos. *Não tem condições de subir além do nível atual.* Tenha certeza de que, com ou sem uma avaliação sistemática e programada, você está submetido a todo instante a esse mesmo tipo de prova.

O Funil do Autodesenvolvimento

O autodesenvolvimento inclui também, ao lado das características de comportamento, a aquisição continuada de conhecimentos dentro e fora de sua área de atuação. Algumas pessoas se iludem com o fato de receberem treinamento em suas próprias empresas. Esse treinamento não deixa de ser importante, mas está longe de ser suficiente. A empresa dá ao funcionário apenas aquilo que interessa naquele momento, pensando em suas necessidades imediatas. A formação capaz de diferenciar um profissional e torná-lo *pole-position* no mercado de trabalho é uma tarefa individual. Para isso, sugiro imaginar um funil. Veja a figura:



BASE COMUM:

INGLÊS, ESPANHOL E INFORMÁTICA

A parte interna do funil significa a crescente especialização em sua área, por meio de cursos, treinamento empresarial, congressos e leitura de publicações (livros e revistas)

especializadas. É um acúmulo vertical de conhecimentos, que se tornam cada vez mais específicos e aprofundados em seu campo exclusivo de atuação. A área externa do funil, à direita, significa os conhecimentos de áreas afins. São informações sobre outras atividades que influenciam ou são influenciadas pela sua. A área externa à esquerda é a cultura geral, com informações sobre os diversos conhecimentos humanos, incluindo artes, espetáculos, literatura, música, história, notícias de jornal, etc. As duas áreas externas representam o acúmulo horizontal de conhecimentos. Não é necessário conhecer profundamente, mas possuir uma quantidade grande de informações, que ampliam a compreensão global do trabalho e a visão de mundo e permitem montar correlações e antecipar acontecimentos.

A área horizontal chamada de cultura geral é a que favorece a criatividade, porque faz o cérebro funcionar de maneira diferente daquela para a qual foi treinado no trabalho. Além disso, ajuda na sociabilidade e na capacidade de comunicação, já que nos defronta com situações variadas e nos permite possuir um amplo repertório de assuntos e interesses.

A outra área externa, de conhecimentos afins, é também muito importante. Ela é que permite ter uma visão global dos processos e a orientação das atividades de acordo com necessidades não só de seu departamento, mas de toda a empresa. Hoje, um gerente industrial, por exemplo, precisa ter conhecimentos básicos de *marketing* e finanças. Somente dessa maneira ele vai compreender a importância e o objetivo das mudanças nos processos de fabricação. Se esse gerente trabalha, digamos, numa fábrica de sabonetes, ele vai poder dar contribuições mais importantes se entender que uma determinada mudança no formato do produto não é apenas um capricho da área de *marketing*, mas uma necessidade de sobrevi-

vência empresarial na luta por novos mercados. Vai entender também por que é necessário diminuir ou aumentar a produção em certos momentos, levando em conta o tamanho dos estoques, a capacidade de distribuição, etc. Se ficar isolado em sua área, preocupado apenas com o bom funcionamento de sua maquinaria, será incapaz de se integrar às necessidades da empresa e encontrar as melhores soluções para os problemas que as outras áreas geram para ele resolver.

O caso do funcionário avaliado, que eu mostrei acima, pode ser entendido dessa maneira: ele viveu sempre dentro do funil. Possui conhecimentos aprofundados em sua área de atuação, mas não tem criatividade nem jogo de cintura. Como diz o avaliador, tem pouca formação cultural e é socialmente limitado. Por isso, é considerado incapaz de assumir postos de maior importância dentro da empresa.

Vamos ver agora um outro exemplo da mesma empresa. Um funcionário, igualmente com vários anos de casa, recebeu uma avaliação muito positiva e foi indicado para ocupar um cargo executivo mais alto. O resumo da avaliação é suficiente para mostrar o contraste:

Entusiasta, determinado, com boa formação acadêmica, cultural e social. Percebeu a oportunidade que tinha nas mãos ao lhe ser proposta uma coordenação de vendas e assumiu o desafio. Contributivo, motivador, trabalha bem em equipe. Consegue ser franco e direto sem ofender ou agredir com suas colocações. Tem condições de ser um executivo multifuncional e pode, desde já, assumir uma gerência mais abrangente.

Agora leia novamente a avaliação do primeiro funcionário. Compare. Viu a diferença? As vantagens se baseiam muito mais em atitudes do que em conhecimentos, embora

levem em conta também a boa formação acadêmica (que o outro igualmente possuía), cultural e social (que o outro não possuía) desse futuro executivo. Ele conseguiu, trabalhando nas mesmas condições de seu colega, manter-se em desenvolvimento contínuo tanto em sua área de especialização (dentro do funil) como em termos de conhecimentos gerais (fora do funil).

Contatos com o Mundo

A globalização virou uma palavra permanente em nosso vocabulário, mas em muitos aspectos ainda não faz parte de nossa forma de agir. Um mundo globalizado é aquele em que as fronteiras nacionais deixam progressivamente de servir de barreiras limitadoras para as atividades das empresas, para a circulação de informações e, em certa medida, para a cultura. A primeira concepção que temos é que a globalização significa, simplificadamente, a concorrência muito mais acirrada que se desenvolve não mais em um mercado doméstico, mas mundial. Esse é um aspecto apenas parcial da globalização, mas nos basta para analisar um fato que interessa de perto ao profissional moderno.

Pense um pouco: o que as grandes empresas estão fazendo para funcionarem em um cenário de globalização? É simples: abrem filiais em várias partes do mundo ou estabelecem parcerias com empresas já instaladas em outros países. Basta lembrar que no programa brasileiro de privatização vários grupos estrangeiros estão formando consórcios ao lado de grupos nacionais para disputar a compra de estatais. Esses mesmos grupos estão obviamente fazendo também associações e consórcios em outras partes do mundo. Seu objetivo é montar uma *rede* mundial que as torne presentes, de forma real ou virtual, no maior número possível de lugares.

Para qualquer profissional, a montagem de uma *rede* desse tipo também é um grande salto diferenciador. É impossível se integrar a qualquer aspecto da globalização se você se mantiver isolado dentro de sua própria empresa. Os contatos externos, no Brasil e no exterior, se tornaram hoje uma estratégia individual muito importante. Isso não quer dizer que você vá construir diversas associações: para o profissional, o fundamental numa rede de contatos é ter acesso a informações, captar oportunidades de negócios, estar ao lado das principais inovações técnicas e tecnológicas.

O primeiro passo para isso é a montagem dessa rede dentro do próprio país. Isso na verdade não é difícil: podemos entendê-la como uma rede de amizades. Cursos, seminários, congressos e eventos sociais, por exemplo, são oportunidades excelentes para você conhecer outros profissionais ligados à sua área e também a outras áreas. Mesmo no seu dia-a-dia profissional, esses conhecimentos ocorrem de forma quase natural: um consultor que vai prestar determinado serviço em sua empresa, os fornecedores com os quais você tem contato, os clientes, etc. E, depois de conhecer, é preciso manter uma proximidade pelo menos relativa, por meio de telefonemas, *e-mails*, almoços e outras maneiras comuns de cultivar relações.

Há várias conseqüências positivas no fato de manter uma rede de relações no mercado. Em primeiro lugar, ela o torna mais bem informado sobre o que está acontecendo em sua área de atuação. Depois, permite que você perceba possibilidades de parcerias profissionais entre sua empresa e outras empresas. Por exemplo, quando surge um problema novo que necessita de um tipo de solução ainda não disponível dentro de sua organização, você terá condições de buscar rapidamente essa solução apelando para sua rede de contatos, que

poderá indicar um consultor específico ou sugerir alguns caminhos. Ou no momento em que sua empresa desenvolve um determinado produto ou serviço que necessitará de suporte de outras empresas, você, conhecendo o mercado, encontrará em sua rede as empresas ou pessoas que poderão atender a essa demanda. Lembre-se de que o mercado atual, mesmo o interno, valoriza e necessita muito de parcerias. E, afinal, num caso extremo, essa rede de contatos também poderá fornecer oportunidades pessoais para você conseguir novas colocações profissionais no mercado.

A rede nacional de contatos já é um grande avanço. Uma rede internacional, então, é um extremo diferencial. Uma das formas mais fáceis de montá-la é fazer cursos no exterior. Ao estudar fora do país, além de dominar outra língua e adquirir novos conhecimentos técnicos, você estará entrando em contato com pessoas do mundo todo, que participarão do mesmo curso. É a grande oportunidade de conhecer pessoas e iniciar o cultivo de relações internacionais. Este é mais um motivo, e um motivo forte, para você passar alguns meses em outro país. Antigamente, o cultivo dessas relações era um pouco mais lento, por correio e raramente por telefone, por causa do alto custo das ligações internacionais. Hoje, com a Internet, é possível se comunicar com o mundo todo a um custo baixíssimo. Note e anote isso: *a globalização não é apenas um fenômeno empresarial e do capital, mas também um desafio e uma oportunidade individual.*

Manter a Forma

O autodesenvolvimento, somado a todas as exigências que se apresentam no atual mercado de trabalho, tem uma conseqüência que raramente é levada a sério pela maior parte dos profissionais: a forma física. Não é apenas por uma ques-

tão de vaidade e aparência que se torna necessário, hoje, ficar em forma. O objetivo é ganhar resistência física para enfrentar a atividade acelerada do mundo do trabalho.

Em 1995, em um processo de seleção para diretor de uma indústria em São Paulo, levei um dos candidatos para conhecer as instalações da empresa, que ficam em uma cidade do interior a 250 quilômetros da capital. Fomos e voltamos de carro, no mesmo dia. No dia seguinte, ele seria submetido a uma entrevista, pela manhã. Eu perguntei o que tinha achado da viagem da véspera. Ele me respondeu: “Fiquei bem impressionado com a empresa, mas a viagem foi muito cansativa. Fazer 500 quilômetros em um dia é dose. Estou cansado até agora”.

Foi um comentário infeliz e devo confessar que contou pontos contra ele. Alguém que pretende se manter competitivo e pronto para responder a qualquer desafio no mercado atual não pode se cansar. Se estiver realmente cansado, precisa ter condições de se recuperar rapidamente e não dar mostras do desgaste. Como conseguir isso? Preparo físico, exercícios diários, academia de *fitness*. E, nesse caso, valem todas as tradicionais recomendações: exames médicos para avaliar o nível de esforço ao qual você pode se submeter, contar, se possível, com a orientação de profissionais e, principalmente, fazer da atividade física um hábito diário, não apenas um atletismo de fim de semana, que costuma ser pior do que não fazer nada.

BONS TEMPOS, AQUELES

Adaptação significa não se agarrar a métodos fixos, mas mudar convenientemente em consonância com os eventos; significa agir segundo os ditames do que é oportuno.

Zhang Yu,

general e estrategista chinês, séc. XI

Em uma entrevista publicada em outubro de 1996, o escritor Raduan Nassar cita uma frase de um amigo seu, Hamilton Trevisan: “Continuamos pela vida inteira recitando ‘batatinha quando nasce’, esperando por aplausos”. É uma grande ironia, cheia de verdade. O tempo todo somos tentados a repetir tudo aquilo que uma vez deu certo, imaginando que vamos obter sempre a vitória. Outra tentação do mesmo tipo é querer justificar nossas deficiências explicando que, no passado, não tivemos condições ou tempo para cuidar de nosso próprio desenvolvimento. Mas acreditar que os sucessos que já conseguimos são suficientes para garantir sucessos futuros ou que nossos problemas anteriores irão desculpar alguma coisa é tão patético quanto um adulto declamar a “batatinha”, esperando de seus amigos os mesmos aplausos que ganhava da mamãe e dos tios quando era criança.

Na vida profissional, do ponto de vista tanto dos indivíduos como das empresas, o passado também ameaça se transformar em uma espécie de fantasma paralisador, que impede o desenvolvimento e a modernização. Por mais difícil e surpreendente que possa parecer, é necessário, por isso, esque-

cer o passado. Este é o primeiro de três princípios básicos que iremos tratar neste e nos próximos capítulos.

Ninguém nunca está completamente pronto para responder aos desafios de um mundo em aceleração. Parar, acreditando que já fez o suficiente, significa renunciar à busca de novas vitórias. O passado não se transforma em uma nota promissória que será resgatada depois com juros e correção monetária. Infelizmente, não existe o vale-futuro. Há pessoas que foram promissoras, sobre as quais todos diziam que teriam um futuro brilhante, pessoas que causavam inveja por sua inteligência e que, no entanto, fracassaram. Todo mundo conhece ou pelo menos já ouviu falar de casos assim. Ora essas pessoas “de futuro” podem ter fracassado exatamente porque acreditaram demais que teriam um ótimo futuro. Acharam que não era preciso muito esforço e que já estavam garantidas na vida. Foram crianças brilhantes e adultos ultrapassados. Ficaram obsoletas. As conquistas do passado só servem, hoje, para elas, como recordações, entre suspiros de “bons tempos, aqueles”.

Para um profissional jovem, com poucos anos de formação, o risco também é grande e pode ser explicado pela *teoria do guarda-chuva*. Até o final da faculdade, todos estão protegidos por um cômodo guarda-chuva, uma proteção indulgente da sociedade em relação aos erros e equívocos. Se alguma coisa dá errado, basta dizer: “Ah, eu sou apenas um estudante”. Logo depois da cerimônia de formatura, no entanto, esse guarda-chuva desaparece. No decorrer da vida profissional, o recém-formado pisa o mesmo chão de todos os outros profissionais com maior experiência ou melhor formação. Os guarda-chuvas são recolhidos imediatamente. A partir daí não adianta dizer que o professor de estatística, de direito penal, de fisiologia, ou seja

lá qual for a área, não ensinou tudo que era preciso. Ninguém estará interessado nisso. Problema seu. A única questão que conta no mundo do trabalho é o que você sabe, o que é capaz de fazer, não importa como tenha aprendido.

O Olhar de Medusa

Ficar agarrado ao passado é uma atitude ainda mais forte para as pessoas e empresas de sucesso. Imagine uma empresa líder de mercado em seu setor, que está à frente de toda a concorrência já há vários anos. A tendência natural de seus funcionários e diretores é pensar: “Ora, estamos certos há muito tempo. Para que mudar?” Essa empresa será naturalmente mais avessa a qualquer processo de transformação, podendo assumir um papel conservador. Exatamente ela corre grandes riscos, por estar se recusando a esquecer o passado. Em um mundo globalizado, os perigos muitas vezes estão ocultos. As situações de mercado viram de ponta-cabeça em intervalos muito curtos de tempo, e quem estiver com os pés fincados no que já passou estará correndo sérios riscos, mesmo que só os perceba depois de sofrer revezes frequentemente irrecuperáveis.

Um exemplo disso foi uma produtora de laticínios do sul do país. Sossegada em sua posição, tinha destaque no mercado da região. Sua mais próxima concorrente era uma empresa menor, com poucas possibilidades de se expandir e ameaçar a liderança. Tranqüilos, diretores e funcionários apresentavam um longo passado de hegemonia e não viam qualquer necessidade de aprimoramento da estrutura empresarial. Repentinamente, uma multinacional entrou na região, despejou investimentos e passou a negociar com os tradicionais fornecedores daquela empresa local, oferecendo condições

mais vantajosas. Foi um processo tão rápido que a até então tranqüila líder regional ficou ameaçada de fechar as portas, porque teve cortadas as suas fontes de alimentação de matéria-prima. Não teve tempo para reagir e hoje deve estar suspirando: “bons tempos, aqueles”.

Somente depois desse desastre, a empresa resolveu mexer em sua estrutura, melhorar a produtividade, modernizar seus equipamentos. Já era insuficiente e ela lançou mão de uma série de operações complexas, de última hora, arriscando suas ações, com resultados duvidosos. Foi a única possibilidade que encontrou para levantar recursos e tentar fazer frente à multinacional que entrou em seu campo de atuação. É claro que foi uma negociação desesperada, com a corda no pescoço, em condições muito mais desfavoráveis do que se ela estivesse preparada, com uma estratégia definida, no momento em que ainda dispunha de uma posição confortável no mercado. Foi a única saída, não mais para se manter líder, mas para se manter viva.

Do ponto de vista individual, a lógica é a mesma. Basta pensar nos executivos norte-americanos que citamos no início do livro. Estavam tranqüilos, o sangue-azul do empresário dos Estados Unidos, e perderam o emprego. Isso aconteceu porque os donos ou acionistas das empresas perceberam a necessidade de se manter em constante mudança e aqueles executivos não estavam preparados para mudar. Mas a necessidade de esquecer o passado não vale apenas para os altos cargos. Qualquer funcionário de qualquer escalão precisa, a todo momento, estar preparado para dar contribuições criativas, para colaborar com os projetos de reformulação empresarial. Se insistir em ficar atônito, perguntando: “Por que vamos mudar, se tudo vai tão bem?”, esse funcionário estará em uma posição defensiva, conservadora, totalmente

na contramão das tendências renovadoras do mundo de hoje. No capítulo anterior, eu mostrei entre os dez itens de auto-avaliação a necessidade de resistir à frustração e transformar a atitude defensiva em um sentimento de adesão colaborativa às mudanças. Esta necessidade se aplica integralmente quando se trata de esquecer o passado — ou o futuro esquecerá você.

É preciso esclarecer que o esquecimento do passado não significa jogar na lata de lixo as experiências acumuladas. Evidentemente, tais experiências são importantes, mas dentre elas *as mais valiosas são as que deram errado* e permitem evitar erros futuros. As que foram bem-sucedidas, estas é que precisam ser ultrapassadas em direção a idéias, soluções e tentativas melhores e mais ousadas. O erro, de certa forma, tem o poder de obrigar a tentativas de mudança e aprimoramento, é uma força propulsora. O acerto, ao contrário, leva à acomodação. É muito mais fácil criticar o que falhou do que fazer críticas acertadas em relação aos sucessos. A literatura antiga criou, entre seus mitos, a figura de Medusa, belíssima mulher que transformava em pedra todo aquele que se detivesse a contemplar sua beleza. As “glórias e vitórias” já obtidas, por mais belas que sejam, são as medusas que ameaçam, o tempo todo, paralisar o desenvolvimento profissional. A empresa de laticínios surpreendida pela ação de uma multinacional estava petrificada por suas tranqüilas vitórias.

Cotidianamente, esquecer o passado significa também questionar os hábitos que parecem óbvios. Uma das correntes mais poderosas para atar qualquer pessoa a idéias antigas e torná-la resistente às mudanças é o hábito. Atitudes e atividades habituais geram conforto e segurança. Dois sentimentos deliciosos e ao mesmo tempo mortais. Aquilo que é habitual, e por isso parece certo e imune a qualquer crítica, pode estar carregado de preconceitos, irracionalidades, falsas opiniões. Nos

ambientes de trabalho, as atividades habituais trazem o risco de impedir a visão de novas saídas, capazes de levar a saltos de qualidade e produtividade.

Um Peru Enigmático

Fazer as coisas do jeito que todo mundo faz sempre pareceu uma forma prudente de viver — afinal, todo mundo não poderia estar errado. O problema hoje é que todo mundo pode estar errado, sim. Mais do que isso, freqüentemente está errado mesmo. Ou, no mínimo, faz as coisas sem saber por quê.

Há um caso interessante que pode servir de metáfora para o que estou dizendo. Não sei se é verídico — conta-se que aconteceu em uma pequena cidade do interior dos Estados Unidos. Há alguns anos, a TV dessa suposta cidadezinha acompanhou o Dia de Ação de Graças de uma família. É uma festividade muito importante para os americanos. Essa família era especial porque reunia quatro gerações: a filha, a mãe, a avó e a bisavó. A repórter da TV ficou muito intrigada com uma coisa: o tradicional peru servido naquela data festiva foi assado em duas partes, cortado ao meio.

Ela perguntou à mãe por que o peru era cortado ao meio antes de ir ao forno, imaginando talvez um grande segredo de culinária oculto por trás daquilo. “Eu faço assim porque minha mãe fazia”, respondeu a mãe. Então, a repórter perguntou à avó. A resposta foi a mesma. “Eu faço assim porque minha mãe fazia.” A repórter, mais curiosa ainda com aquela tradição familiar, repetiu a pergunta à bisavó. Adivinhe a resposta: “Aprendi com minha mãe, que fazia assim”. Sem ninguém mais a quem perguntar, a repórter de TV prometeu investigar o caso. E, efetivamente, na semana seguinte, voltou ao ar com a solução do enigma.

Antigamente, na época da trisavó, provável iniciadora da “tradição” de cortar o peru ao meio, os fornos eram muito pequenos. O peru não cabia inteiro e então era preciso assá-lo em duas partes. Isso virou hábito naquela família e ninguém se perguntava mais por que razão agia daquela maneira. Virou tradição. Lembre-se dessa história da próxima vez que for fazer alguma coisa por hábito, como todo mundo, sem pensar no que está fazendo. Quantos perus você e a sua empresa cortam ao meio por dia?

Há no Brasil um peru histórico, presente na vida de todos os cidadãos, que pode nos servir de exemplo: a linguagem dos cartórios. Por que razão as escrituras e documentos públicos lavrados em cartório são feitos com textos extensos, cheios de palavras desnecessárias e com tanta redundância? Logo no início de um documento, em vez de escreverem “No dia 19 de agosto de 1996”, escrevem “Aos dezenove dias do mês de agosto de mil novecentos e noventa e seis”. O mesmo vício palavroso prossegue no texto inteiro.

Uma das explicações para esse desnecessário encomprimento da escrita está em nosso passado imperial. Naquela época, os escrivães eram remunerados pelo número de páginas que escreviam e registravam. Assim, faziam de tudo para que o texto fosse o mais longo possível e inventaram dezenas de truques, como esse da data (e naquele tempo ainda escreviam “aos mil oitocentos e oitenta e seis anos da graça de Nosso Senhor Jesus Cristo”). Essa linguagem artificial virou tradição. Os tempos mudaram, as formas de remuneração dos escrivães mudaram, a língua portuguesa evoluiu, mas os cartórios ainda estão no século XIX — ou, se preferirem, no décimo-nono século da graça de Nosso Senhor Jesus Cristo.

O Insultor Interno

Vamos nos lembrar novamente de características apontadas no capítulo anterior: a capacidade de observação e a capacidade de persuasão. Elas são fundamentais no combate ao hábito e na luta pelo esquecimento do passado. É inicialmente pela observação crítica que se torna possível identificar as irracionalidades do dia-a-dia. Observando cada etapa do trabalho e se perguntando “por que as coisas são feitas assim?”, o profissional assume o papel de “insultor interno”, do mesmo modo que existe o “consultor externo”. A palavra “insultor” pode parecer negativa, mas serve para enfatizar o grau de crítica que é necessário em uma empresa moderna. Este “insultor” talvez se transforme brevemente em uma função reconhecida dentro das estruturas empresariais, como já é hoje o *ombudsman*, que surgiu no país inicialmente em órgãos de imprensa mas já é adotado por diversas empresas de outros ramos. O importante, no entanto, é que cada funcionário possa desempenhar, dentro de seu campo de atuação, esse papel. O insultor interno é o perguntador dos porquês, o “chato profissional” que nunca se satisfaz com respostas prontas. Podíamos chamá-lo também de caça-fantasmas, o perseguidor dos hábitos estabelecidos para verificar se o que está sendo feito é a melhor forma de fazer. O primeiro alvo de quem se dispõe a ser “insultor” é o próprio trabalho: seja implacável consigo mesmo e com suas próprias certezas. Duvide de tudo. Pense.

A crítica ao próprio trabalho se estende depois aos processos que englobam outras pessoas e então, a partir da constatação dos problemas e da necessidade de alterar hábitos, entra em cena a capacidade de persuasão. Se você disser a um sujeito que a rotina de trabalho que ele cumpre há dez anos é

irracional, ele será incapaz de ouvir, achará que você é louco e provavelmente vai virar a cara. Por isso, o trabalho de “agente transformador” implica uma alta dose de capacidade de persuasão. É preciso deixar evidente às pessoas os problemas que precisam ser levantados e resolvidos, sem ferir suscetibilidades emocionais, ou ao menos ferindo o mínimo possível.

A situação é ainda mais delicada se você precisa levar tais questionamentos a pessoas hierarquicamente superiores. Não deixa de ser arriscado se o seu chefe achar que, com as críticas aos métodos de trabalho, você o está chamando de incompetente. Isso seria contraproducente. Lembre-se de que para se convencerem das necessidades de mudança, as pessoas precisam enxergar as vantagens que terão com isso. Quando uma crítica consegue fazer isso — mostrar os problemas e as vantagens da solução proposta — ela vira o que se chama comumente de “crítica construtiva”.

Nesse ponto, começa a ficar ainda mais evidente a importância dos dez itens de avaliação que eu apresentei antes e do funil do autodesenvolvimento. Para montar soluções e convencer as outras pessoas, será indispensável ter uma formação geral que dê condições de perceber analogias com outras áreas profissionais e a partir delas encontrar problemas e soluções novos. Também indispensável será contar com sua criatividade e espírito de liderança, multifuncionalidade, capacidade de comunicação, etc. Uma pessoa apenas extremamente especializada, mas que não *sabe ser* um agente de mudança, não conseguirá ver o mundo com óculos diferentes dos que sempre usou e ficará presa aos métodos que seu aprendizado e seu passado consagraram como indiscutíveis. A única coisa indiscutível será, para ela, o fato de que está ultrapassada.

Veja que a própria idéia de “agente de mudança” ganha contornos mais nítidos. O insultor interno, ainda que não implemente ou não tenha condições de implementar novos métodos de trabalho e organização, estará funcionando como um fermento, questionando as certezas e deixando claro para todas as pessoas de seu ambiente de trabalho que há uma nova realidade a ser levada em conta. Estará agindo pela mudança, pela renovação das idéias, pelo combate ao hábito, insistindo o tempo todo na necessidade de esquecer o passado. Esse processo, enquanto oxigena a própria empresa, passa a ter reflexos positivos para a própria carreira individual de quem aceita o risco de desempenhar pioneiramente esse papel.

O desafio apresentado neste capítulo é muito grande. Mas, como eu disse no início, ele é apenas o primeiro. Existem outros dois. Em cada um deles, o agente de mudanças vai encontrar novas tarefas, com graus de dificuldade sempre crescentes. Por isso, se você achou que até aqui isso já é dose para leão, prepare-se agora para enfrentar um Simba Safári.

UM LEÃO POR DIA

Só quero saber
do que pode dar certo
não tenho tempo a perder

Torquato Neto

Um conselho que os literatos consagrados costumam dar aos iniciantes é escrever alguma coisa todo dia. Ainda que seja apenas uma página ou uma pequena estrofe, o exercício diário e o interesse concentrado na escrita levam progressivamente a uma produção de melhor qualidade. Se projetar uma grande obra, um romance de mil páginas, o escritor iniciante corre o risco de ficar paralisado, adiando sempre o início do trabalho que, de certo modo, já parece pronto na cabeça dele: “Só falta escrever, tenho tudo aqui dentro”, diz ele, dia após dia. E assim passam os dias, as semanas, os meses, os anos. O “grande livro” fica para sempre apenas na imaginação. *Nada do que é incerto ou localizado num futuro distante gera motivação.*

A lição literária pode ser integralmente aproveitada no campo do trabalho. Os objetivos de longo prazo traçados pelos indivíduos (fazer uma pós-graduação, aprender outra língua estrangeira, morar um tempo no exterior, etc.) dão a sensação de que importantes decisões foram tomadas e agora só falta fazer. Como são coisas para “daqui um tempo”, esse tempo nunca chega e as decisões jamais são aplicadas.

Nas empresas, coisa semelhante acontece com certos princípios que são adotados e se destinam, aparentemente, a

definir seu perfil. Há organizações que criam comissões ou contratam especialistas em elaboração de “princípios”, que costumam receber nomes vistosos: missão, credo, declaração de valores. Esses “princípios”, geralmente uma coleção de obviedades escritas em estilo pomposo, são solenemente inscritos em placas de bronze na entrada principal do prédio, reproduzidas em cartazes emoldurados que se espalham por todas as salas — e, em todos os sentidos, nunca saem dali. Se convertem em adornos a mais, pendurados na parede, sem efeito prático nenhum.

Um exemplo disso aconteceu numa empresa de prestação de serviços com a qual colaborei durante um processo de modernização. Seu lema solene era “a hierarquia do cliente”. Eu quis saber o que significava isso e me foi dito que o cliente tinha prioridade em tudo. Uma concepção moderna, sintonizada com idéias avançadas de funcionamento empresarial. Minha admiração durou (como aliás eu já supunha) até o momento em que fui testar a tal hierarquia. Perguntei a um funcionário:

— Se você estiver atendendo alguém e o presidente da empresa ligar, o que você faz?

— Ah, eu peço educadamente ao cliente que aguarde um instante e atendo o telefone, ele respondeu.

— E se for o vice-presidente?

— Eu faço o mesmo.

— Insisti: E se a ligação for do diretor de operações?

— Eu agiria do mesmo modo.

— Finalmente perguntei: E se quem estiver ligando for o chefe da sua seção?

— Aí eu mando dizer a ele que estou atendendo um cliente e que retorno a ligação assim que possível.

Mantive diálogos semelhantes com vários outros funcionários e os resultados foram idênticos. O que ficou claro: na “hierarquia do cliente”, este vinha depois do presidente, do vice, dos diretores e só passava a ser preferencial após o quarto ou quinto escalão da empresa... Ou seja, era um princípio que existia apenas como frase feita, *slogan* interno, não como comportamento efetivo.

Esta é a armadilha dos planos e dos princípios teóricos. Podem servir apenas para simular ações modernizadoras, para indivíduos e empresas, sem ter influência efetiva sobre a realidade. O presente vai escapando por entre os dedos sem que nada se concretize. Para combater esse risco, é indispensável exercer uma vigilância extrema sobre cada minuto dedicado ao trabalho, medindo a eficácia dos esforços e seu acerto. Isso constitui o segundo dos três princípios do profissional moderno, que eu passo a chamar agora de *princípios práticos* para insistir que devemos escapar da armadilha das simples intenções: *administrar eficazmente o presente*.

Um Demônio em Cada Detalhe

A modernização das carreiras e empresas se dá cotidianamente. Com frequência, a descoberta de soluções mais eficazes para problemas aparentemente pequenos produz, na soma de todas as soluções, resultados surpreendentes. A tentativa de implementar modificações profundas, com planos globais ousados, será infrutífera se negligenciar as modificações pontuais. Os dois níveis de modificação precisam andar juntos, ambos são essenciais. O Estado brasileiro é um dos exemplos mais eloqüentes do descompasso entre as grandes reformas e o dia-a-dia da ineficiência. Em 1996, por exemplo, as reformas foram a palavra de ordem do governo fede-

ral, com grande ênfase e muitos discursos em torno da chamada questão social — pobreza, desemprego, reforma agrária, entre outros. Ao analisar os gastos feitos pelo governo durante o ano, descobrem-se coisas verdadeiramente impressionantes: foi gasto mais dinheiro, por exemplo, com xerox e cópias de documentos do que com alguns programas de combate à pobreza. Isso acontece porque há uma grande inércia burocrática, ávida por reproduzir papéis e mais papéis, documentos, circulares, etc., somando gastos incontroláveis. É uma *cultura* burocrática estabelecida. Tirar cópias de documentos não parece ter relação alguma com a área social. No entanto, se esse sorvedouro de recursos chamado fotocópia fosse problematizado e controlado, sobraria mais dinheiro nos cofres públicos para aplicação em áreas verdadeiramente prioritárias.

Outro exemplo com a mesma personagem: a comercialização de exemplares avulsos do *Diário Oficial*, jornal onde são publicados todos os atos oficiais do governo. O jornal custa pouco mais de um real. Na hora de efetivar a venda, são emitidas cinco vias de nota fiscal, de formato grande, com papel de qualidade muito superior à do jornal. É dinheiro jogado fora, que poderia ser simplesmente economizado se houvesse uma máquina registradora, por exemplo, emitindo tíquetes fiscais simplificados. Mas a *cultura* governamental exige múltiplas vias de múltiplos documentos.

Não é preciso ser muito sagaz para perceber que irracionalidades desse tipo devem estar presentes às centenas ou milhares no cotidiano da administração do país, dos Estados e dos Municípios. Como falar de reforma administrativa, um grande plano cheio de boas intenções, sem se deter sobre esses pequenos atos? Como se costuma dizer, o diabo mora nos detalhes.

Parece muito cômodo criticar os governos. O fato é que, dentro da maior parte das empresas, há detalhes diabólicos, semelhantes aos que infestam o gerenciamento público. O princípio prático da administração eficaz do presente significa, em primeiro lugar, combater microscopicamente os desperdícios e a falta de produtividade. Qualquer ação no mundo do trabalho, independentemente de sua dimensão, precisa ser pautada pela eficiência e pela eficácia máximas. A busca dos melhores resultados no menor tempo possível, com a aplicação do mínimo possível de recursos, é uma necessidade que não pode nunca ser posta de lado. Do ponto de vista individual, cada ação desempenhada precisa ser medida por esse critério. Você precisa ser eficaz e eficiente em tudo o que fizer, absolutamente tudo. Mate um leão por dia.

O Profissional Globalizado

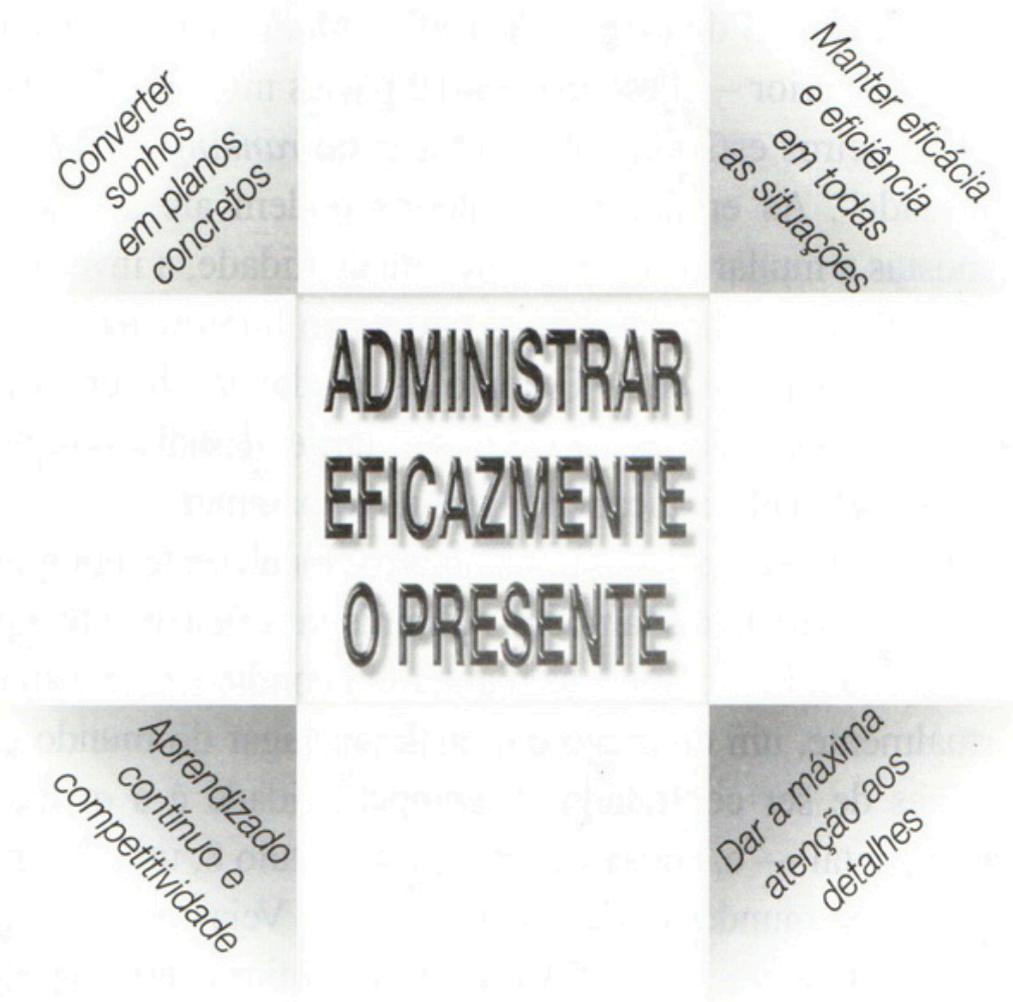
Administrar eficazmente o presente é uma necessidade aprofundada pela globalização. É preciso se preparar o tempo todo para enfrentar concorrentes que muitas vezes não conhecemos e nem precisam estar fisicamente presentes. O mundo conectado por computadores não dorme nunca. Grandes investimentos correm o mundo impulsionados apenas por teclas de computador e frases ao telefone. Uma ação que pode ser prejudicial a você ou a sua empresa pode ser tomada, em algum país europeu ou asiático, enquanto você está dormindo. Ao mesmo tempo, para se manter no mercado brasileiro, em crescente processo de abertura internacional, é necessário possuir qualidades suficientes para disputar com qualquer concorrente em posição de igualdade.

Isso é uma verdadeira obviedade, mas por enquanto uma obviedade apenas teórica, não posta em prática. Veja o que

dizia a manchete do caderno “Negócios”, da *Folha de S. Paulo*, no dia 13 de janeiro de 1997: “*Made in Brazil* é rejeitado no exterior — Pesquisa em 19 países mostra que produtos brasileiros estão em último lugar no *ranking* mundial de qualidade”. As empresas brasileiras podem até se mostrar dispostas a mudar seus patamares de qualidade, a investir em planos de reestruturação, mas não estão administrando eficazmente seu presente. Quando as mudanças forem finalmente implementadas, poderá ser tarde demais porque o mundo todo já terá alcançado um novo patamar.

Os produtos precisam ser internacionalmente competitivos. Os profissionais também. Administrar eficazmente o presente, para o indivíduo, é se manter em condições de disputar, virtualmente, um emprego em qualquer lugar do mundo com chances de ser contratado. A competitividade é a qualidade fundamental — e, como veremos no Capítulo 8, uma das mais ausentes no mundo profissional brasileiro. Veja que isso implica cumprir todas as exigências que discutimos nos capítulos anteriores, desde o total domínio do inglês até uma sólida capacidade multifuncional. Competitividade e globalização não são apenas termos abstratos com os quais temos de conviver. São exigências práticas que decidem quem é o profissional de sucesso e quem é um simples amador.

A administração eficaz do presente precisa levar em conta, portanto, todas as exigências expressas pelos já vistos dez itens de auto-avaliação e pelo funil do autodesenvolvimento. Ao lado da eficiência e eficácia constantes, da atenção a todas as atividades, mesmo aos detalhes, e da fuga da armadilha dos planos sempre adiados, está a necessidade de se manter em constante aprendizado, de forma mensurável, para permanecer competitivo. Estes são os vértices do *quadrilátero da administração eficaz do presente*.



Entre os quatro vértices, o mais problemático talvez seja a conversão de sonhos em planos concretos, para fugir da armadilha do eterno adiamento. Eu vou sugerir um método bastante prático. Antes, no entanto, quero observar que isso não significa que os sonhos, os desejos aparentemente irrealizáveis, as metas visionárias sejam indesejáveis. Ao contrário, é a partir desse universo de desejos e antevisões que nascem nossos principais projetos. Mas é preciso que em algum momento eles se convertam em algo realizável para que novos sonhos possam ser sonhados e as metas se expandam cada vez mais. Além disso, a atenção concentrada no presente, que é fundamental, não pretende excluir as ações de médio e longo prazo. Não estou sugerindo que todos os pro-

fissionais se transformem em toupeiras preocupadas apenas com o segundo seguinte, sem pensar na semana, no mês, no ano ou no século que está por vir. A insistência no princípio prático da administração eficaz do presente é, ao contrário, a condição básica para que os planos de maior prazo possam fazer sentido. Esse princípio indica que o futuro começa a ser inventado e construído com as ações do presente e que é preciso agir na direção daquilo que se deseja ou que é necessário. O líder chinês Mao Tsé-tung cunhou uma frase que serviu de guia para o povo de seu país no processo de transformação das estruturas sociais. Sem entrar no mérito do acerto ou erro da revolução na China, a frase é irretocável: “Uma caminhada de mil léguas começa com o primeiro passo”.

O Dia do Caçador

A primeira forma de concretização dos sonhos ou metas é escrevê-los. Vamos tomar um exemplo simples. Você decide aprender inglês. Uma decisão importante e aparentemente fácil de ser atingida. Mas semestre após semestre, você não consegue se matricular numa escola de línguas, porque falta tempo, falta dinheiro ou você se esquece do plano exatamente nas épocas em que a matrícula seria possível. Vou descrever passo a passo um método que pode ajudá-lo a superar a inércia.

PRIMEIRO PASSO — De quem depende esse plano?

Relacione em uma folha o nome de todas as pessoas, físicas e jurídicas, que de alguma forma podem interferir ou ser afetadas por sua decisão de estudar inglês. Por exemplo, seu chefe, que talvez precise permitir que você saia quinze minutos mais cedo duas vezes por semana. Sua mulher ou seu marido, que não o terá em casa entre as 19h30 e 21h30, horário em

que tradicionalmente vocês jantam, conversam sobre os problemas familiares, a educação dos filhos, os projetos em comum. Seus filhos, que ainda são muito novos, dormem cedo e por isso deixarão de vê-lo duas vezes por semana. A empresa em que você trabalha, que poderá dar uma bolsa de estudos ou um auxílio no pagamento das mensalidades. Complete a relação da maneira mais exaustiva possível.

SEGUNDO PASSO — Do que depende esse plano?

Em outra folha, descreva todas as ações que você precisa executar. Por exemplo, ligar para diversas escolas de inglês para saber preços, horários, qualidade de ensino. Ir até a escola escolhida no início do semestre para realizar a matrícula. Conversar com seu chefe para solicitar uma flexibilização de horário ou o encaminhamento do pedido de auxílio no pagamento das mensalidades. Conversar com seu marido ou mulher para acertar os horários domésticos. Aqui também, faça a relação mais completa possível.

TERCEIRO PASSO — Avaliação do Cenário

Com as duas relações anteriores, você está em condições de avaliar concretamente quais são seus aliados e quais são os problemas a serem enfrentados para a consecução de seu objetivo. Faça então uma relação, em letras vermelhas, dos pontos críticos. Por exemplo, “meu chefe dificilmente deixará eu sair mais cedo” ou “minha empresa não concede bolsas de estudo” ou ainda “minha mulher trabalha à noite e eu não posso estar fora de casa a partir das 19h30”.

QUARTO PASSO — Busca de Alternativas

Nesse ponto do roteiro, o projeto abstrato de “estudar inglês” já tem contornos bastante concretos. Você deve encontrar as melhores maneiras de solucionar os pontos críticos. Por exemplo, fazer um curso que tem apenas aulas aos sábados, o que resolveria o problema da intransigência de seu

chefe e da impossibilidade de se ausentar de casa à noite. No caso da bolsa, procurar uma escola que a conceda, independentemente de sua empresa.

QUINTO PASSO — Definição de Prioridades

Com as alternativas encontradas, faça um cronograma, colocando em primeiro lugar as ações prioritárias. No caso de estudar inglês, se você não tem dinheiro para pagar as mensalidades, é preciso resolver esse problema em primeiro lugar. Então, o topo da lista é conseguir uma bolsa ou montar um programa de economias, uma poupança, por exemplo, que lhe dê condições de pagar o curso em um prazo definido.

SEXTO PASSO — Implementação das Ações

A lista elaborada no item anterior é o roteiro concreto para atingir seu objetivo. Você terá nas mãos um programa de ação que vai levá-lo ao alvo e poderá medir, diariamente, o sucesso de seus esforços para implementar cada um dos itens. A cada vez que atingir um deles, risque com tinta vermelha. Você estará visualizando passo a passo a administração eficaz de seu presente. Estes itens são os leões que você precisa matar diariamente.

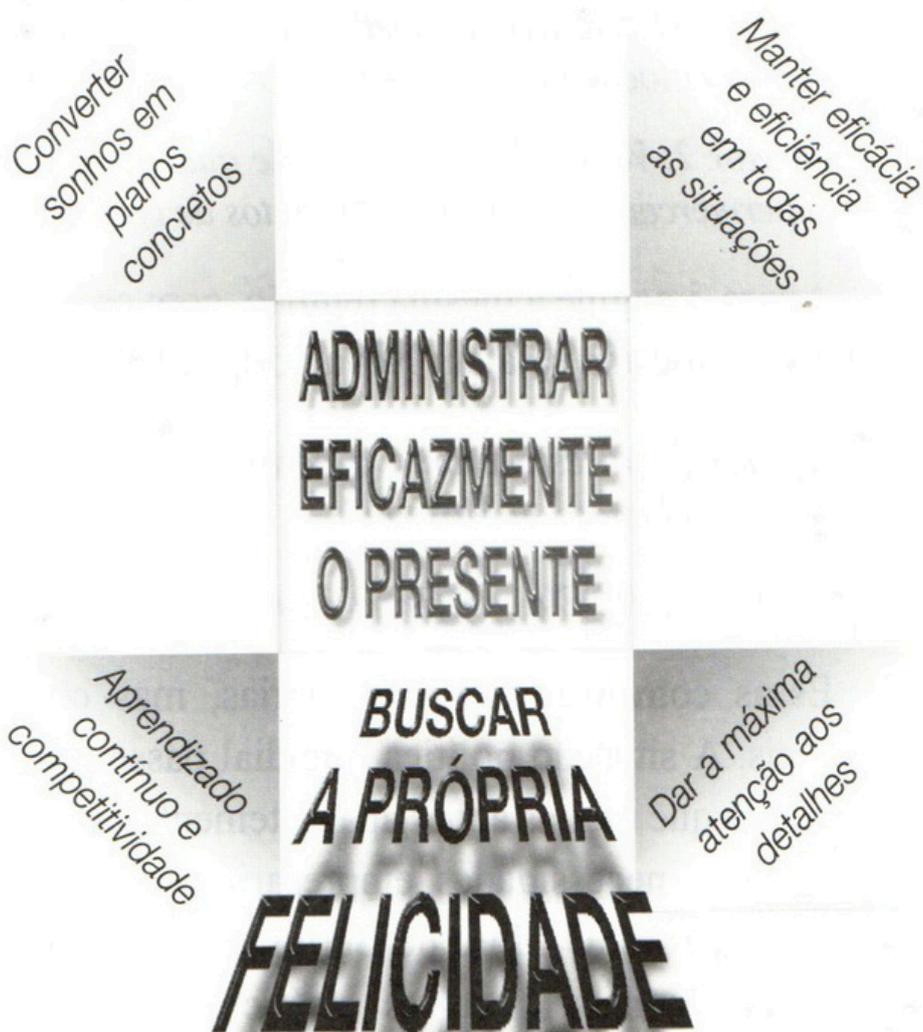
O roteiro apresentado acima para um curso de inglês pode ser aplicado para qualquer tipo de decisão: ser promovido, morar no exterior, mudar de emprego, fazer outra faculdade, cursar pós-graduação, obter uma nova especialização, comprar uma casa própria, e o que mais você possa sonhar. Faça agora um exercício desse tipo. Monte o roteiro para um de seus projetos, que estão em sua cabeça há muito tempo e até agora não se tornaram realidade. Vale a pena notar mais uma vez: os projetos podem ser de médio ou longo prazo, mas as ações necessárias para concretizá-los começam agora.

Tempo é Vida

As exigências da administração eficaz do presente são capazes de consumir 30 horas do nosso dia, que infelizmente só tem 24. É bom, por isso, lembrar uma frase curiosa: “Tempo é aquilo que nós esticamos até dar conta de todos os nossos afazeres”. Para que isso não seja apenas uma brincadeira retórica, comece a prestar atenção a tudo que possa esticar seu tempo: os avanços técnicos e organizacionais que aumentam a produtividade. Se você, por exemplo, tem um imenso arquivo de informações utilizadas diariamente em seu trabalho, vai esticar seu tempo se informatizá-lo. Cada consulta será bem mais rápida. Não é necessário multiplicar exemplos, mas observar algo fundamental: todos os princípios práticos que estamos apresentando se interligam. Se você se dedicar a ser um insultor do próprio trabalho, como vimos no capítulo anterior, esquecer o passado e buscar a eficiência e a eficácia necessárias para um profissional moderno, sua capacidade de desempenhar um maior número de atividades vai crescer necessariamente. Você estará sendo mais rápido e melhor naquilo que faz.

A tentação neste ponto é repetir a velha frase: “tempo é dinheiro”. Eu a transcrevi apenas para dizer: não acredite nisso. Essa frase já tão gasta esquece o componente fundamental do mundo do trabalho. Esquece das pessoas. Ao esticar seu tempo, você não estará simplesmente liberando espaço para mais e mais trabalho, mas também — e principalmente — para sua vida, para seu aprimoramento humano, para leituras e viagens, para namorar, para ampliar seu horizonte de humanidade. Um autômato, interessado apenas em trabalho, pode até conseguir resultados aparentemente brilhantes num prazo curto, mas corre o risco de se tornar humanamente incapacitado de se relacionar com as outras pessoas e, progressivamente, cair num abismo de frieza que acaba por deixá-lo também obsoleto.

O mundo contemporâneo, incluindo o mundo do trabalho, passou a valorizar aspectos da vida que foram negligenciados durante muito tempo. Ecologia, bem-estar, atendimento personalizado, ambientes agradáveis, qualidade de vida e vários outros conceitos apontam para a necessidade de resgatar a dimensão humana e emocional de todas as atividades. Um *workaholic* é incapaz disso. Administrar eficazmente o presente é também encontrar tempo e espaço para seu aprimoramento pessoal, fora do mundo do trabalho. Se em algumas situações críticas ou momentos determinados da vida o trabalho exigir sua absorção total, é preciso mergulhar. Mas, se esse mergulho exclusivo no trabalho se tornar um modo de vida, então é hora de mudar. Por isso, vou reproduzir mais uma vez o quadrilátero da administração eficaz do presente, agora com um dado novo e o mais fundamental de todos.



O SALTO NO ESCURO

O único princípio que não inibe o progresso é: TUDO VALE

Paul Feyerabend

Imagine o seguinte diálogo, travado entre os diretores de uma multinacional norte-americana, com sede em Nova York, em 1980:

Diretor 1: Precisamos fazer algumas pesquisas de mercado na União Soviética, para saber que tipo de creme dental nós vamos colocar nos supermercados de Moscou.

Diretor 2: Você está louco? Desde quando os soviéticos têm supermercados e importam produtos de consumo ocidentais?

Agora, imagine a mesma reunião, com os mesmos personagens, na mesma sala em Nova York, em 1990:

Diretor 2: Já está pronta a pesquisa de mercado que nós encomendamos em Moscou?

Diretor 1: Já. Eles preferem creme dental sabor hortelã.

Essas conversas são imaginárias, mas completamente possíveis. A situação política mundial passou por tais transformações que muitas ações aparentemente malucas em 1980 se tornaram necessidades empresariais em 1990. Isso em apenas dez anos. O Muro de Berlim caiu, o Bloco Socialista abriu sua economia, países asiáticos despontaram como

tigres na concorrência internacional, a Internet modificou profundamente os conceitos de comunicação e, no Brasil, após décadas de inflação crônica, os índices de aumento do custo de vida se aproximam de zero. Estes são os exemplos mais célebres, mas seria possível encher várias páginas com uma relação de viradas radicais completamente inesperadas pelo mundo todo.

Muitas dessas mudanças afetaram diretamente nossa vida cotidiana. Se há dez anos um amigo seu dissesse que possuía acesso a mais de 50 canais de televisão em casa, você ficaria espantadíssimo e, provavelmente, não iria acreditar. Hoje, com uma pequena taxa mensal, qualquer pessoa pode se associar a uma rede de TV a cabo ou por satélite. Se há dez anos alguém dissesse para você que faz supermercado via computador, você cairia de costas — e duvidaria, com o sorriso de indulgência que nós costumamos reservar aos loucos ou sonhadores, até mesmo se alguém lhe dissesse que dentro de poucos anos isso poderia acontecer. Hoje, uma grande rede de supermercados no Brasil já tem mais de 10% de seu faturamento garantido por vendas via *modem* ou telefone.

A verdade é que já nos acostumamos a aceitação muito rápidas, aprendendo a conviver com fatos hoje considerados comuns, que seriam chamados de milagres há pouco tempo. E, como já vimos, essa aceleração e constante necessidade de adaptação gera a “síndrome da mudança”. Os futuros cada vez mais inesperados chegam de forma cada vez mais veloz.

No mundo do trabalho, a contínua novidade também chega atropelando. Novas técnicas e tecnologias, nichos de mercado gerados pelas inovações da humanidade, surgimento de funções e atividades provocadas por essas mesmas inovações, transformações brutais nas economias domésticas e mundiais. Esse cenário, além do desconforto trazido pela

sensação de eterno atraso em relação ao mundo, estabelece dois problemas formidavelmente difíceis:

- 1. Como se adaptar rapidamente a mudanças inesperadas?**
- 2. Como se preparar para elas, se não sabemos quais serão?**

O terceiro princípio prático do profissional moderno, ao lado de *esquecer o passado e administrar eficazmente o presente*, é um instrumento para enfrentar essas duas perguntas incômodas: *inventar o futuro*.

Planejando Ilusões

Até há pouco tempo, a palavra de ordem dos profissionais e das empresas era planejar minuciosamente o futuro. Grupos especiais de planejamento se dedicavam a montar cenários e elaborar planos para as próximas décadas, supondo sempre que as condições futuras seriam uma projeção, em linha reta, da situação presente. Na verdade, eles estavam em boa parte planejando ilusões, que se tornaram ultrapassadas pela aceleração das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do planeta. Os planejamentos de longuíssimo prazo viraram peças de “achologia” semi-qualificada. Hoje, os bons planejamentos funcionam como definidores de metas, de um horizonte a ser alcançado pela empresa em um determinado prazo. Mas a rota a ser seguida é necessariamente flexível. As pré-definições não podem mais funcionar como um engessamento que impeça mudanças de rota. É sempre necessário ter abertura para o inesperado, contando com a possibilidade de remanejamento de recursos, substituição de objetivos e alteração de metas.

No campo individual, os planejamentos de longo prazo também passaram a incluir fatores de incerteza. A constitui-

cia mais com estardalhaço, mas se instalou como um dado permanente.

Nas situações críticas do passado, sempre surgiam tentativas de dar conta dos novos problemas: o New Deal, o Plano Marshall, o Proálcool brasileiro, o Estado de Bem-Estar Social, o neoliberalismo. Com a atual situação de crise permanente, a tendência é de proliferação dessas tentativas. As teorias duram um certo período, produzem alguns resultados mas também se enredam rapidamente em problemas que não conseguem enfrentar, exigindo o surgimento de novas teorias. Com isso, fica ainda mais claro porque os anos 90 se caracterizaram como a Era das Revoluções Fracassadas. A solução para o impasse é que não há solução duradoura e muito menos definitiva. Entendida como uma situação de instabilidade cotidiana, a crise contemporânea terá ainda uma longa vida. Não se trata de tentar pôr um fim a ela, mas de entender o seu significado e usá-la a nosso favor. Não há receitas para estancar o ritmo das mudanças. *Há modos de ser e de agir que tornam possível fazer da crise uma situação extremamente positiva.*

A crise permanente pode ainda ser lida — e isso nos interessa particularmente — como uma situação em que futuros inesperados surgem rapidamente. É claro que eles surgem devido à ação de pessoas e grupos que propõem e aplicam idéias, inventos, concepções novas. Um profissional moderno é aquele que consegue fazer parte do time dos inventores de futuro, indivíduos que percebem, na instabilidade cotidiana, o surgimento de espaços para o florescimento de novidades nunca antes pensadas. As modernizações, inventos, mudanças, novas concepções, não são mais o fruto de um pequeno grupo de iluminados que, em algum lugar do planeta, dita os

caminhos a serem seguidos pelo resto da humanidade. São, de fato, um desafio individual para todo ser humano.

A Dupla Face da Adaptação

Inventar o futuro é o coroamento de todos os princípios e características que apresentamos até agora neste livro. Os dez itens de avaliação, o esquecimento do passado e a administração eficaz do presente, além de seus resultados imediatos, fazem com que o cérebro se exercite com novas formas de visão e compreensão. Constituem modos de se preparar para o convívio com a incerteza do mundo e o surgimento contínuo de novidades. Apenas pessoas com a mente muito afiada e treinada terão condições de enfrentar a primeira das questões que levantamos neste capítulo: adaptar-se rapidamente a novos cenários.

Quando eu falo em adaptação não estou pensando em um processo passivo. A verdadeira adaptação é o reconhecimento rápido do tipo de uso que você ou sua empresa podem fazer de determinada inovação ou de que maneira se reposicionar vantajosamente após alterações de mercado. É preciso possuir uma postura não defensiva, capaz de absorver as ondulações da crise, e ao mesmo tempo proativa, capaz de colocar em uso e aperfeiçoar os fatos novos. Todas as mudanças podem se tornar alimentos nutritivos para pessoas e empresas treinadas a viver em crise permanente.

A atitude não é passiva também porque exige reflexão. Há uma concepção nociva que consiste em considerar positiva, por princípio, qualquer coisa que seja nova. Uma empresa de prestação de serviços em São Paulo, por exemplo, apostou em 1995 todas as suas fichas na terceirização, uma tendência modernizadora que ganha progressivamente muitos adeptos. As relações empregatícias foram transformadas em

contratos para a realização de tarefas e os profissionais estimulados a trabalhar em outros locais, até mesmo em casa. Um modelo que aparentemente traz muitas vantagens: diminui a necessidade de espaço físico na empresa, deixa cada indivíduo trabalhando em um ambiente que lhe é mais familiar, diminui o tempo perdido em transporte, corta os encargos sociais.

Pouco mais de um ano depois, o processo foi radicalmente revertido. Aplicada diretamente, sem levar em conta as especificidades da empresa e os possíveis problemas, a terceirização radical falhou. A empresa percebeu que a qualidade das soluções encontradas para os problemas que tinha de resolver havia caído. Isolados em casa, sem a possibilidade de trabalhar fisicamente em equipe, os profissionais perderam criatividade. Além disso, muitos deixaram a empresa, sentindo a falta do convívio social em um ambiente profissional e com isso desestimulando-se para o trabalho. Outro efeito foi a percepção de perda de controle sobre algumas tarefas, que precisavam ser refeitas porque os mecanismos de avaliação haviam se afrouxado graças à ausência dos profissionais na empresa. Este é um exemplo de absorção passiva de um instrumento empresarial novo. Poderia ter sido bem-sucedido naquela mesma empresa se fosse precedido de um estudo das disposições dos funcionários em adotar o novo modelo, de uma avaliação cuidadosa de quais setores deveriam obrigatoriamente permanecer dentro da empresa e da consideração prévia de todas as contra-indicações da terceirização radical. Ninguém pensou muito bem antes de fazer o que foi feito e a tentativa, como não poderia deixar de ser, fracassou.

A adaptação proativa pode ser considerada como um processo de *sincretismo*. Nós já vimos que do ponto de vista

da qualidade e da preparação, o mundo globalizado exige que qualquer empresa e qualquer profissional tenha condições de competir, em condições de igualdade, no mundo todo. *Isso não significa que o mundo é homogêneo.* As culturas individuais, empresariais, locais e nacionais precisam ser levadas em conta no momento de absorver proativamente as inovações. Processos muito bem-sucedidos nos Estados Unidos e na Europa podem fracassar no Brasil se forem aplicados em sua forma original. Eles precisam passar por uma releitura e por adaptações que levem em conta os fatores locais. Por isso, o termo sincretismo, que originalmente era usado no campo da religiosidade, indicando as transformações das religiões africanas para se adaptar ao cristianismo no Brasil, pode ser hoje aplicado no campo do trabalho. Isso fecha o ciclo da adaptação proativa: adaptar-se aos novos tempos e adaptar os novos tempos a você ou sua empresa.



A adaptação proativa implica, obviamente, criatividade, compreensão dos processos, raciocínio rápido, capacidade de estabelecer analogias e todas as várias outras características sobre as quais insistimos como formadoras de um profissional moderno. Ela já é o primeiro passo da invenção do futuro.

A Diferença é a Diferença

Nossa segunda pergunta, “como se preparar para as mudanças, se nós não sabemos quais serão?”, já está parcialmente respondida. Trata-se de se tornar um adaptador proativo. Mas há outra resposta, mais forte e mais importante: a única maneira de saber quais são as mudanças é sermos, nós mesmos, os seus inventores. E então, em vez de simplesmente “se preparar para a novidade”, surge a grande jogada: “preparar a novidade”, *inventar radicalmente o futuro*. Este é o divisor de águas da excelência profissional. Foi por essa razão que abrimos o primeiro capítulo narrando o episódio da conquista da Lua pelos norte-americanos: Kennedy é um exemplo histórico de invenção radical do futuro.

BOM PROFISSIONAL

ADAPTAÇÃO
PROATIVA

PROFISSIONAL EXCELENTE

ADAPTAÇÃO PROATIVA
E CRIAÇÃO

Como no caso da administração eficaz do presente, a invenção radical do futuro se estende dos detalhes às grandes realizações. Em qualquer momento e em relação a todas as atividades cotidianas, há espaço para a invenção. Se você encontrar uma nova forma de organização do fluxo de documentos em sua empresa e com isso ganhar tempo, com conseqüente aumento de produtividade, você estará na frente da concorrência. Se você descobrir um pequeno detalhe que torna seu produto mais atraente do que os similares, ele vai vender mais do que todos os outros — o detalhe se torna mais importante do que o produto inteiro. Você já se perguntou por que as pessoas entram para o *Guinness Book of Records*?

Não é simplesmente porque conseguiram grandes feitos, mas por atingirem um pouquinho a mais do que já tinha sido alcançado. Para conseguir esse “pouquinho a mais” tiveram de empenhar todas as suas energias, treinamento, criatividade. Um pequeno avanço é, freqüentemente, um grande feito.

A invenção radical do futuro é também a descoberta de reformulações profundas nos modos de vida e de produção, a criação de produtos, métodos e funções inusitados, mas que se tornam fundamentais assim que surgem. É fazer coisas diferentes ou fazer as mesmas coisas de forma diferente e melhor. *No mundo contemporâneo, a diferença é a diferença.* Há vários casos de inventores radicais do futuro e, o mais espantoso, é que a grande maioria deles partiu de idéias muito simples.

Veja o caso das bandejas de comida de avião. Segundo uma das versões conhecidas da história, elas foram criadas por um *office boy*. Na hora do almoço, vários empregados do escritório pediam a ele que fosse comprar comida na lanchonete da esquina e lhe davam uma gorjeta. Após algum tempo, ele percebeu que em todos os outros escritórios do mesmo prédio haveria pessoas interessadas em comprar lanches, o que seria uma fonte bastante interessante de novas gorjetas. Ele passou então a pegar encomendas de lanches em vários andares do edifício. Como o número de interessados era muito grande, o *office boy* deixou o emprego para se tornar exclusivamente entregador de lanches. A mudança quase naufragou porque, com tantos pedidos, ele precisava fazer várias viagens entre a lanchonete e o prédio para atender a todos. Perdia muito tempo e ficava impossibilitado de ampliar sua clientela. Além disso, muitos lanches chegavam frios, gerando reclamações. Foi para resolver esses problemas que ele inventou pequenas bandejas encaixáveis umas nas outras, acondicionadas em um carrinho térmico. Numa

única viagem, ele podia carregar dezenas de pedidos, com a comida sempre quentinha. Foi, como se diz comumente, um ovo de Colombo. O *ex-office boy* passou a ganhar muito mais dinheiro e abriu uma pequena empresa. Em suas férias, pôde viajar de avião, pela primeira vez em sua vida, e percebeu que sua invenção se encaixava perfeitamente nas necessidades do serviço de bordo. Sua empresa foi a primeira fornecedora de comida de avião. O *ex-office boy* teve uma idéia genial, não uma idéia complexa. Ele conseguiu identificar antes das outras pessoas uma necessidade nova e a maneira de atendê-la. Conseguiu ver de forma diferente.

Abençoada Loucura

Se o que era uma loucura há poucos anos se torna hoje realidade, é uma boa estratégia incluir na vida pessoal e empresarial uma certa dose de sonho. Não se trata de se lançar irrefletidamente em aventuras, mas tentar criar mentalmente cenários aparentemente absurdos e encontrar soluções para os problemas que surgiriam com eles. Isso é um treinamento que estimula a criatividade e pode mesmo antecipar algumas realidades futuras. Na Idade Média, o bobo da corte, “o louco”, era a única pessoa que podia dizer ao rei qualquer coisa, e portanto também todas as verdades que ninguém tinha coragem de pronunciar, sem ser punido. Eu sugiro, agora, que se crie a figura do “louco da empresa”. Não precisa ser uma pessoa especialmente contratada para delirar, mas, por exemplo, um grupo interno de funcionários que se reúna com certa frequência para criar coisas absurdas, sem contato com a realidade. Ao lado dos planejadores e estrategistas, que têm seu campo de ação temporal cada vez mais reduzido, surgiria a função do visionário.

Do ponto de vista individual, o exercício de absurdos também pode ser adotado. Crie o hábito de fazer anotações, em um caderno próprio, das idéias aparentemente mais absurdas que passarem por sua cabeça. Faça desse exercício uma diversão. No dia-a-dia, acostume-se a inverter seus próprios pontos de vista antes de tomar qualquer decisão. Há um conjunto de perguntas que você pode fazer a si mesmo capazes de ajudar nesse trabalho¹. São questões que nos fazem abandonar provisoriamente nosso modo próprio de ver o mundo. E foi exatamente vendo o mundo de forma diferente que os grandes inventores do futuro agiram.

1 — *Se esta situação fosse engraçada, do que estaríamos rindo?*

2 — *Como eu veria esse problema se fosse vinte anos mais novo? E se fosse vinte anos mais velho?*

3 — *O que aconteceria se esta situação significasse exatamente o oposto do que eu acho que ela significa?*

4 — *Como a velha solução funcionou no passado? Por que essa solução é agora o problema?*

5 — *Como esta situação seria encarada do ponto de vista de uma outra pessoa?*

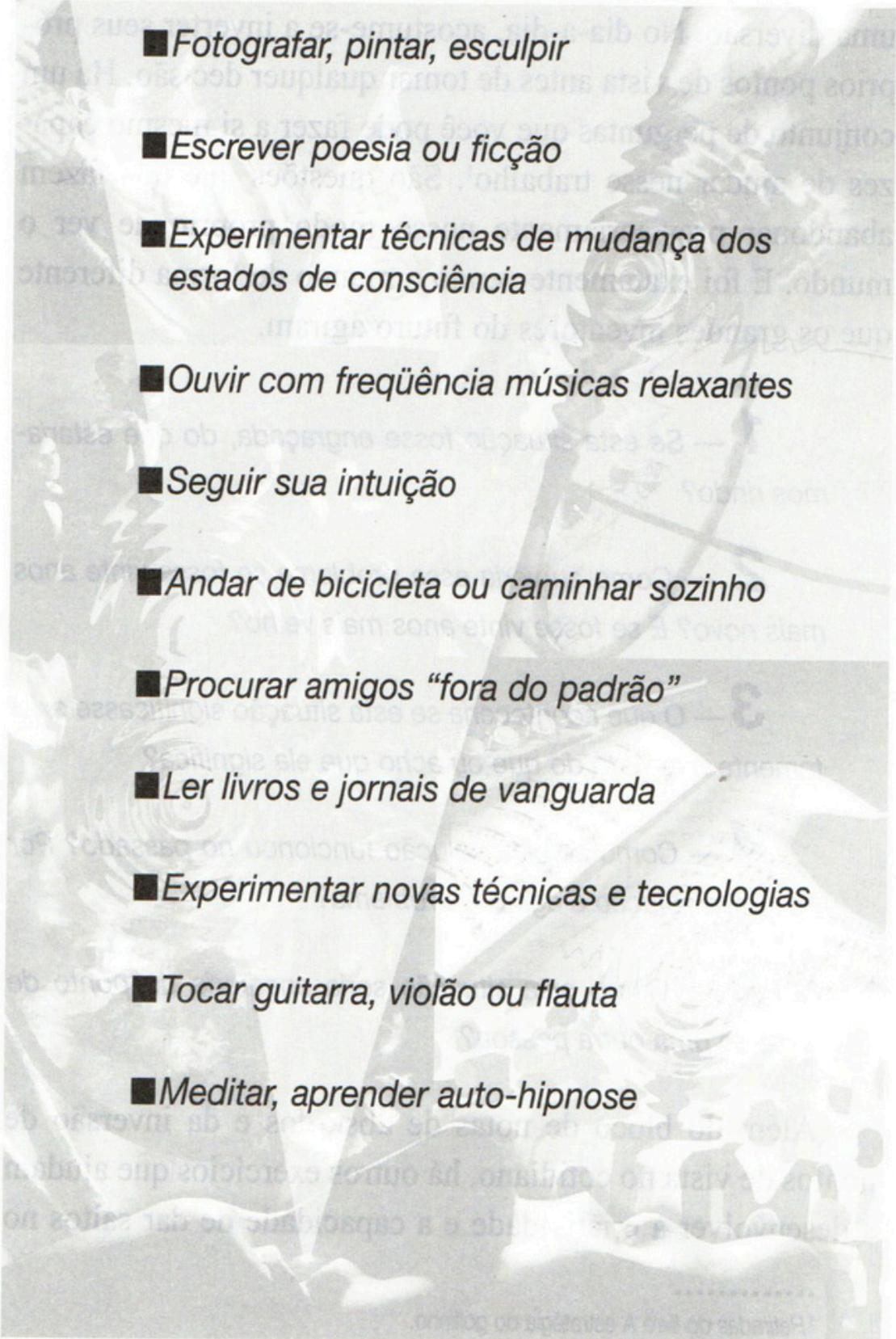
Além do bloco de notas de absurdos e da inversão de pontos de vista no cotidiano, há outros exercícios que ajudam a desenvolver a criatividade e a capacidade de dar saltos no

.....

¹Retiradas do livro *A estratégia do golfinho*.

escuro. Você não precisa fazer todos, mas tente incluir pelo menos três deles no seu dia-a-dia.

DESENVOLVENDO A CRIATIVIDADE

- 
- *Fotografar, pintar, esculpir*
 - *Escrever poesia ou ficção*
 - *Experimentar técnicas de mudança dos estados de consciência*
 - *Ouvir com frequência músicas relaxantes*
 - *Seguir sua intuição*
 - *Andar de bicicleta ou caminhar sozinho*
 - *Procurar amigos “fora do padrão”*
 - *Ler livros e jornais de vanguarda*
 - *Experimentar novas técnicas e tecnologias*
 - *Tocar guitarra, violão ou flauta*
 - *Meditar, aprender auto-hipnose*

Concluimos, aqui, a exposição dos três princípios do profissional moderno:

**ESQUECER
O PASSADO**

**ADMINISTRAR
EFICAZMENTE
O PRESENTE**

**INVENTAR
O FUTURO**

Antes de passar ao próximo capítulo, eu sugiro que você faça uma reflexão cuidadosa sobre sua forma de atuar profissionalmente. Olhe para o quadro acima, com os três princípios práticos. Pense no significado de cada um e no conjunto de exigências que eles representam. Avalie sua proximidade ou distanciamento em relação aos desafios apresentados. Eu insisto: são princípios práticos, que não devem ser convertidos em meros *slogans*. Faça deles instrumentos de progresso individual e empresarial, não uma máscara modernizadora para manter tudo como sempre foi.

A MERITOCRACIA

Porque pensamos bem de nós, mas no entanto não esperamos de nós que possamos alguma vez fazer o esboço de uma pintura de Rafael ou uma cena tal como a de um drama de Shakespeare, persuadimo-nos de que a faculdade para isso é maravilhosa acima de todas as medidas, um raríssimo acaso ou, se ainda temos um sentimento religioso, uma graça do Alto.

Friedrich Nietzsche

O filósofo grego Aristóteles definiu três formas de governo, que passaram a fazer parte do nosso vocabulário comum: a democracia ou governo de todos, a aristocracia ou governo dos nobres, e a monarquia ou governo de um só. Se em vez da política pensarmos no mundo do trabalho, seremos obrigados a inventar um termo novo para definir quem são as pessoas que estão à frente, comandando empresas e processos de transformação, quem são os profissionais vitoriosos: a *meritocracia*.

O mérito é hoje o fator de sucesso. Mas o que é mérito? Vamos fazer uma breve passagem pelo dicionário Aurélio. No verbete “mérito”, ele remete para “merecimento”, que é descrito assim:

Verbete: merecimento

[De merecer + -i- + -mento.]

S. m.

1. Qualidade que torna alguém digno de prêmio, estima, apreço, ou de castigo, desprezo, etc.

seria resultado do esforço pessoal, mas da constituição genética. Essa observação é na verdade uma defesa para explicar as próprias fraquezas. Ao ver alguém de sucesso, basta afirmar: “Ah, ele teve sorte, nasceu talentoso e inteligente, é um líder nato”, que traz implícita outra afirmação: “Eu não nasci tão inteligente, não tenho culpa se não consigo os mesmos resultados”. Mas de fato, tem culpa sim. A obtenção do mérito — aí incluídos inteligência, talento, liderança e aptidão — é o resultado do processo difícil do autodesenvolvimento, de um treinamento constante e disciplinado para viver na crise permanente dos dias de hoje. Mérito e esforço pessoal caminham juntos. Se você não estiver disposto a enfrentar esse desafio, poderá continuar enganando a si mesmo ao atribuir os insucessos aos azares do destino. E então, passa a fazer jus àquela parte da definição de merecimento que nós não consideramos no verbete do Aurélio:

1. Qualidade que torna alguém digno ~~de prêmio, estima, apreço, ou~~ de castigo, desprezo, etc.

Nesse sentido, cabe usar um daqueles velhos ditados populares: cada um tem exatamente aquilo que merece.

Quem Escolhe Quem

Há uma outra característica definidora do mérito: ele só tem sentido quando é reconhecido socialmente. No caso, o reconhecimento do profissional de mérito é uma questão de mercado. Não adianta nada você ser um sujeito excepcional e ninguém saber disso. Não fique esperando que alguém descubra que você é um gênio; *mostre* sua genialidade. Há conseqüências muito importantes nesse raciocínio. Em primeiro

lugar, evidencia a necessidade de ser comunicativo, trabalhar o próprio *marketing*, exercer liderança. Em segundo lugar, vem a avaliação das condições de reconhecimento do seu mérito. O que quero dizer com isso? Imagine um profissional extremamente competente, no sentido que estamos atribuindo agora a essa palavra, trabalhando em uma empresa que não está minimamente preocupada com sua própria evolução. Ele será um peixe fora d'água. Todas as características que definem seu mérito podem ser vistas, numa empresa desse tipo, como defeitos: a independência confundida com rebeldia, a busca de novos caminhos considerada como insubordinação às normas, etc. Em vez de gerar admiração, a atitude transformadora pode acabar causando antipatias e inimizades. Em vez de acumular mérito, ele acabará cavando um abismo sob os próprios pés.

Quando se encontra numa situação desse tipo, o profissional precisa fazer uma avaliação importantíssima para basear suas decisões: deve analisar se tem condições práticas de alterar a visão da própria empresa, tornando-se um dos elementos de transformação da estrutura, ou se ficará inevitavelmente preso a um elefante branco, incapaz de se modernizar. Se esta última opção for verdadeira, a melhor coisa a fazer é mudar de empresa. Porque não apenas as empresas e o mercado devem avaliar os méritos de um profissional, *mas o profissional também precisa avaliar os méritos da empresa para a qual está trabalhando ou deseja trabalhar*. A relação empregado/empregador deve ser de mão dupla. Não é apenas a empresa que escolhe seus empregados: cada um de nós precisa saber escolher seus empregadores.

Muitas empresas já começaram a adotar os critérios da meritocracia para conquistar e consolidar posições mais vantajosas no mercado. Não faz muito tempo, uma das caracte-

rísticas muito valorizadas para uma empresa era a tradição. Era comum encontrar em anúncios e comerciais frases do tipo “fundada em 1920” ou “80 anos de experiência”. Hoje, ao contrário, as peças chaves da credibilidade se baseiam em garantias mais longas para os produtos, excelência no atendimento ao consumidor, respeito ao meio ambiente, colaboração com o desenvolvimento nacional. É um giro de 180 graus. Ao mesmo tempo, ao se modernizar no clima da meritocracia, tais empresas passam a atrair os melhores profissionais.

Essa preocupação com a exibição das qualidades para ser considerada uma empresa de mérito acelerou aquilo que em linguagem publicitária se chama “*marketing* institucional”. São ações de interesse social, como manutenção de creches, escolas, programas de reflorestamento, e patrocínios esportivos e culturais. Mais do que dar um retorno em termos de aumento de vendas, tais ações fixam a imagem da empresa como moderna, interessada na sociedade, aberta aos novos tempos. Trata-se de agregar valores à própria imagem e obter, com isso, reconhecimento social — ou seja, mérito.

Outro mecanismo já comum de afirmação do mérito empresarial são os certificados ISO. As empresas não se limitam a se adequar às normas internacionais de qualidade, atendimento e organização previstas pelo ISO. Assim que conseguem o certificado, divulgam amplamente o fato, por meio de campanhas publicitárias. O objetivo é afirmar publicamente seus méritos e sua capacidade de atingir níveis internacionais de qualidade.

Aqui ocorre um fato curioso e importante. As distinções de qualidade, como o certificado ISO, são muito importantes e indicam mérito apenas para os primeiros que as obtêm. A partir do momento em que um número grande de empresas consegue a mesma distinção, ela passa a ser uma exigência

mínima de mercado. Até há pouco tempo, um certificado ISO 9000 seria considerado um índice de excelência capaz de diferenciar favoravelmente um concorrente numa licitação, por exemplo. Dentro em breve, será uma exigência dos editais. O que ocorre, então? Surgem novos indicadores de excelência, muito mais exigentes, que são cumpridos inicialmente apenas por um pequeno grupo — como aconteceu no início do ISO 9000. Esse pequeno grupo, que sempre chega primeiro aos patamares de maior exigência possível, tem consciência da necessidade de pertencer à meritocracia.

Há certificados de excelência também do ponto de vista individual. Um exemplo bem simples é o título de pós-graduação. Considerado há dez anos um diferenciador favorável, hoje é uma exigência para alguns cargos. Títulos acadêmicos, certificados de cursos no exterior, premiações em órgãos internacionais e todas as formas de reconhecimento público possuem a dupla característica de aumentar os conhecimentos ao mesmo tempo que constituem distinções de mérito. São tão mais importantes quanto mais difíceis forem e quanto antes você os obtiver.

A Regra 80/20

Uma das melhores maneiras de encurtar o caminho para quem quer vencer na era da meritocracia é aprender a distinguir as coisas que são efetivamente relevantes e estabelecer prioridades. É a chamada Lei de Pareto (o nome vem do sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto, que a enunciou) ou Regra 80/20: “Vinte por cento do que você faz produz oitenta por cento dos resultados e oitenta por cento do que você faz produz os outros vinte por cento dos resultados.” Ou seja, em nosso cotidiano há um conjunto de 20%

de pessoas, coisas ou ações absolutamente relevantes que respondem pela maior parte de nossos resultados. Aplicada aos grupos humanos, a Lei de Pareto significa que em qualquer conjunto há 20% de pessoas fundamentais e 80% de coadjuvantes. Em economia, significa que 20% dos negócios que fechamos respondem por 80% dos nossos lucros e assim por diante.

O uso que fazemos aqui da chamada Lei de Pareto não deixa de ter um aspecto irônico. Quando enunciou sua lei, no início do século, Pareto (1848-1923) tinha objetivos bastante conservadores. Ao afirmar que sempre, em todo lugar do mundo, a distribuição das riquezas e do poder político obedecia à relação 80/20, ele dizia serem inúteis todos os esforços por democracia e justiça social. Há muito tempo se sabe que essa afirmação é falsa, que a democracia e a distribuição menos concentrada de renda são possíveis, desejáveis e fundamentais.

Por isso, a Lei de Pareto é empregada neste livro apenas como metáfora para a atitude de se concentrar nas prioridades. A ironia que eu sublinhava é que, ao contrário do que imaginava seu autor, esta lei pode ser usada com o objetivo de defender as mudanças e torná-las mais rápidas. O sentido que nos interessa na Regra 80/20 é tentar definir rapidamente, em qualquer situação, quais são os 20% relevantes e se concentrar neles. Ao fazer isso, você direciona toda a sua inteligência, criatividade e talento numa direção específica, sem perda de energia, obtendo resultados importantes de maneira mais rápida. A definição de prioridades também exige disciplina. Numa outra formulação da Lei de Pareto, poderíamos dizer que gastamos muito mais tempo e energia nas coisas que são mais fáceis ou que gostamos de fazer do que com as que precisam ser feitas.

Num processo de modernização empresarial, por exemplo, a Regra 80/20 é estratégica. Em lugar de pôr toda a estrutura empresarial de ponta cabeça, mudanças realizadas energeticamente nos 20% estratégicos produzirão resultados muito melhores com alterações menos traumáticas. No ambiente de extrema competitividade do mundo contemporâneo, a capacidade de identificar as prioridades é uma vantagem inestimável. Enquanto os concorrentes podem estar se perdendo nos 80% de pouca relevância, quem agir dentro da margem dos 20% decisivos terá a vitória nas mãos.

Os 20% decisivos podem incluir ações de impacto ou atividades “silenciosas”. Lembre-se da importância de detalhes que às vezes passam despercebidos para a maioria. Se for relevante e sua modificação provocar melhora sensível nos resultados de sua atividade profissional, o que parecia um mero detalhe faz parte do conjunto decisivo de fatores. A visão treinada para identificar prioridades é também capaz de ver, naquilo que todos desprezam como aparentemente irrelevante, fatores capazes de modificar significativamente as situações.

Preconceito é Prejuízo

A meritocracia fornece também oportunidades muito mais democráticas para os profissionais. Importa cada vez menos de onde você veio, se você tem sobrenome importante ou desconhecido, o prestígio da escola onde você estudou. A grande questão é quem é você, ou melhor, *em quem você se transformou graças ao seu próprio esforço*. Há, por exemplo, uma angústia comum em profissionais de idade mais avançada: é verdade que o mercado tende a recusar pessoas com mais de 50 anos? É verdade e mentira. Se aos 50 anos

do prefeito que estava saindo. Talvez nunca, em toda a história brasileira, tantos prefeitos fizeram os seus sucessores. E é claro que isso aconteceu nas cidades onde o desempenho do prefeito foi aprovado pela população por seus méritos. A decisão dos eleitores deixou muito de lado a questão partidária e ideológica para se concentrar na avaliação dos resultados das gestões municipais. Isso significou ainda que prefeitos que fizeram um mau trabalho provocaram a derrota de seus candidatos.

Na vida profissional, você e sua empresa também estão sendo avaliados constantemente por importantes eleitores: seu patrão e seus clientes. A decisão de promover, dar aumentos, demitir, comprar ou não comprar determinado produto ou serviço vai depender do desempenho e da capacidade de comprovar, a todo instante, as qualidades. Para os indivíduos, isso significa emprego ou não. Para as empresas, progresso ou desaparecimento.

As organizações que resistiram a se adaptar, por conta própria, às exigências desse cenário onde a qualidade é um ponto central estão sendo obrigadas a fazer isso por outros caminhos, atrasadas em relação ao mercado e com custos maiores. Basta pensar que a consciência dos direitos do consumidor se tornou hoje, para parte da população brasileira, um exercício de cidadania. As empresas que não atendem satisfatoriamente a seus clientes estão sendo punidas, com frequência cada vez maior, pelo Procon, pela Justiça e principalmente pelos clientes que não voltam mais. Uma condenação desse tipo, além de muitas vezes acarretar multas, atinge a imagem da empresa e os lucros. É um fator *antimérito*. Há dez anos, ao adquirir um produto defeituoso, por exemplo, o consumidor se sentia perdido. Não tinha a quem apelar e se tornava o lado mais fraco da corda. Agora, dispõe de mecanismos de defesa e sabe como usá-los.

Ao indicar esses fatos, minha preocupação é mostrar que o mundo empresarial/profissional não está desligado do movimento da própria sociedade. Os valores humanistas de defesa dos direitos do cidadão, combate aos preconceitos de toda ordem, respeito aos direitos alheios, democracia, entre diversos outros de mesma ordem, tornam-se progressivamente pré-requisitos para o sucesso das atividades também profissionais. Eles constituem o aspecto mais profundo do mérito. É muito difícil, e vai se tornar impossível, ser um profissional de sucesso sem levar em conta todos os campos do desenvolvimento humano, passando por tecnologia, economia e mercado, mas também pelos valores éticos, culturais, emocionais e políticos.

A REVOLUÇÃO NEGOCIADA

*Os filósofos se limitaram a interpretar
o mundo de forma diferente; cabe
transformá-lo.*

Karl Marx

Nos capítulos precedentes, mostramos as características, exigências e desafios, para profissionais e empresas, em um cenário cotidiano de crise permanente. Toda a análise já feita será absolutamente inútil se não se converter em uma prática igualmente cotidiana. A passagem da interpretação para a ação tem de ser o resultado da compreensão dos elementos decisivos que compõem hoje o mundo do trabalho. Mas é uma passagem que pode ser, em alguns aspectos, dolorosa, e precisa ser encarada também com base numa concepção moderna de transformação.

As empresas e profissionais que já se defrontaram com os processos de modernização que ganharam fôlego nos anos 90 sabem do que estou falando. A velocidade e a incompreensão das transformações operadas nas empresas enfrentaram resistências internas fortes, criaram um clima exaltado de insegurança e muitas vezes foram alvo da incredulidade de grande parte dos profissionais envolvidos. Do ponto de vista da organização, tais processos foram conduzidos frequentemente de forma centralizada, por grupos de consultores externos, criando a imagem de autoritarismo e golpe de força. Com isso, os resultados demoraram mais para surgir e foram apenas incompletos, longe de cumprir as promessas de

melhoria que apresentavam no início. Foram as revoluções fracassadas, como as batizamos na Introdução deste livro.

Já notamos que o primeiro efeito do anúncio de um processo de modernização gera nos empregados o sentimento “meu emprego está ameaçado”. A partir disso, surgem atitudes de defesa, que se organizam em torno de três tipos de argumento: futilidade, perversidade e ameaça¹.

Argumento da futilidade — A expressão básica deste tipo de argumento é “por que mudar, se tudo está dando certo?”. Sem estarem convencidos de que o cenário atual exige mudanças e aprimoramentos contínuos, mesmo para quem é líder, os profissionais não vêem a necessidade de realizar transformações na estrutura empresarial. Encaram o processo como “fútil”, destinado apenas a perturbar a superfície da empresa, sem realizar alterações profundas, mesmo porque, nessa concepção defensiva, as alterações profundas são desnecessárias. Tornam-se comuns expressões populares como “estão querendo inventar a roda”, “eu vou continuar trabalhando do jeito que sempre trabalhei”, “tudo muda para continuar do mesmo jeito”, “a gente fica perdendo tempo com essas bobagens enquanto poderia estar trabalhando”.

Argumento da perversidade — Mais pessimista do que a anterior, esta atitude defensiva se baseia na convicção de que os resultados serão exatamente os opostos do que se imagina. Apegados ainda ao cenário da década de 70, alguns profissionais encaram, por exemplo, a descentralização como perda de controle dos processos, a maior autonomia individual como implosão da “fundamental” hierarquia e assim sucessivamente, ponto por ponto, tentando demonstrar que as modificações implementadas significam exatamente seu contrário. Tornam-se comuns expressões como “esses caras são uns ingênuos”,

.....

¹Usaremos neste capítulo, de forma adaptada, parte da terminologia criada por Albert O. Hirschman ao analisar fenômenos políticos no livro *A retórica da intransigência*.

A REVOLUÇÃO NEGOCIADA

*Os filósofos se limitaram a interpretar
o mundo de forma diferente; cabe
transformá-lo.*

Karl Marx

Nos capítulos precedentes, mostramos as características, exigências e desafios, para profissionais e empresas, em um cenário cotidiano de crise permanente. Toda a análise já feita será absolutamente inútil se não se converter em uma prática igualmente cotidiana. A passagem da interpretação para a ação tem de ser o resultado da compreensão dos elementos decisivos que compõem hoje o mundo do trabalho. Mas é uma passagem que pode ser, em alguns aspectos, dolorosa, e precisa ser encarada também com base numa concepção moderna de transformação.

As empresas e profissionais que já se defrontaram com os processos de modernização que ganharam fôlego nos anos 90 sabem do que estou falando. A velocidade e a incompreensão das transformações operadas nas empresas enfrentaram resistências internas fortes, criaram um clima exaltado de insegurança e muitas vezes foram alvo da incredulidade de grande parte dos profissionais envolvidos. Do ponto de vista da organização, tais processos foram conduzidos freqüentemente de forma centralizada, por grupos de consultores externos, criando a imagem de autoritarismo e golpe de força. Com isso, os resultados demoraram mais para surgir e foram apenas incompletos, longe de cumprir as promessas de

“estão cavando a própria cova”, “eles podem até estar bem-intencionados, mas não percebem que no final vão dar com os burros n’água”.

Argumento da ameaça — *O mais engenhoso dos três, este argumento se baseia na crença de que o processo de transformação, embora seja em si mesmo defensável, pode significar o fim da empresa. É um argumento sutil, porque afirma ao mesmo tempo que as mudanças são importantes, mas acarretam conseqüências, em termos de custos e efeitos colaterais, muito mais sérias do que os ganhos. As expressões típicas são “nós vamos perder os melhores funcionários e aí eu quero ver como isso vai funcionar”, “é loucura mudar agora, com tantas incertezas no mercado”, “nós precisamos de modernização, mas as coisas não se fazem assim, tudo de uma vez, fragilizando a empresa”.*

Do ponto de vista dos condutores do processo de transformação, esses argumentos também são usados, de forma modificada, para defender a mudança. O argumento da inutilidade, nesse campo oposto, é formulado como a inutilidade de qualquer resistência ao processo. “Não adianta querer resistir, esta é uma tendência irrevogável e nós estamos nadando com a corrente”. O argumento da perversidade, neste ponto de vista, quer mostrar que a própria resistência dos funcionários é um sintoma da necessidade de renovação. “As resistências tão exageradas de alguns funcionários demonstram o quanto a modernização dessa empresa é inadiável”. Em formulações mais radicais, esse argumento tende a identificar os resistentes como “sabotadores” ou “traidores”. O último argumento, da ameaça, é simplesmente invertido, afirmando que os efeitos colaterais ou inesperados nunca serão tão nocivos quanto se manter na situação atual. “Nós vamos correr todos os riscos necessários e enfrentar qualquer resistência, porque sem a modernização nossa

empresa não poderá se expandir e estará condenada ao desaparecimento.”

Transparência, Diálogo e Flexibilidade

Cada um dos argumentos apresentados por funcionários e por condutores dos processos de mudança pode ser parcialmente verdadeiro em várias situações. O problema é que são formulados de tal maneira que impedem o entendimento entre as duas partes. Ao serem afirmados, eles partem do pressuposto de que os argumentos contrários são grandes bobagens. Para ser mais exato, ao dividir a empresa “em duas partes”, prós e contras, funcionários e reformadores, o processo modernizador já está começando mal. Se for conduzido na base da simples identificação e enfrentamento inflexível de resistências, qualquer reformulação empresarial estará, ainda que correta nos objetivos, equivocada no método.

Os princípios apresentados até agora como definidores do profissional moderno se aplicam integralmente às empresas. Insisti nesse ponto em várias passagens do livro. Se forem adotados pelas pessoas e pelas organizações, eles conduzirão a uma parceria, ou, mais do que isso, à concepção clara de que a empresa são as pessoas que a integram. Por isso, o trabalho de transformação empresarial deve seguir inevitavelmente junto com a transformação pessoal. As revoluções não podem se dar na forma de atos impostos de cima para baixo, em processos conduzidos autoritariamente, sob pena de fracasso parcial ou total. Elas devem ser constituídas com base na *transparência de objetivos e resultados, diálogo constante com todos os envolvidos e flexibilidade de parte a parte*.

É evidente que existe uma característica comum a todas essas exigências básicas: a necessidade de um canal de comunicação e diálogo confiável. Uma modernização

empresarial é, inicialmente, um processo de persuasão e adesão racional de todos os funcionários (ou de sua maioria) aos objetivos buscados e métodos empregados para isso. Em vez de se dar às marteladas, ela se converte em uma tarefa coletiva, dentro de um clima de confiança e colaboração. Eu não tenho a ilusão de que sempre será possível obter a adesão de todos os funcionários. Haverá sempre indivíduos absolutamente resistentes ou incapazes de se adequar às novas exigências. Inevitavelmente, perderão seu lugar dentro da empresa, mas saberão por que estão saindo, sejam eles demitidos ou peçam demissão. É muito importante que os cortes de pessoal, se forem necessários, aconteçam de maneira transparente, com critérios conhecidos por todos.

No Capítulo 9, analisarei detidamente a condução de processos de mudança empresarial. Mas antes disso já é possível assinalar, na história recente do país, algumas iniciativas que adotaram essa visão negociadora e conseguiram resultados importantes. As câmaras setoriais, que contaram com a participação de governo, empregadores, empregados e consumidores, permitiram por exemplo baixar o preço dos carros populares, aumentar o consumo e garantir a manutenção de empregos. Mais recentemente, alguns sindicatos tomaram a iniciativa de propor contratos de trabalho temporários e adotaram formas de negociação com as empresas que abandonam a intransigência grevista que caracterizou outro momento histórico do país. A retórica da intransigência, dos discursos prontos e defensivos, está sendo progressivamente abandonada por ambas as partes. Com isso, não estou propondo uma crítica simplista do direito de greve ou achando que os conflitos capital/trabalho estão resolvidos. Isso não é a matéria do meu livro. Quero, mais modestamente, assinalar que a negociação e as mudanças no mundo do trabalho têm

muito mais chances de êxito quando são feitas com base em um consenso construído por todas as partes envolvidas.

O Desmonte da Retórica

A revolução negociada, embasada na construção de um consenso, se dá em torno dos três princípios básicos que norteiam a ação em uma situação de crise permanente: *esquecer o passado, administrar eficazmente o presente, inventar o futuro*. Cada um desses princípios desarma parte dos argumentos defensivos levantados tanto pelos resistentes como pelos adeptos da transformação autoritária. Eles não servem simplesmente como argumentos a mais numa guerra retórica. Ao contrário, demonstram a falta de foco e exatamente o puro caráter retórico das afirmações de futilidade, perversidade e ameaça, permitindo que a discussão e a ação encontrem um terreno fértil para se desenvolver e dar frutos. É indispensável que tais princípios, juntamente com o conhecimento das características de um profissional e de uma empresa modernos, estejam disseminados entre as pessoas que compõem a organização para que possa surgir o consenso. Acredito que essa função didática e reflexiva seja uma das principais aplicações deste livro.

Essas observações dão sentido às necessidades de transparência, diálogo e flexibilidade, citadas acima. A *transparência de objetivos* significa explicitar para todos o tipo de mudança que será feita, o método aplicado e os objetivos a serem alcançados. Ninguém vai aderir a nenhum processo se não souber o que está acontecendo e o que se espera de cada um. O *diálogo* constante submete os planos e objetivos à crítica interna, possibilitando o sincretismo e a adaptação proativa. As críticas deixam de ser vistas como mera resistência ou mesmo sabotagem, para se tornarem contribuições ao pro-

cesso. Seria um contra-senso exigir que os funcionários sejam elementos passivos, quando devem ser eles também agentes de transformação. A *flexibilidade* é que permite incorporar novos elementos ao plano de transformação inicialmente traçado e reordenar prazos e metas de acordo com a velocidade de adesão dos funcionários. A *transparência de resultados* é a distribuição proporcional dos ganhos entre todos os envolvidos. Após a efetivação das mudanças, é fundamental que os ganhos de produtividade e lucro sejam explicitados e que isso se converta em melhoria para todos os membros da empresa. O sucesso é uma espiral que precisa ser retroalimentada.

Na instauração desse clima transformador, que já é o primeiro passo da transformação, as consultorias externas passam a desempenhar um novo papel. Geralmente, os grupos de consultores são vistos como pessoas sem ligação com a empresa, capazes de aplicar as medidas mais duras, sem se envolver com as questões políticas internas da empresa. Esta é uma péssima concepção, embora seja verdadeira em muitos casos. Na revolução negociada, a consultoria assume o papel didático e de arbitragem. A disseminação dos princípios modernizadores, ou conscientização, é feita com base em palestras, *workshops*, avaliações individuais, discussão de casos. Trata-se de um processo mobilizador no qual a consultoria passa a ser vista não mais como um recurso dos diretores, mas como aliada da empresa toda na busca de determinados objetivos. É a personagem capaz de angariar a confiança dos participantes para instaurar o diálogo. Ao mesmo tempo, lançando mão de técnicas e conhecimentos específicos, a consultoria vai arbitrar a velocidade e o alcance de cada etapa da modernização, levando em conta a avaliação do grau de avanço da consciência modernizadora dos componentes da empresa.

A necessidade de modificar as concepções individuais como parte indispensável da transformação empresarial já foi percebida por algumas empresas no Brasil. O Grupo Pão de Açúcar, a Telesp, a ABB, para citar apenas três grandes empresas entre dezenas, têm promovido o trabalho de discussão e conscientização de seus funcionários. Uma forma de atuação que as coloca na vanguarda, em termos mundiais, das práticas de transformação empresarial. Isso não é nenhum exagero: somente no final do ano passado, quando essa concepção negociadora já estava em prática no Brasil, os idealizadores da reengenharia começaram um processo de autocrítica e verificaram que tinham deixado de lado o mais importante.

No dia 19 de janeiro de 1997, o *Jornal da Tarde* trouxe uma entrevista com Michael Hammer, um dos criadores da reengenharia. Veja o título e o subtítulo: “A reengenharia muda seu foco — Michael Hammer, guru da teoria das transformações radicais nas empresas, agora diz que as emoções dos empregados são o fator mais importante para o sucesso da reestruturação”. A entrevista é interessante sob vários aspectos, não só por mostrar que os próprios defensores dos métodos violentos perceberam os problemas de sua abordagem, como pela dificuldade mostrada por Hammer em mudar, agora, suas antigas concepções. Sim, ele admite que “o fator humano” desempenha um papel fundamental, mas se esforça para mostrar que isso é apenas uma questão de foco ou ênfase. Literalmente, ele afirma: “Os meus primeiros ensaios não davam atenção suficiente aos aspectos humanos envolvidos em grandes mudanças. Não vejo isso como uma falha. É apenas um tópico que precisava de mais ênfase do que eu dei no começo”. Mais adiante na entrevista, ele acaba por revelar que ainda trabalha nos parâmetros da retórica da

intransigência. Perguntado sobre como se deve lidar com os resistentes, principalmente em cargos de chefia, ele responde: “Há duas formas. A primeira é tentar convencê-los, fazê-los entender que não há alternativa, que a ênfase tem de ir para os processos e se eles não fizerem isso a companhia vai fracassar. Se isso não der certo, você tem de se livrar deles”. Essa declaração é um excelente exemplo do argumento da ameaça. Ainda que seja obrigado a reconhecer, após vários problemas, a predominância do “fator humano” nas situações de mudança, Hammer ainda continua preso a uma concepção autoritária e, em última instância, anti-humana. Somente o emprego da expressão “fator humano”, que eu insisti em usar sempre entre aspas, já mostra a redução das pessoas a um elemento a mais entre outros, abstraído e sem rosto.

O Telescópio de Galileu

O que eu chamei acima de conscientização de todos os envolvidos é, mais precisamente, uma *mudança de paradigma*¹. O paradigma é uma forma de ver o mundo, compreender as coisas, agir, definir problemas e procurar soluções. Isso fica muito claro na história da ciência. Durante centenas de anos, afirmava-se que a Terra estava no centro do sistema, com o Sol e os planetas girando a seu redor. Mesmo quando essa concepção começou a ser insuficiente para solucionar problemas — como o cálculo da posição de determinados astros —, os cientistas lançavam mão de cálculos cada vez mais complicados e hipóteses de exceção, em vez de mudar o modelo. A adoção do heliocentrismo, um novo paradigma, foi demorada, enfrentou a Inquisição e continuou a ser conside-

.....

¹ O termo *paradigma* foi posto em circulação por Thomas Kuhn em *A estrutura das revoluções científicas*.

descrever esferas. Mas e se os senhores puderem constatar esses movimentos? Isso não indicaria aos senhores que essas esferas de cristal não existem? Meus senhores, eu lhes peço com toda a humildade que acreditem nos seus olhos.

O Matemático — *Meu caro Galileu, por mais antiquado que pareça ao senhor, eu ainda tenho o hábito de ler Aristóteles, e lhe garanto que acredito nos meus olhos quando leio.*

Este é um exemplo fantástico de como as idéias estabelecidas, os paradigmas, são capazes de se sobrepor aos fatos e impedir a percepção de obviedades. Ora, na atividade profissional também existem paradigmas. Nosso trabalho até aqui foi mostrar que o paradigma dos anos 70 — tradição, seguimento de normas, especialização, etc. — está sendo substituído por um outro, que afirma a importância do auto-desenvolvimento, da criatividade, da invenção do futuro, entre outras coisas. O impacto dessas mudanças para a grande maioria dos profissionais é brutal. Isso mexe com suas crenças, hábitos diários, planos de vida, valores pessoais, cultura. Passamos a vida inteira agindo de uma determinada forma, preparando-nos para enfrentar determinados problemas e agora somos avisados que tudo mudou! Guardadas as devidas proporções, exige-se uma mudança radical comparável à transição do geocentrismo para o heliocentrismo. Há um dado suplementar. Na história de Galileu *versus* Igreja, havia uma disputa decisiva, de fundo: o poder. A concepção geocentrista fazia parte de uma série de supostas evidências e de dogmas que sustentavam ideologicamente o poder da Igreja. Ora, nas empresas a questão do poder também está presente. A maior autonomia dos funcionários, a descentrali-

zação das decisões, o incentivo à criatividade, entre outras ações, atingem diretamente a posição de algumas chefias, que se sentem com espaço diminuído dentro da empresa. Não é raro os próprios donos, ao perceber a extensão da mudança, terem a sensação de que podem perder as rédeas do negócio e o poder discricionário de dar ordens. Isso vai criar, eventualmente, uma difícil ambigüidade: os próprios detonadores da mudança se voltam contra ela e tentam brecá-la. Por essa razão, a mudança de paradigma, a conscientização sobre a necessidade de ver a própria posição de uma forma diferente, tende a ser mais lenta e trabalhosa quanto mais alto o indivíduo está situado na hierarquia empresarial. Há várias exceções, naturalmente, mas a tendência geral permanece.

A mudança de paradigma envolve, como ficou claro, fatores diversificados e de difícil mensuração, mas ela é o desafio do nosso tempo. Temos de enfrentá-lo. Por essa razão, o trabalho prévio de modificação de valores e concepções individuais, a transição de paradigmas, é o mais importante de todo e qualquer processo de mudança empresarial. Ele não pode ser menosprezado ou considerado mera cortesia. Sem compreender a mudança de paradigma profissional, ninguém vai se adequar, quanto menos colaborar proativamente com a modernização. Mesmo as empresas, se não tiverem em seu horizonte esse novo conjunto de valores, terão dificuldades em perceber o tipo de mudança e as necessidades de reorganização pelos quais devem passar.

Do ponto de vista individual, a mudança de paradigma é a única forma de se manter competitivo. Hoje em dia, um cientista que queira afirmar que a Terra está no centro do sistema não está cometendo apenas um erro. Na verdade, ele não será considerado mais cientista. Da mesma forma, um profissional que se apegar aferradamente aos valores que estão sendo substituídos, deixará em breve de ser um profissional.

A experiência que tenho acumulado nos últimos anos me permite ser um pouco otimista. A cada palestra e *workshop* com profissionais de todos os escalões de empresas de áreas diversificadas, percebo que o envolvimento e o interesse demonstrado por esses princípios têm crescido bastante. Além disso, o grau de inovação e mudança de perspectiva que eles carregam é capaz de conduzir a novas convicções. Por isso, encerro este capítulo com um pequeno caso pessoal.

Em novembro de 96, logo no início de uma de minhas palestras, num *workshop* programado para durar o dia todo, uma pessoa na platéia me interpelou: “Eu sei exatamente o que o senhor vai dizer, estou acostumado com esse tipo de blablablá, e duvido que vá sobrar alguma coisa de útil no final”.

Foi uma abordagem bastante agressiva. Eu não revidei no mesmo tom, porque isso significaria cair na retórica da intransigência. Pedi a ele: “Por favor, só lhe peço para esperar algumas horas. Gostaria que o senhor fizesse sua avaliação após ouvir minha palestra e participar da discussão. Se então não tiver sobrado nada de útil, eu dou minha mão à palmatória”.

Ao final do dia, antes da conclusão do *workshop*, eu já havia me esquecido do incidente da manhã. Aquela pessoa não. Com muita honestidade e correção, ele pediu a palavra: “Eu gostaria de dizer que fiquei espantado com as palestras e discussões de hoje. O senhor me perdoe a agressividade inicial, mas agora eu tenho de reconhecer que valeu a pena”.

Essa pessoa estava se recusando, no início, a “olhar pelo telescópio”. Depois que o fez, passou a acreditar no que seus próprios olhos estavam vendo. Isso não foi um grande mérito do palestrante, eu não estou propondo aqui um auto-elogio de minha capacidade de persuasão. A reflexão de todo o grupo em torno dos princípios que foram apresentados e a evidência de que eles formam uma concepção mais fértil para

o mundo do trabalho foi capaz de ultrapassar as barreiras das idéias pré-concebidas. Para essa pessoa, que passou da resistência irrefletida para a auto-reflexão, o processo de transição de paradigmas já começou.

AUTO-RETRATO

Para os indivíduos (e mesmo para os povos que perseveram em seus erros e gradualmente os agravam), o plágio humano ao qual mais dificilmente se escapa é o plágio de si mesmo.

Marcel Proust

O Brasil é um país pouco competitivo. Essa é uma afirmação que se tornou comum, realimentada todos os dias por notícias de jornal que mostram as dificuldades dos produtos brasileiros na concorrência internacional. Também é comum se dizer que os brasileiros são extremamente criativos, mas têm dificuldade de passar dos planos, sempre muito detalhados e extensamente discutidos, para a ação concreta. Essas observações serão mero preconceito, generalizações absurdas? Fazem parte de um suposto “complexo de inferioridade” e “derrotismo”? Ao contrário do que tenho feito na maior parte deste livro, desta vez eu serei obrigado a reforçar a opinião comum. Pouco competitivo, cheio de planos, mas com dificuldades para implementar ações, ao mesmo tempo muito criativo e pouco pragmático: este é o perfil predominante no mercado profissional brasileiro.

Esta afirmação é bem mais do que uma simples opinião pessoal. Ela se baseia em um extenso trabalho de avaliação realizado com cerca de oito mil pessoas, inseridas no mercado profissional brasileiro, nos últimos cinco anos. Parte desse trabalho consistiu em identificar os seus comportamen-

acontecerem, seguros de sua própria capacidade de enfrentar e vencer desafios. Esses são os indivíduos que apostam na competição e na competitividade, que se interessam por obter os melhores resultados no tempo mais curto e colocar-se adiante dos concorrentes. No cotidiano profissional, isso se traduz da forma mais prosaica: dezenas de reuniões sobre o mesmo assunto, antes de implementar qualquer ação concreta, idéias inovadoras que ficam na gaveta porque sempre “é preciso esperar condições mais favoráveis” ou porque “a idéia é muito boa mas sua aplicação é por ora inviável”. Individualmente, esse quadro remete a um problema a que já fizemos menção neste livro, o eterno adiamento das decisões pessoais. Vimos que essa dificuldade é o maior problema a ser enfrentado na administração eficaz do presente.

O Círculo Mágico

O International Institute of Management Development (Instituto Internacional para o Desenvolvimento Gerencial) e o World Economic Forum (Fórum Mundial de Economia), duas instituições reconhecidas internacionalmente, com sede na Suíça, elaboraram, em 1996, um *ranking* de competitividade entre 49 países. O Brasil ficou em 48.º, penúltimo lugar!, à frente apenas da Rússia e atrás de países como Filipinas, Colômbia e Egito. Isso mostra o quanto a falta de competitividade é um problema agudo no país. Outros levantamentos, feitos também por instituições mundialmente reconhecidas, indicam a mesma situação. A Cepal (Comissão Econômica para a América Latina, órgão da ONU) mostrou que em 1996 o Brasil ficou em 13.º lugar entre os 23 países que compõem a América Latina e o Caribe no item “aumento das exportações”. Elas cresceram apenas 3,2%, contra aumentos de 21% na Venezuela, 20% no México, 13,5% na Argentina. Ora, as

exportações mostram exatamente a capacidade do país de disputar mercados internacionais — ou seja, ser competitivo. Mesmo a inflação baixa, considerada a grande conquista do biênio 95/96, amargou também um modesto 13.º lugar, fechando o ano em 10,5%.

A outra face dessa situação é cultural. O Instituto de Qualidade realizou uma pesquisa com 8 830 operários brasileiros, publicada na revista *Veja*. As conclusões são muito significativas, porque indicam a correlação entre o desempenho global do país e o modo como os trabalhadores vêem o trabalho. O Instituto de Qualidade verificou que 77% dos operários entrevistados acham normal cometer erros na fabricação de produtos. A metade dos entrevistados afirma que não aspira a adquirir produtos perfeitos. E mais da metade declara que prefere trabalhar sob as ordens de um chefe centralizador. Ou seja, são trabalhadores que toleram o erro, a ineficiência e não querem saber de autonomia. Estão distantes do novo paradigma profissional.

Os dados sobre o comportamento funcional, que eu coletei estatisticamente, são muito importantes porque nos permitem ver diretamente a relação entre os problemas empresariais e a forma de agir individual. Insisti muito, até agora, que a modificação de qualquer empresa é impensável se não houver ao mesmo tempo o trabalho de modificação das formas de ver e agir, do paradigma profissional de cada pessoa que a constitui. Os resultados que apresento agora reforçam ainda mais essa tese. O fato de as empresas brasileiras sofrerem por falta de competitividade é em parte explicado pela falta de competitividade das pessoas que compõem o mercado. É claro que também estão envolvidas razões macroeconômicas, históricas, interesses mundiais, isolamento comercial e tecnológico e uma série de fatores fartamente analisados por

economistas e sociólogos. Mas, se várias outras razões determinaram a falta de competitividade do país, esse quadro, ao longo do tempo, solidificou culturalmente o paradigma da não-competitividade, expresso pelo impressionante resultado do trabalho de identificação de perfis funcionais: somente 4% de pessoas competitivas.

Por isso, o rompimento do círculo vicioso do atraso passa necessariamente pela alteração do comportamento funcional dos profissionais do país. É o que podemos chamar, talvez com um pouco de ironia, de *reengenharia humana*. Sem isso, há o risco de ficar eternamente preso a uma espécie de círculo mágico, no qual as tentativas de modernização, ainda que consideradas indispensáveis, esbarram na incapacidade de implementação — que é, por sua vez, um dos sintomas da própria falta de modernização: o país não consegue se tornar competitivo porque não é competitivo... Não adianta ficar se perguntando eternamente se primeiro veio o ovo ou a galinha, mas fazer de ambos, talvez, um omelete e um frango a passarinho.

Do ponto de vista prático, tais constatações levam a conseqüências imediatas. Individualmente, trata-se de assumir, como uma das metas do autodesenvolvimento, a necessidade de incorporar características de competitividade. Antes de se perguntar “por que será que os produtos brasileiros não são competitivos e estão em 48.º lugar no *ranking* mundial?”, o profissional deve enfrentar uma questão prévia: “Eu sou competitivo?”. A análise dos percentuais a que chegamos permite traçar uma estratégia individual óbvia: se os competitivos, ávidos por resultado, dispostos a aceitar riscos, pragmáticos, capazes de romper as barreiras para implementar ações concretas são absolutamente minoritários, a tendência natural é que passem a ser também absolutamente valoriza-

dos. As empresas precisam cada vez mais de pessoas assim. À medida que você se tornar mais competitivo, incluindo em seu comportamento funcional pelo menos algumas das características já citadas, maiores serão suas chances de sucesso num mundo progressivamente regido pela meritocracia.

Isso não é apenas uma suposição. Tal fato começa a ser verificado na prática. As características competitivas estão se tornando um dos critérios de admissão, remanejamento e promoção. Obviamente, ao lado de todo o conjunto de qualificações que discutimos até aqui, porque não basta ser competitivo se não for um bom profissional também nos outros aspectos. Vejamos um exemplo. Na empresa de varejo da qual retiramos os exemplos citados no Capítulo 2, foram avaliados 150 profissionais. Apenas *três* apresentaram comportamento funcional caracteristicamente competitivo. Não por coincidência, os três foram considerados como de qualificação superior e indicados para assumir postos de maior responsabilidade. Vou reproduzir uma dessas avaliações, resumida:

Trata-se de um profissional jovem, porém com excelente potencial. Traz experiência de outras organizações, o que pode ser muito útil para a fixação de parâmetros comparativos. Ambicioso, dispõe-se aos sacrifícios que forem necessários para crescer — e possui todas as condições para galgar posições muito acima da atual ao longo do tempo. É um dos pouquíssimos, dentro da organização, que possuem perfil de competitividade. Justifica investimentos em seu desenvolvimento. Recomendamos programas de liderança, motivação, team-building, empowerment, MBA e similares.

Esse funcionário também obteve excelente avaliação em outros itens — liderança, autodeterminação, criatividade,

facilidade de relacionamento e comunicação, entre outros —, mas a competitividade foi um fator de diferenciação, importante a ponto de fazer dele uma das apostas da empresa.

A mesma estratégia individual, de incluir no novo paradigma profissional elementos de competitividade, precisa ser adotada pelas empresas. A maior parte das organizações brasileiras reproduz, em seu quadro de pessoal, a porcentagem de perfis que apresentamos acima. Além de significar que possui poucas pessoas realmente competitivas, isso quer dizer que a cultura empresarial é carente de traços de competitividade. O 48.º lugar no *ranking* mundial prova isso. Mas, ao relacionarmos esse fato também às características individuais, poderemos elaborar instrumentos específicos para favorecer as mudanças necessárias e o aumento de competitividade. Esses instrumentos atuam em duas frentes. Em primeiro lugar, trata-se de identificar as pessoas competitivas dentro da organização — por meio de *workshops*, entrevistas e outras técnicas adequadas — e estimular seu desenvolvimento, capacitando-as com cursos e treinamentos específicos para assumir postos de responsabilidade onde possam espalhar e manter sempre presentes para o conjunto da empresa os comportamentos competitivos. Também importante é incluir as características do comportamento funcional competitivo entre os critérios de seleção e admissão, para tentar formar uma massa crítica dentro da empresa.

A segunda frente é pedagógica: a educação para enfrentar e vencer desafios. As características do comportamento competitivo precisam ser apresentadas e discutidas com todos os membros da empresa, como parte do processo de transição de paradigmas. É fundamental que tais valores passem a fazer parte das preocupações cotidianas de cada um. Esse processo pedagógico, feito por meio de palestras, dis-

cussões, simulações vivenciais e *workshop*, é hoje uma ferramenta indispensável para garantir o sucesso de qualquer processo de transformação empresarial.

A não-competitividade é um inimigo a ser combatido em todos os campos: econômico, tecnológico e — eu até diria principalmente — cultural. Há casos, e nós veremos isso no próximo capítulo, em que empresas conseguiram dar saltos de produtividade sem necessitar de investimentos em tecnologia, ganhando em competitividade, apenas com o trabalho dirigido à mudança de comportamento funcional. Enquanto outras, apesar de investimentos significativos, continuaram no círculo vicioso da não-competitividade, porque as pessoas não foram atingidas pela modernização, permanecendo no antigo paradigma profissional.

O Pêndulo de Foucault

Se você se deu ao trabalho de fazer uma pequena soma, já percebeu que ainda falta a discussão de um elemento: 54% de planejadores mais 37% de criativos mais 4% de competitivos resulta em 95%. Onde estão os outros 5%?

No mercado brasileiro, essa parcela também minoritária de características de comportamento diz respeito a pessoas que consideram em primeiro lugar os seus valores éticos e morais, interessadas em aplicar, manter em funcionamento e ampliar a ação das idéias que julgam verdadeiras e corretas, além de se preocupar com as implicações e conseqüências sociais da atividade profissional. São preservadores. Essas características fazem surgir, nas empresas, o interesse em preservar o meio ambiente, apoiar iniciativas de caráter social, manter escolas e creches e se empenhar em ações que têm repercussão extra-empresarial. No entanto, essas características fazem hoje menor falta às empresas brasileiras do

que as características competitivas. Você vai dizer agora que acabo de cair em contradição, após defender como fundamental os aspectos humanos da atividade profissional. Mas não há contradição alguma aqui. O fato é que as características competitivas dependem de um reordenamento de paradigma que parta da cultura interna da empresa e, por isso, precisa ser arduamente trabalhado. São fatores endógenos. Enquanto isso, as ações que dependem das características preservadoras são exógenas, impostas de fora, por meio de leis e pressões de consumidores, por exemplo, ou se tornam, elas também, elementos de competitividade.

Vamos considerar dois exemplos concretos. Pense no respeito ao meio ambiente. Ele é fundamental e as grandes empresas com atividades altamente poluidoras no país já evoluíram bastante no sentido de controlar os danos que poderiam causar, por meio de filtros, melhoramentos tecnológicos, programas de proteção à natureza, programas de reflorestamento, etc. Fizeram isso sem possuir internamente as características de comportamento funcional que as fariam surgir espontaneamente. Foram obrigadas por lei, sob risco de multas pesadas ou mesmo de fechamento. Ou seja, é possível obrigar uma empresa, e isso está sendo feito, a respeitar a coletividade. Mas nenhuma lei vai obrigar ninguém a ser competitivo, sem mudar a cultura interna.

Outro exemplo: a manutenção de atividades culturais e sociais. Embora sejam ligadas às características funcionais preservadoras, esse tipo de iniciativa tem crescido no país graças à competição. As empresas estão cada vez mais apostando nesse tipo de atividade como forma de consolidar sua imagem institucional, o que a médio e longo prazo aumenta a credibilidade e a aceitação dos consumidores. Tornam-se diferenciais na competição. Ou seja, nesse caso é por razões

de mercado que alguns comportamentos funcionais preservadores são obrigatoriamente adotados, sem que estejam necessariamente ligados — embora possam estar — a uma suposta boa vontade humanista. É claro que, progressivamente, essas atitudes tomadas por obrigação começam a atingir a própria cultura da empresa, solidificando-se como elemento do paradigma profissional. Assim, tais características crescem dentro do mercado profissional à medida que há o amadurecimento de toda a sociedade em relação a esses temas e isso tem ocorrido rapidamente no país. É o que se chama de cidadania. As empresas não terão como fugir a isso, independentemente de processos de modernização. Como hipótese difícil de ser comprovada, porque não dispomos de pesquisas de perfis funcionais anteriores a cinco anos, mas no entanto provável, eu diria que o fato de as características preservadoras ultrapassarem a competitividade (5% a 4%) é um indicativo de que elas vêm crescendo nos últimos anos. Afinal, a preocupação com meio ambiente, atendimento personalizado, ações sociais, etc. já está presente na agenda do país há pelo menos 10 anos. Há quanto tempo você ouve falar de Cetesb, Procon, ecologia? Enquanto isso, a necessidade de competição começou a ficar mais evidente apenas no governo de Fernando Collor de Mello e só se tornou ordem do dia após o Plano Real.

É muito importante notar que o objetivo de tudo o que foi dito até aqui não é pretender que todos os indivíduos se tornem extremamente competitivos. Isso seria mesmo absurdo. O problema que se coloca é compensar o desequilíbrio atual no perfil funcional do mercado profissional brasileiro. As empresas precisam de *mais* características competitivas, daí a preocupação concentrada nesse tema, mas nunca poderiam sobreviver *apenas* com essas características.

No momento atual, de necessárias redefinições de mercado, as empresas que já se esforçam na direção da competitividade vivem uma espécie de movimento pendular. As ações competitivas passam a ocorrer com maior frequência, mas são seguidas de um retorno, por inércia, ao paradigma anterior. A grande questão, para continuar na imagem, é transformar o movimento pendular linear em um movimento em círculo, abarcando todos os conjuntos de características de comportamento funcional, como o Pêndulo de Foucault mantinha sua trajetória circular, em movimento constante, provando que a Terra gira.

Essa capacidade de se movimentar e agir usando todos os conjuntos de características — planejadoras, criativas, competitivas e preservadoras — é possível para a empresa que obtiver o *equilíbrio funcional*. Ele não se baseia numa igual distribuição de perfis funcionais, mas na construção de uma proporção adequada, que varia de acordo com o tipo de empresa, o ramo a que se dedica, sua atividade básica, características da concorrência, etc. Um dos trabalhos realizados em cada transformação empresarial é definir, durante o processo, a proporção ideal e trabalhar para atingi-la ou pelo menos se aproximar dela. O que se verifica na prática, por razões que já expliquei acima, é que na maioria das empresas, na situação atual de mercado, esse equilíbrio funcional começa a ser atingido pela valorização e crescimento de características competitivas, tanto pela aquisição de novos profissionais como pelos processos de identificação e de pedagogia internos.

A imagem do pêndulo é muito útil para desfazer um possível mal-entendido. As características planejadoras e criativas, por serem maioria entre os profissionais brasileiros, não são por essa razão negativas. Ao contrário. Significam uma

enorme energia potencial já adquirida. Esses comportamentos funcionais, assim como o competitivo, são fundamentais para o sucesso da empresa. Não se trata de trocar um tipo de comportamento por outro, mas de ampliar as características funcionais da empresa. A troca de um tipo de comportamento por outro seria o movimento do pêndulo em linha reta. Mas o importante é a integração de novas características, que estão em falta, no movimento circular, em nossa imagem, do Pêndulo de Foucault.

Do ponto de vista individual, o raciocínio é parecido, porém com algumas observações complementares. Assim, qualquer que seja o perfil funcional de uma pessoa, ela estará ganhando pontos no mercado se absorver características competitivas sem perder as características anteriores. Não se trata de deixar de ser criativo ou planejador para ser competitivo, mas ser criativo e planejador e competitivo, ainda que uma dessas características seja a predominante. Em algumas situações individuais mais próximas de limites, essa absorção de características funcionais diferenciadas deixa mesmo de ser fundamental. Imagine por exemplo um publicitário da área de criação, bem-sucedido, extremamente criativo mas pouquíssimo organizado e praticamente não-competitivo. Ele pode ser um gênio da criação e estar milionário, sem ter a necessidade de adquirir pessoalmente outros tipos de comportamento. Mas, necessariamente, terá de contar em sua agência com outras pessoas que supram essas ausências comportamentais e dêem, à empresa, competitividade e organização. Em situação diferente estará um gênio da criação ainda não-reconhecido ou em início de carreira. Ele sim terá vantagem se desenvolver alguns comportamentos competitivos e planejadores, já que a multifuncionalidade, cada vez mais requerida pelo mercado, em todas as áreas, inclui essa capacidade de amplia-

ção de perfil. Para usar brevemente algumas concepções desenvolvidas na Brain Technologies Corporation, poderíamos dizer que cada um desses conjuntos de comportamento funcional está ligado a uma determinada área do cérebro. Essa observação pode servir como uma excelente imagem: a diferença entre ser fortemente caracterizado por um dos perfis ou ter condições de absorver comportamentos de tipos diversos equivale à diferença entre usar apenas preponderantemente uma parte do cérebro ou usar o cérebro inteiro. É fácil concluir quem estará, nos dois casos, em vantagem.

O interesse pelo comportamento competitivo aliado aos outros comportamentos funcionais já começa a ser explorado em algumas áreas profissionais mais imediatamente confrontadas com situações de crise. Veja o caso do sistema bancário no Brasil. Entre 90 e 94, viveu uma época de ouro, com ganhos impulsionados pela inflação. Em 1993, os bancos respondiam por 15,6% do PIB (Produto Interno Bruto, soma da riqueza produzida no país), segundo dados do IBGE. Em 1995, primeiro ano de inflação baixa, essa participação caiu para 6,9%. Isso causou quebras, fusões e incorporações de instituições financeiras e obrigou todas elas a aumentar sua produtividade e competir em um mercado que encolheu. Nesse caso, a competitividade aliou-se à criatividade e ao planejamento já existentes, com resultados que são hoje muito claros. Um banco oferece 10 dias de saldo negativo no cheque especial sem cobrar juros, outro responde com 12 dias. O governo cria um novo imposto, a CPMF, que incide sobre as movimentações financeiras e um banco oferece a seus clientes isenção desse imposto nas cadernetas de poupança (pagando ele próprio a taxa). Os outros bancos são obrigados a tomar medidas semelhantes oferecendo ainda alguma coisa a mais. Além disso, surgem constantemente

novos produtos destinados a vencer a concorrência: movimentação bancária por meio de computadores pessoais, serviços de retirada e entrega domiciliar de contas e talões de cheques, conta-corrente para adolescentes, linhas automáticas de crédito por meio de cheques diferenciados, cartão de crédito conjugado com poupança, entre dezenas de outros. São ações rápidas, inovadoras, criativas e planejadas. Os bancos que atravessaram a crise e conseguem mesmo níveis de lucratividade superiores à época de ouro são aqueles que estão mantendo o potencial anterior dos perfis predominantes no mercado, mas com o dado novo da competitividade.

Espelho, Espelho Meu

Sem desejar fazer da análise do comportamento funcional dos profissionais brasileiros uma fórmula para entender um suposto “caráter nacional”, eu vou no entanto terminar este capítulo com dois exemplos fora do campo profissional. Eu pretendo apenas sugerir que a mesma predominância de perfis verificada no mercado de trabalho reaparece e causa problemas na sociedade e na política.

A Constituição Cidadã — Em 1988, quando foi promulgada a atual Constituição, havia uma certeza: a Assembleia Nacional Constituinte havia produzido um documento progressista, com grandes avanços na área social e dos direitos humanos. O presidente da Assembleia, Ulysses Guimarães, declarou que era uma Constituição Cidadã. Detalhada, uma das mais extensas do mundo, ela definiu normas e princípios sobre as mais diversas áreas da sociedade e da economia. Quase dez anos depois, ainda não entrou completamente em vigor. Vários artigos estão dependendo de Leis Complementares. Mesmo assim, a mudança dessa mesma Constituição, as reformas do jargão político, são novamente prioridade. Há uma crença

novos produtos destinados a vencer a concorrência: movimentação bancária por meio de computadores pessoais, serviços de retirada e entrega domiciliar de contas e talões de cheques, conta-corrente para adolescentes, linhas automáticas de crédito por meio de cheques diferenciados, cartão de crédito conjugado com poupança, entre dezenas de outros. São ações rápidas, inovadoras, criativas e planejadas. Os bancos que atravessaram a crise e conseguem mesmo níveis de lucratividade superiores à época de ouro são aqueles que estão mantendo o potencial anterior dos perfis predominantes no mercado, mas com o dado novo da competitividade.

Espelho, Espelho Meu

Sem desejar fazer da análise do comportamento funcional dos profissionais brasileiros uma fórmula para entender um suposto “caráter nacional”, eu vou no entanto terminar este capítulo com dois exemplos fora do campo profissional. Eu pretendo apenas sugerir que a mesma predominância de perfis verificada no mercado de trabalho reaparece e causa problemas na sociedade e na política.

A Constituição Cidadã — Em 1988, quando foi promulgada a atual Constituição, havia uma certeza: a Assembléia Nacional Constituinte havia produzido um documento progressista, com grandes avanços na área social e dos direitos humanos. O presidente da Assembléia, Ulysses Guimarães, declarou que era uma Constituição Cidadã. Detalhada, uma das mais extensas do mundo, ela definiu normas e princípios sobre as mais diversas áreas da sociedade e da economia. Quase dez anos depois, ainda não entrou completamente em vigor. Vários artigos estão dependendo de Leis Complementares. Mesmo assim, a mudança dessa mesma Constituição, as reformas do jargão político, são novamente prioridade. Há uma crença

quase mágica de que, uma vez alteradas algumas leis, o país muda automaticamente, sem a necessidade de mais esforço. Estamos cansados de saber que não é assim. As características planejadoras funcionaram com toda a força nesse caso. Mas onde está a capacidade de colocar os planos, no caso vários itens da Constituição, em prática?

A Ilha da Fantasia — Brasília, cidade planejada e com uma arquitetura original e inovadora de Oscar Niemeyer, hoje considerada Patrimônio Cultural da Humanidade, é ao mesmo tempo exemplo da falta de praticidade. Belíssimos por fora, os edifícios brasilienses — principalmente os centros do poder, como o Congresso, o Palácio do Planalto, o Palácio da Alvorada e os ministérios — possuem interiores que lembram um cortiço. Espaços confusos de circulação, problemas de ventilação, salas mal-divididas. A criatividade na concepção das fachadas foi acompanhada por uma total falta de preocupação com os aspectos de uso desses edifícios. É o privilégio da criatividade, sem a companhia da praticidade. Nessa mesma cidade, outro exemplo importante. No início dos anos 90, foi planejado o metrô da cidade, por si mesmo de utilidade duvidosa. Era, no entanto, um belíssimo plano, baseado em concepções modernas de urbanismo e circulação humana. Hoje, as obras estão paralisadas. O grande projeto do metrô de Brasília se resume, ainda, a canteiros de obras abandonados e túneis sem tráfego. A busca de uma solução inovadora sofreu pela falta de capacidade de realização.

Como reflexão final, deixo algumas perguntas para você responder para si mesmo: quantos planos fantásticos, sejam eles pessoais ou de sua empresa, estão há muito tempo engavetados ou apenas realizados pela metade? Quantas de suas idéias inovadoras foram realmente úteis e aplicáveis? Quantas normas e determinações existem em sua vida e na sua empresa que nunca “pegaram”, não são seguidas, embo-

ra consideradas importantes? Quanto tempo você gasta planejando minuciosamente algumas ações que nunca são colocadas em prática, ou quantas reuniões são feitas na sua empresa antes de uma decisão ser realmente implementada? Será que você não está se empenhando há muito tempo em fazer belíssimas construções onde será impossível morar, túneis que nunca serão trafegados, constituições que nunca serão obedecidas?

CASES E “CAUSOS”

Tenho consciência de que minhas idéias se baseiam muito mais numa concepção prática da vida do que na filosofia abstrata ou numa moral elevada, mas já me habituei a pensar assim.

Nikolai Leskov

“Nem com benzimento essa empresa vai pra frente.” Com esse desabafo, feito em uma reunião no início dos anos 90, um diretor salvou a empresa em que trabalhava. Com graves problemas em todas as suas áreas, ameaçada de fechar, a empresa estava sendo submetida a um *turn around*, processo aceleradíssimo de reformulação. Era a última esperança de recuperação. O problema é que já haviam decorrido três semanas e nada havia mudado. Em um *turn around*, três semanas equivalem a seis meses... Cláudio Galleazzi, consultor que havia sido contratado recentemente como presidente da empresa para conduzir a reestruturação, viu no desabafo do diretor um primeiro raio de luz. Estimulou a conversa sobre benzimento e a reunião virou uma discussão acalorada, imersa em confusão: um diretor evangélico defendendo a vinda de um pastor, outros achando que deveria ser chamado um pai-de-santo, um outro cético achando tudo aquilo uma grande bobagem e assim por diante. Mas todos empenhados na discussão. No final, decidiu-se que já no dia seguinte, um sábado, seriam chamadas duas pessoas para fazer os benzimentos: o pai-de-santo e o pastor evangélico.

exemplo do mesmo tipo, com menos charme, aconteceu em uma empresa do sul do Brasil. Igualmente em situação grave, a empresa iniciou seu processo de transformação. Uma das primeiras ações necessárias era um corte nos custos fixos. Ora, ninguém na empresa, do primeiro ao último escalão, acreditava que isso fosse possível. Várias tentativas já haviam sido feitas nesse sentido e aparentemente os custos fixos estavam no patamar mais baixo possível. Pois bem, o consultor que comandava o processo analisou item por item todas as linhas da relação de custos dessa empresa. Gastou dois finais de semana mergulhado em uma pilha de papéis de um metro de altura. Conseguiu encontrar algumas coisas que poderiam ser cortadas. Não eram muito significativas, em termos de valores. Mas quando esses cortes, ainda que pequenos, foram feitos e os custos fixos baixaram, o choque provocado sobre as pessoas foi imenso. Afinal, era possível! Isso detonou um processo em que todos os departamentos se engajaram e naquele mês foi obtido um corte de custos da ordem de R\$ 600 mil. Essa economia estava longe, muito longe, de resolver os problemas da empresa. Mas foi a partir daí que toda a organização ganhou confiança e passou a acreditar na possibilidade de realizar o conjunto de transformações que salvariam a empresa.

Veja, são fatos aparentemente banais, em si mesmos sem importância: benzimento, pequenos cortes nos custos fixos ou, em várias empresas, outros casos do mesmo tipo. Mas o resultado é estrondoso. São coisas que tocam em pontos sensíveis das crenças pessoais e da cultura empresarial. Funcionam como uma pequena bola de neve, no alto da montanha, que começa a rolar e se torna uma avalanche. No episódio do corte de custos, a avalanche ganhou tal velocidade que precisou de ajustes: os executivos resolveram acabar com

diversos benefícios dos funcionários, incluindo os seus próprios. Foi uma decisão exagerada, que não chegou a ser implementada, mas foi tomada pelos próprios interessados, que ficaram totalmente contaminados pela idéia de levar adiante, a qualquer custo, as mudanças na empresa.

Vamos pensar esses dois “causos” do ponto de vista da consultoria que estava conduzindo os processos. Foram ações de sinalização de horizonte, motivação e negociação. No primeiro caso, poderia ter sido tentada uma demissão de todos o antigos diretores, substituídos por supostas “feras” especialmente contratadas. No segundo, poderia ter sido determinado um corte linear de, digamos, 20% nos custos. Ora, seriam duas decisões autoritárias e, pior ainda, burras. Dificilmente os objetivos seriam alcançados. Ainda que algumas mudanças começassem a surgir, elas não estariam servindo para detonar internamente o processo de transformação, nem o da empresa, nem o das pessoas envolvidas. Note bem: *não importa somente alcançar certos objetivos, é preciso considerar a maneira como eles foram atingidos*. Somente dessa forma será possível avaliar suas conseqüências futuras e seu poder de mobilização para a mudança.

Os dois “causos” acima foram colhidos em processos de *turn around*, em situações empresariais extremamente críticas que necessitavam de medidas e resultados muito rápidos. Em situações de relativa normalidade, nas quais a organização se moderniza para dar um salto e não para evitar a falência, o *timing* é menos acelerado, mas os princípios são exatamente os mesmos.

Tenda dos Milagres

Peço perdão por usar tantas referências religiosas, mas desejo reformar um ditado popular: quando se trata de

mudanças empresariais, os santos de casa são capazes de fazer milagres. São os funcionários da empresa as pessoas que têm as melhores condições para agir e estimular a criação do ambiente transformador. Igualmente importante é que o processo seja conduzido por um grupo externo, uma consultoria, que cumprirá o papel de implementação e arbitragem. E isso é muito curioso: os consultores que assumem a tarefa não precisam entender do ramo de negócios ao qual a empresa se dedica, mas dominar profundamente todos os mecanismos e questões envolvidas na mudança de paradigmas — seja numa confecção, numa fábrica de autopeças, numa indústria alimentícia. O conhecimento técnico está dentro da empresa. Por isso, seus funcionários e executivos são peças centrais, por no mínimo duas razões.

Primeira razão: já notei que o processo pedagógico, expondo e estimulando a adoção de um novo paradigma, é um elemento essencial nas mudanças. As palestras, *workshops* e todas as outras técnicas desse tipo cumprem um papel importante. Mas só surtirão efeitos se começarem a atuar por dentro da estrutura empresarial. O que quero dizer com isso? É preciso que haja pessoas atuando como fermento. Elas serão os líderes que, já tendo absorvido os princípios do novo paradigma, estarão junto aos outros membros da empresa no dia-a-dia, estimulando, servindo de exemplo e orientando as modificações. Tais líderes formam a massa crítica inicial, imprescindível para o sucesso das mudanças.

Isso deixa claro que um dos primeiros pontos de um programa de reformulação é identificar as lideranças já existentes ou potenciais e integrá-las ao processo. Ora, pense bem: um líder precisa ter a confiança das pessoas, ser conhecido, conhecer os outros, saber quais são os pontos positivos e negativos da cultura empresarial. Um funcionário novo, ainda

que de uma extrema competência, conseguiria reunir essas características? É claro que não. Os líderes estarão presentes somente no grupo já existente dentro da empresa. Eles serão, no ditado, os santos. Dentro de casa.

Segunda razão: no decorrer do processo, serão ainda fundamentais os conhecimentos e experiências acumulados dentro da empresa, desde que reorientados para o propósito da transformação. Isso vale, para usar termos da indústria, desde o chão de fábrica até os gabinetes executivos. Foi por exemplo um operador de máquinas o responsável por um salto de produtividade em uma empresa de laticínios. Antes de passar pela modernização, essa indústria operava com equipamentos que permitiam o processamento de leite suficiente para a produção de 150 mil caixas de produtos finais. Esse era o limite máximo para o funcionamento dos equipamentos disponíveis. Qualquer aumento de produção implicaria a compra de novos processadores, com investimentos altos. Bem, pelo menos esse era um dos dogmas da empresa.

Esse dogma foi por terra durante um curto diálogo entre um dos diretores e o responsável pela operação da máquina. A conversa foi mais ou menos assim:

— Será que não dá para aumentar um pouco o processamento, para conseguir um pouco mais de 150 mil?, perguntou o diretor.

— Ih, doutor, chega fácil nas 200 mil caixas, respondeu o operador, que nunca tinha sido consultado sobre o assunto.

Resultado: a capacidade do equipamento superou até mesmo as 200 mil caixas, fazendo a produção saltar para 270 mil. Sem que nenhum tostão tivesse sido investido em equipamentos ou tecnologia. É surpreendente, até mesmo pela

facilidade. A chave foi um simples diálogo, de um minuto, se tanto, entre um diretor empenhado nas transformações e um operador de máquinas disposto a quebrar dogmas. Não parece um milagre?

Mandar e Decidir

Uma das necessidades de modificação de comportamento, em qualquer empresa, é a capacidade de delegação de tarefas e responsabilidades. Os chefes não são mais as pessoas que *mandam*. São as pessoas que *decidem*. A diferença não é apenas um jogo de palavras. Vamos ver um exemplo. Quando as transformações começam a ser operadas, o número de problemas e questões a serem resolvidos cresce. Cresce muito. Como todos estão sendo estimulados a ter iniciativa e buscar caminhos novos, os erros também passam a ser mais freqüentes. Imagine que um chefe de departamento, com novas responsabilidades e mais autonomia, cometa um erro grave. Quando ele se dirigir ao diretor, podem acontecer várias coisas:

1 — O diretor o demite do posto e convoca uma reunião para tentar descobrir uma solução destinada a reverter o erro.

2 — O diretor vê a gravidade do caso e determina o que deve ser feito para corrigir o erro.

3 — O diretor pergunta: "Sim, e o que você fez para consertar?".

Num verdadeiro processo de mudança de paradigma, somente a última pergunta faz sentido. Nas duas outras, a delegação de poderes e decisões cessa no momento em que o erro é cometido, ou seja, é uma falsa delegação. Na terceira,

ainda que o chefe de departamento em questão não tenha ainda pensado em nada para reverter seu erro, ele vai buscar as possíveis soluções. E aí se torna possível o diálogo ideal:

— Cometi um erro, com tais e tais conseqüências, e tenho três alternativas, A, B e C, para resolver o caso. Acredito que B seja a melhor, dirá o chefe de departamento para o diretor.

E então, em vez de *mandar* fazer determinadas coisas, esse diretor vai acatar a solução proposta ou *decidir* entre as opções apresentadas. Desse modo, a delegação de responsabilidades é completa, incluindo a delegação também para encontrar saídas para os próprio erros.

O tratamento do erro é uma espécie de ponto fraco, que deve ser considerado com o máximo de cuidado. Se eles forem considerados “crimes”, sinal de incompetência, motivo para punições, o processo de transformação será abortado. Ninguém mais vai ter coragem de aceitar riscos e desafios. É claro que cada um dos profissionais que recebeu a delegação permanece em constante avaliação. Se qualquer um cometer tantos erros a ponto de demonstrar sua inadequação para o cargo, será substituído. Não há dúvida sobre isso. Mas o problema não é errar. A questão é a necessidade clara de acertar mais do que errar.

O tratamento do erro é uma questão delicada, mas o tratamento do acerto também é. Eu já notei que a realimentação da espiral do sucesso constitui um elemento fundamental para o processo de transformação. Na prática, tal realimentação se dá por valores materiais e também imateriais. Ambos são muito importantes, mas chego a afirmar que os fatores imateriais têm preponderância.

A realimentação pode se dar, inicialmente, na forma de prêmios em dinheiro. Assim, o cumprimento de determina-

das metas ou a superação de limites de produtividade gera para os responsáveis pelo ganho uma determinada soma em dinheiro. É uma boa estratégia, estimuladora para a maioria das pessoas. Mas ela tem uma limitação: dificilmente pode ser estendida a todos os membros da organização. Em geral, os prêmios em dinheiro são destinados às pessoas de nível gerencial para cima, principalmente em empresas com grande número de funcionários. Há uma razão simples para isso: para atingir a totalidade dos funcionários, tais prêmios acabariam significando um gasto muito elevado para a empresa ou tendo valores muito baixos a ponto de deixarem de ser realmente atrativos. É importante notar que tais premiações não são dadas por resultados individuais: toda a equipe é premiada pelo resultado conseguido pela empresa. O foco dirigido ao desempenho da equipe, e não ao de cada indivíduo, é a melhor maneira de tratar bem tanto os erros como os acertos.

A realimentação imaterial, por sua vez, é a construção de um ambiente confortável, estimulante e agradável para todos os membros da organização. É algo como voltar a ter orgulho de pertencer ao grupo, passar a desfrutar uma sensação de mérito. É o que podemos chamar de *reconhecimento*. Um dos exemplos dessa atitude é diminuir a distância entre cada membro da organização e as estruturas de comando e aproximar da empresa as famílias dos empregados. No caso da empresa de laticínios, por exemplo, começaram a ser organizadas visitas de familiares às instalações da fábrica. O interesse foi tão grande que começou a haver espera na agenda de visitantes. Outra possibilidade é criar e estimular atividades esportivas, sociais e culturais voltadas para os empregados e seus familiares. Ao lado disso, a presença constante de diretores junto aos trabalhadores e a divulgação dos resultados positivos, reforçados por palestras e programas internos,

ajudam a criar e manter o clima favorável de recompensa. A distribuição de lucros, embora seja uma política empresarial avançada e recomendável por outras razões, raramente se caracteriza como uma estratégia de realimentação das mudanças e geralmente é adotada quando a reformulação já está completamente implantada.

O Poderoso Chefão

Em todo processo de mudança de paradigma, há um momento em que se instala aparentemente o caos. As formas antigas começam a ser abandonadas e as novas ainda não estão completamente implementadas. Além disso, nenhum resultado positivo apareceu ainda. Cria-se um vácuo. É nesse momento que o jogo se decide. Não por causa dos funcionários, mas por causa dos donos, que podem parar o processo e retroceder.

Em primeiro lugar, atua o medo. Como tradicionalmente se mantêm à margem das transformações, os donos se assustam com o caos que passam a enxergar. Não conseguem ver que a desordem instalada é parte inevitável da transição e podem desistir de esperar por resultados. Em segundo lugar, numa empresa modernizada os donos deixam de ser o poderoso chefe. Com a descentralização crescente, sentem subjetivamente a perda de poder. Junto com isso, podem perder também algumas regalias, que não são necessariamente de grande valor material, mas simbolizam *status*. Vou dar um exemplo ocorrido em uma empresa que passou por modernização e que, apesar dos desgostos passageiros dos proprietários, concluiu o processo. É um bom “causo” porque mostra o conjunto de emoções e disputas de poder que inevitavelmente aparecem, mesmo que sejam em torno de ninharias.

No rol de despesas dessa companhia, aparecia o item “ração para galinhas”. Ocorre que a empresa não tinha nada a ver com atividades de avicultura. A ração era usada na fazenda do dono. Ora, essa despesa foi cortada pela presidência da empresa, que deixou de admitir qualquer gasto que não fosse relacionado com o próprio negócio. Foi uma briga dura. É claro que o dono da empresa tinha condições de pagar a ração do próprio bolso. Mas, pensava ele, “a empresa também é minha e pode pagar algumas despesas sem nenhum problema”. Após muita discussão, em tom nervoso, acabou convencido a abrir mão do “privilégio da ração”. Para conseguir isso, o presidente da empresa, que comandava a modernização, jogou pesado: “O senhor pode me demitir se quiser, mas essa despesa não será autorizada enquanto eu estiver na presidência”. Tanta briga por causa de ração de galinha? Sim, com razão. Esse pequeno episódio poderia ser suficiente para interromper o clima de transformação que já estava instalado. Por um lado, pelo seu valor simbólico. Por outro, por permitir que o dono da empresa continuasse a desempenhar o papel ultrapassado de poderoso chefe.

Parece exagero, mas não é. Um dos pilares da modernização, como já observamos, é a transparência. A presidência deve ter condições de mostrar para qualquer funcionário o conjunto das despesas de toda a organização. Em algumas empresas, já existem programas e planilhas informatizadas que permitem aos funcionários acesso aos gastos detalhados, departamento por departamento, incluindo a presidência. Essa circulação de informações tem valor pedagógico e motivador. Ora, como justificar a necessidade de diminuição das despesas em todos os setores e manter, ao mesmo tempo, privilégios extra-empresariais, ainda que sejam para o dono? Nesse caso, ao contrário, ao perceber que mesmo o dono da

empresa tinha sido atingido, todos os membros da organização se convenceram da seriedade das mudanças que estavam em implementação. É o valor simbólico. Não importa se o privilégio se traduz em farelo de milho ou viagens ao exterior. Esses gastos não-profissionais são capazes de esfarelar, isso sim, a credibilidade de todo o processo.

Tais problemas são muito mais agudos em empresas familiares — e elas não são poucas no Brasil, mesmo entre as de grande porte. A promiscuidade entre os gastos empresariais e os gastos familiares é inaceitável numa empresa modernizada — como é também no caso de uma micro-empresa; misturar contas pessoais com os gastos profissionais é uma das principais razões de insucesso para quem decide abrir seu próprio negócio.

O consultor Cláudio Galleazzi, após comandar vários processos de transformação empresarial do tipo *turn around*, chega mesmo a fazer um roteiro das fases pelas quais passa a relação entre os donos da empresa e os transformadores. Primeira fase: amor total, quando é acertado o início do trabalho e surge a expectativa da transformação. Segunda fase: ódio total, quando as medidas tomadas atingem privilégios ou velhos hábitos dos donos. Terceira fase: sumiço, quando o caos se instala e muitos chegam mesmo a pensar em interromper o processo. Quarta fase: reaparecimento, quando os resultados da transformação já são visíveis e o caixa está cheio. Quinta fase: inversão de papéis, após a consolidação do novo paradigma, quando o dono começa a usar como se fossem suas as mesmas idéias e expressões que o consultor defendia desde o início.

Esse roteiro é uma forma bem-humorada de expor esse curioso e fundamental outro lado da história: embora a modernização enfrente grandes desafios e implique um

árduo trabalho junto a todos os funcionários, um dos grandes empecilhos — senão o maior — podem ser exatamente as pessoas que decidiram iniciar a mudança para melhorar ou salvar o seu empreendimento. Os donos. É importante notar isso. A adoção de um novo paradigma profissional é também um desafio para a mentalidade e para o comportamento dos empresários. O episódio da ração de galinha — e há muitos outros do mesmo tipo, como uso de carros da empresa para fins particulares, gastos com recepções, viagens, etc. — foi uma das formas que o presidente daquela empresa, comandando a transformação, usou para encaminhar seu próprio padrão na direção de um novo paradigma. Foi também uma ação pedagógica.

Mesmo os *self made men*, os responsáveis pela construção de impérios, os empreendedores que de certo modo entram para a história do país, mesmo eles, com tantos sucessos, precisam compreender a necessidade de esquecer o passado e adotar um novo paradigma, capaz de abrir suas empresas e todo o mercado brasileiro para o presente e para o futuro — futuro que, ultimamente, costuma chegar muito mais depressa.

A NOVA IMAGEM

Coçar a cabeça não é uma atividade cerebral

Karl Kraus

O novo mundo do trabalho, construído sobre a transformação dos paradigmas, tem implicações também para a forma como um profissional se apresenta ao mercado. Cada uma das novas exigências que apresentamos até aqui tem conseqüências práticas na atuação profissional, mas também na hora de procurar um emprego, fazer um currículo, ser submetido a uma entrevista. Você se lembra que no mundo da crise permanente é preciso *saber, saber fazer e saber ser*. Podemos agora acrescentar um quarto item: *saber mostrar-se*. Não adianta nada ser um sujeito excepcionalmente bom, afinado com a modernidade, se ninguém perceber isso. Um profissional renovado precisa também de uma imagem nova. Para usar uma expressão comum, que freqüentemente é empregada em sentido negativo, trata-se de fazer seu *marketing* pessoal, colocar-se na vitrine. O sentido negativo dado à expressão *marketing* pessoal tem uma razão de ser. Muitas vezes, a pessoa é puro *marketing*, sem conteúdo. Se for assim, ela será desmistificada rapidamente. É preciso ser competente, no sentido amplo que já discutimos, para construir o próprio *marketing* e se beneficiar dele. A técnica é muito importante, e será melhor ainda se for acompanhada da pirotécnica.

Vamos acompanhar passo a passo, neste capítulo e nos seguintes, todo o processo de busca de uma colocação: o anúncio de jornal, a confecção do currículo e a entrevista decisiva. Em cada uma dessas etapas há coisas muito importantes a serem observadas, relacionadas com o novo paradigma profissional deste fim de século. Eu vou mostrar como as habilidades, os conhecimentos, o valor pensante e os perfis de comportamento são decisivos para montar estratégias de contratação. Essa construção de uma imagem adequada é o complemento indispensável para se manter empregável e competitivo. Basta pensar, comparativamente, em quanto as empresas investem para consolidar suas imagens e a de seus produtos. Individualmente, é necessário fazer o mesmo.

O meio mais comum de começar a procurar emprego é olhar os classificados dos grandes jornais. São páginas e mais páginas de anúncios, entre os quais aparecem alguns que procuram um profissional como você: engenheiro, vendedor, professor, gerente, secretária e por aí afora. O que as pessoas fazem geralmente é recortar os anúncios que interessam e logo na segunda-feira mandar uma cópia do currículo, que já está pronto, para cada um dos anúncios. A lógica parece perfeita. Responder rápido mostra agilidade e interesse. Ter o currículo à mão, pronto para ser entregue, mostra organização e decisão. Pode ser um bom começo. E como muitas das coisas que parecem óbvias e muito lógicas, esse raciocínio está totalmente errado.

Proponho que você esqueça tudo o que já ouviu sobre anúncios e currículos e comece a pensar do zero. O que é um anúncio de emprego? Nada mais do que uma carta aberta convidando pessoas que se encaixam em um determinado perfil a se apresentar como candidatos a uma vaga. Como toda carta, ela requer uma resposta individual e específica.

Ninguém responde a cartas de amigos ou da namorada com um xerox já pronto. Para cada carta que recebemos, nós escrevemos uma resposta única, que não serve para responder as outras. A menos que o objetivo seja perder a namorada ou parecer louco aos olhos dos amigos.

Com os anúncios de emprego a lógica é a mesma. Cada anúncio é uma proposta de encontro diferente das outras e precisa de uma resposta individualizada. Portanto, quem correu na segunda-feira de manhã e despachou dez currículos idênticos para dez empresas diferentes agiu como se mandasse a mesma carta xerox para dez amigos ou namoradas diferentes. Agiu mal e provavelmente vai ficar sem nenhuma resposta. O que fazer, então?

Sherlock Holmes em Ação

A primeira coisa a ser feita é ler cuidadosamente cada anúncio, com o mesmo carinho com que se lê uma carta de amor. Perceber todas as informações que o anúncio traz e mesmo as intenções de quem o publicou. É preciso se tornar um Sherlock Holmes, descobrir as pistas que podem levar a um resultado eficaz. A capacidade de observação exigida pelo novo paradigma profissional começa a ser necessária antes mesmo de estar empregado. Vamos ver um exemplo prático, retirado dos classificados de um grande jornal paulistano:

Empresa de grande porte, do ramo farmacêutico, procura contador. Exige-se pelo menos cinco anos de experiência na área e domínio de inglês ou alemão. Enviar resposta com currículo aos cuidados deste jornal para a sigla EF-96.

Veja. É um anúncio simples, que não fornece nem sequer o nome da empresa. Mais um anúncio anônimo, igual a deze-

Vamos acompanhar passo a passo, neste capítulo e nos seguintes, todo o processo de busca de uma colocação: o anúncio de jornal, a confecção do currículo e a entrevista decisiva. Em cada uma dessas etapas há coisas muito importantes a serem observadas, relacionadas com o novo paradigma profissional deste fim de século. Eu vou mostrar como as habilidades, os conhecimentos, o valor pensante e os perfis de comportamento são decisivos para montar estratégias de contratação. Essa construção de uma imagem adequada é o complemento indispensável para se manter empregável e competitivo. Basta pensar, comparativamente, em quanto as empresas investem para consolidar suas imagens e a de seus produtos. Individualmente, é necessário fazer o mesmo.

O meio mais comum de começar a procurar emprego é olhar os classificados dos grandes jornais. São páginas e mais páginas de anúncios, entre os quais aparecem alguns que procuram um profissional como você: engenheiro, vendedor, professor, gerente, secretária e por aí afora. O que as pessoas fazem geralmente é recortar os anúncios que interessam e logo na segunda-feira mandar uma cópia do currículo, que já está pronto, para cada um dos anúncios. A lógica parece perfeita. Responder rápido mostra agilidade e interesse. Ter o currículo à mão, pronto para ser entregue, mostra organização e decisão. Pode ser um bom começo. E como muitas das coisas que parecem óbvias e muito lógicas, esse raciocínio está totalmente errado.

Proponho que você esqueça tudo o que já ouviu sobre anúncios e currículos e comece a pensar do zero. O que é um anúncio de emprego? Nada mais do que uma carta aberta convidando pessoas que se encaixam em um determinado perfil a se apresentar como candidatas a uma vaga. Como toda carta, ela requer uma resposta individual e específica.

Ninguém responde a cartas de amigos ou da namorada com um xerox já pronto. Para cada carta que recebemos, nós escrevemos uma resposta única, que não serve para responder as outras. A menos que o objetivo seja perder a namorada ou parecer louco aos olhos dos amigos.

Com os anúncios de emprego a lógica é a mesma. Cada anúncio é uma proposta de encontro diferente das outras e precisa de uma resposta individualizada. Portanto, quem correu na segunda-feira de manhã e despachou dez currículos idênticos para dez empresas diferentes agiu como se mandasse a mesma carta xerox para dez amigos ou namoradas diferentes. Agiu mal e provavelmente vai ficar sem nenhuma resposta. O que fazer, então?

Sherlock Holmes em Ação

A primeira coisa a ser feita é ler cuidadosamente cada anúncio, com o mesmo carinho com que se lê uma carta de amor. Perceber todas as informações que o anúncio traz e mesmo as intenções de quem o publicou. É preciso se tornar um Sherlock Holmes, descobrir as pistas que podem levar a um resultado eficaz. A capacidade de observação exigida pelo novo paradigma profissional começa a ser necessária antes mesmo de estar empregado. Vamos ver um exemplo prático, retirado dos classificados de um grande jornal paulistano:

Empresa de grande porte, do ramo farmacêutico, procura contador. Exige-se pelo menos cinco anos de experiência na área e domínio de inglês ou alemão. Enviar resposta com currículo aos cuidados deste jornal para a sigla EF-96.

Veja. É um anúncio simples, que não fornece nem sequer o nome da empresa. Mais um anúncio anônimo, igual a deze-

nas de outros. No entanto, revela alguns dados que vão permitir uma resposta bastante específica. O segredo é usar cada uma dessas informações e relacioná-las com seu próprio currículo. Faça uma grade com tópicos:

1 - Ramo farmacêutico — Embora as técnicas de contabilidade sejam as mesmas qualquer que seja o ramo da empresa, é evidente que será dada preferência a pessoas que tiverem alguma familiaridade com a área. Por isso, será importante você fazer um levantamento minucioso de suas atividades passadas para tentar encontrar alguma relação com indústrias farmacêuticas, no caso de nosso exemplo. Se você já trabalhou ou trabalha em uma, ótimo, a relação é direta. Caso contrário, procure relações indiretas. Por exemplo: já fez algum trabalho para uma indústria similar, como química, por exemplo? As empresas em que você trabalhou faziam negócios com indústrias farmacêuticas? Já fez algum curso em que aparecessem exemplos ligados a essa área? Ponha a cabeça para funcionar. Se encontrar alguma relação desse tipo, ela deverá aparecer com destaque no currículo. Se fosse uma empresa de calçados, as relações deveriam ser outras — e com isso já começa a ficar claro por que razão o mesmo currículo não serve para responder a qualquer anúncio.

2 - Empresa de grande porte — O raciocínio é o mesmo do item anterior. Procure em seu histórico experiências com grandes empresas, ainda que você tenha trabalhado nelas em outra função. Mostrar que você já teve vivência em uma grande organização servirá como fator diferenciador na hora de seu currículo ser examinado.

3 - Domínio de inglês ou alemão — Exigir inglês é uma coisa cada vez mais comum. Se essa empresa está interessada também em quem sabe alemão, ela tem origem européia ou faz negócios com empresas suíças ou alemãs. Ainda que você

não saiba a língua de Goethe, poderá usar essa informação a seu favor: dê destaque a experiências com empresas da mesma origem. Se você já fez algum trabalho para uma firma de origem alemã ou suíça, isso vai contar a seu favor, ainda que você não fale alemão. Além disso, continuando na mesma hipótese, é sabido que as organizações de cultura alemã valorizam o formalismo nas relações. Por isso, seu currículo deverá ser nesse caso especialmente sóbrio e formal.

Proponho agora um exercício. Pegue um caderno de classificados de emprego e aplique esse método de leitura minuciosa. Com isso, você vai descobrir a *personalidade* de cada uma das empresas que estão publicando anúncios. Você vai ficar admirado com a quantidade de informações para as quais quase ninguém dá atenção. Quanto maior o anúncio, mais pistas você vai encontrar. Ao achar e seguir essas pistas, você já estará agregando, independentemente do conteúdo de seu currículo, alguns valores fundamentais. Além da capacidade de observação, que já citamos, vai mostrar comunicatividade, criatividade, capacidade de se diferenciar, sensibilidade para estabelecer relações entre fatos e informações, coragem para sair do óbvio e arriscar novas soluções. Veja, as características desejáveis para um profissional moderno já começam a ser reveladas pela simples forma como você leu o anúncio de um jornal.

Nosso exemplo se baseou em uma empresa que não deu nem sequer o nome. Isso foi proposital, para mostrar como é possível retirar informações mesmo onde aparentemente nada está sendo dito. Nos casos mais comuns, a empresa se identifica, facilitando seu trabalho de detetive. Procure levantar o máximo possível de informações sobre a empresa que oferece a vaga: tipo de ambiente, políticas internas, valores considerados importantes pela organização, tamanho da

empresa, existência de filiais, processos de reorganização interna, etc. Cada uma dessas informações, e todas mais que você conseguir, transforma-se em importante elemento na hora de elaborar uma resposta. É o que eu chamo de “dever de casa”. Esse levantamento de informações será ainda mais importante caso você seja chamado para entrevista, mas deve ser usado desde já.

Você deve estar pensando: “sim, parece muito fácil, mas onde é que eu vou conseguir esse tipo de dado?”. Antes de responder, vou contar uma pequena história, provavelmente imaginária, mas muito verdadeira. Durante a guerra fria, um misterioso detetive particular causava muitas dores de cabeça aos Estados Unidos e à União Soviética. Ele sabia sempre o que as superpotências iriam fazer e vendia os segredos de uma para a outra. Cansados da exploração, a CIA e a KGB — os todo-poderosos centros de inteligência dos dois países — seqüestraram o tal detetive. “Nós montamos uma super-rede de agentes e nunca conseguimos saber o que você sabe”, disse a CIA. “Nós também temos uma grande rede de contra-espionagem e nunca temos todas as informações”, afirmou a KGB. Pressionado, o detetive revelou seu infalível método de trabalho: “Eu leio jornais”.

Então, meu caro Watson, a resposta para você também é elementar: busque as informações de que você precisa nos jornais. Se você está procurando emprego, tem obrigação de ler jornais diariamente. É ali que as empresas se revelam com maior facilidade. Colecione notícias empresariais, forme um arquivo. Se você é um profissional que já atingiu postos mais avançados na carreira, leia revistas especializadas para recolher informações aprofundadas sobre a situação de cada empresa. Além disso, apele para amigos que possam ter conhecimento sobre a firma ou o ramo ao qual você está se candida-

tando, consulte câmaras de comércio, procure anuários do tipo “Maiores e Melhores”. Seja obsessivo na coleta de dados.

Quase Uma História de Amor

A descoberta da personalidade das empresas vai servir, como veremos no capítulo seguinte, para escrever um currículo específico, direcionado exclusivamente para um determinado empregador. Mas, antes disso, serve para definir estratégias de ação. A análise detalhada de cada anúncio vai mostrar em que ofertas você tem mais chances de ser bem-sucedido. A empresa que fizer exigências que você cumpre integralmente e que possui uma personalidade também próxima daquilo que você espera de seu empregador é o primeiro alvo. Construa, então, uma hierarquia das ofertas, desde aquelas identificadas como de alta possibilidade até as mais distantes de seus objetivos e qualificações: uma hierarquia de afinidades. Além disso, elimine as empresas que não correspondam em nada ao seu perfil, para evitar perda de tempo e decepções inúteis.

Para manter nossa comparação, a resposta aos anúncios é uma proposta de marcar um encontro. Suponha que em vez de emprego você estivesse procurando uma namorada ou namorado por meio de classificados. Se você tem pele morena e cabelos compridos, vai provavelmente perder tempo se mandar uma carta para alguém que procura cabelos curtos e pela clara. Mas, ao mesmo tempo, se você quer alguém de pele escura e cabelos longos, não vai responder aos anúncios de quem não apresenta essas características. Com as empresas, acontece a mesma coisa. É quase uma história de amor. É preciso que você se enquadre nas exigências da empresa, mas que ela também se encaixe nas suas expectativas. Eu já disse que a procura de um emprego deve ser uma via de mão

dupla: você precisa ser adequado à empresa e a empresa precisa ser adequada a você. Neste momento, já existem condições para fazer uma primeira avaliação. Lembre-se: o sucesso no emprego não se limita ao momento da contratação. Leve em conta o cotidiano de trabalho que virá após isso. Se você procura um emprego de secretária, mas odeia o mundo financeiro, não perca tempo mandando currículos para bancos, por exemplo. Pense também em você. As atividades profissionais consomem a maior parte de nosso tempo diário. Não vale a pena empregar esse tempo em coisas que nos deixam infelizes ou neuróticos.

Com a construção da hierarquia de afinidades, você também estará se preservando de fracassos. Haverá mais clareza sobre as reais possibilidades de cada anúncio respondido. Você mandará menos currículos porque não estará mais atirando no escuro. Mas as chances de êxito em cada um deles serão multiplicadas.

Bem, e o que fazer com os casos intermediários? Pois haverá empresas que revelam pouca coisa de sua personalidade ou que fazem exigências que você não cumpre integralmente, mas apenas em parte. Nesses casos, tente a sorte. Você deve mandar seu currículo, sem esconder que não dispõe de determinadas exigências, mas mostrando outras qualidades relacionadas ao cargo e mesmo as formas de superar as deficiências. São as suas segundas opções no vestibular do emprego. Caso você seja chamado, poderá na entrevista perceber exatamente de que tipo de empresa se trata e verificar se as personalidades se entendem bem.

Espécies em Extinção

Há uma reflexão muito importante a ser feita na hora de procurar emprego. Não é apenas o salário e a empresa que contam, mas também o tipo de atividade que está sendo ofe-

recida. O que eu vou dizer agora é uma regra geral que deve estar sempre presente: *fuja das funções mecânicas que não exijam valor pensante, pois elas estão condenadas a perder espaço, até mesmo a desaparecer*. E se você ocupa hoje uma função desse tipo, elabore uma estratégia pessoal para mudar enquanto é tempo.

Considere por exemplo a função de caixa de banco. A crescente informatização permite que, cada vez mais, as operações que eram feitas no caixa possam ser realizadas em terminais de auto-atendimento e até mesmo em casa, por meio de telefone ou computador. Esta é uma atividade que pode ser substituída em quase todas as suas funções por máquinas. É, portanto, uma profissão de pouco futuro. Não acredito que o caixa bancário vá desaparecer completamente em alguns anos, mas os postos vão diminuir muito — coisa que já se observa no Brasil. E só não vão desaparecer completamente a médio prazo porque ainda há clientes que só admitem fazer suas transações bancárias com pessoas, desconfiam das máquinas, têm medo de errar, etc. Os caixas que sobrarem serão portanto muito mais uma espécie de linha especial de atendimento, relações públicas do banco, do que pessoas imprescindíveis para a operação bancária propriamente dita. Em muitos casos, poderão receber uma nova denominação e ter suas funções muito modificadas — o que equivalerá ao desaparecimento. É o que já faz, no Brasil, uma instituição bancária que criou um sistema que funciona apenas por telefone, computador e terminais de auto-atendimento. É um banco virtual, em que a entrega de cheques, saques, depósitos, pagamento de contas e todas as outras transações são solicitadas por telefone ou efetuadas *on line*. Se for necessário, um motoqueiro retira os documentos e entrega talões ou dinheiro na casa ou local de trabalho do cliente. O *slogan*

publicitário é: quando ligar, você só vai ser atendido por gerentes. Onde estão os caixas? Eles não existem mais ali.

O processo de extinção já começa a atingir funções intermediárias, como os caixas, mas está muito adiantado em postos de menor qualificação. A introdução do código de barras em produtos de varejo está acabando com a necessidade de marcadores de preço e conferentes de estoque, por exemplo. Nas linhas de montagem, a automação cortou vários postos de trabalho. Nos serviços gráficos, a editoração eletrônica faz cair cada vez mais a presença de *paste-up* e diagramadores.

Dois movimentos ocorrem em paralelo. Enquanto certas funções tendem a desaparecer, absorvidas por métodos tecnológicos, passa-se a exigir cada vez mais qualificação dos profissionais que permanecem no mercado. Eles precisam dominar várias fases de um processo que era antes muito subdividido e que se encontram agora fundidas numa mesma operação informatizada. As atividades de maior futuro são, portanto, aquelas que agregam o maior número possível de etapas de um determinado processo e exigem decisões e criatividade humanas que nunca poderão ser substituídas por equipamentos. O escritor norte-americano Alvin Toefler deu certa vez, numa única frase, a dimensão desse cenário: “Não são as máquinas que estão querendo substituir os homens, alguns homens é que desejam substituir as máquinas”.

Ao identificar tais tendências, não pretendo fazer nenhum exercício de futurologia. Há fatores extra-empresariais que interferem no processo de extinção de funções. Um exemplo recente aconteceu na França, em 1996. Os postos de gasolina, com bombas de abastecimento desenvolvidas para serem manipuladas pelos próprios usuários, resolveram demitir os frentistas. Uma função que não tinha mais sentido. Houve no entanto reação popular contra a medida. Os clien-

tes se recusavam a fazer sozinhos o abastecimento, exigindo a presença dos frentistas. Além da resistência à automatização desenfreada, os franceses estavam preocupados com o desemprego dessas pessoas. A medida foi suspensa e os frentistas continuam a existir na França. No Brasil algo semelhante aconteceu com os empacotadores de compras nos supermercados. Algumas empresas resolveram que eles não seriam mais necessários e os próprios clientes poderiam colocar os produtos nas sacolinhas plásticas. O nível de reclamação foi altíssimo. Hoje, os empacotadores estão normalmente em atividade.

Esses dois fatos mostram apenas o quanto a automatização de determinadas funções é um processo sujeito a marchas e contramarchas, mas não significam que ela seja reversível desse modo. Há resistências culturais ou provocadas pelo hábito, que variam de país a país e também tendem a desaparecer a médio prazo. Do ponto de vista do indivíduo, não há dúvida: a melhor coisa a fazer é se afastar de qualquer função que possa ser automatizada ou que seja simples a ponto de poder ser fundida com outras funções em uma única fase do processo. Se em seu trabalho você não precisa pensar muito, em breve o trabalho também não vai precisar muito de você. Eis aí um critério básico tanto na hora de procurar como no momento de mudar de emprego.

AS ARTES DA SEDUÇÃO

*Que o teu estilo seja natural
E as palavras comuns, embora ternas.
À mulher que escreveres procura dar
Naturalmente a impressão
De que te está a ouvir falar.*

*Ovídio,
"A arte de amar"*

O currículo é uma carta na qual você expõe sua vida e sua personalidade com o objetivo de seduzir a pessoa que vai ler — no caso, o responsável pela seleção em uma empresa. Imagine que chegarão às mãos dessa pessoa dezenas ou centenas de currículos. Serão chamadas para a entrevista, passo seguinte do processo de contratação, aquelas pessoas que conseguiram despertar o interesse do leitor. Dito de outro modo: ao ler seu currículo, o selecionador precisa ficar com vontade de conhecer você.

Há uma espécie de estatística sobre o destino de todos os currículos que chegam a uma empresa que procura empregados. Eu vou usar números redondos apenas para dar a dimensão do que acontece dentro da empresa. Nada menos do que 80% dos currículos que chegam vão para o lixo. Outros 15%, ganham o rumo do arquivo. Apenas 5% são chamados para entrevista. Os 80% que foram para o lixo são currículos exatamente uns iguais aos outros, sem nada que diferencie o candidato, junto com pessoas que não têm as qualificações mínimas exigidas para o cargo. Seguem para o arquivo os currículos de pessoas que se diferenciaram de alguma maneira,

possuem qualificações interessantes, mas não são adequadas especificamente para o cargo que precisa ser preenchido. Estes podem ser aproveitados eventualmente em novas vagas que surgirem. São chamados para a entrevista, finalmente, os cerca de 5% que conseguiram se destacar daquele mar de papéis e estão dentro das expectativas da empresa.

Ao mandar dez currículos iguais, na segunda-feira de manhã, para dez empresas diferentes, você é um sério candidato a estar entre os 80%, a maioria que nem sequer fica sabendo o que aconteceu. Se você fizer currículos individualizados, mas não se preocupar com a adequação entre sua personalidade e a personalidade da empresa e as características do cargo, está com chance de ficar nos 15% que dormem nos arquivos. E para ser chamado para a entrevista, seu currículo precisa ser capaz de vencer logo de cara 95% da concorrência. É um funil muito estreito.

É evidente que você precisa se diferenciar para ter chances — a diferença está na diferença. Mas essa diferenciação não está na forma gráfica do currículo. Há um erro comum que se comete nesse momento. Tem gente que tenta chamar a atenção fazendo currículos cheios de cores, efeitos gráficos, diferentes tipos de letra e coisas do gênero. Isso pode chamar realmente a atenção, mas só na hora do selecionador escolher os primeiros a irem para o lixo. O currículo precisa ser estético com sobriedade.

Veja Como Eu Sou Interessante!

A diferenciação deve estar no conteúdo e na forma inteligente de apresentar as informações, de mostrar sua personalidade, sua formação, suas qualificações. O currículo é seu retrato por escrito, sua propaganda. Por isso, jogue fora os modelos prontos e impessoais. Eu também não vou fornecer

um modelo, mas descrever um método que, dependendo de você e da personalidade da empresa para a qual se destina o currículo, vai desembocar em resultados muito diferentes. O segredo, aqui como em tudo, é pensar antes de fazer qualquer coisa.

Uma carta pessoal — O primeiro movimento do jogo de sedução é mandar sempre uma pequena carta pessoal junto com o currículo. Lembre-se, você está respondendo a uma pessoa e isso se faz por meio de cartas, não de simples impressos impessoais. O objetivo é duplo. Por um lado, significa um ato de atenção e gentileza com quem recebe sua resposta. E o mais importante é que na carta você já pode adiantar algumas características suas que chamarão a atenção do selecionador. Tente sempre colocar, nessa carta, algumas referências àqueles itens ocultos que você descobriu no anúncio. No caso da empresa farmacêutica que tomamos como exemplo no capítulo anterior, ela poderia conter frases como “minha experiência com empresas do ramo farmacêutico me permite ter a segurança de corresponder ao perfil que os senhores desejam para o cargo” ou “embora não tenha domínio da língua alemã, já tive oportunidade de manter relações comerciais com empresas da Alemanha”. Esse tipo de afirmação mostra, antes mesmo de o selecionador abrir seu currículo, que você soube ler o anúncio, captou mais coisas do que os outros candidatos e portanto merece ser ouvido. Mostrar que está percebendo a personalidade da empresa é um passo decisivo para a sedução funcionar e você ser um dos escolhidos para a próxima fase da seleção.

Identificação — Há informações que evidentemente deverão estar sempre presentes em um currículo. As primeiras: seu nome, data de nascimento, estado civil, endereço, telefone e *e-mail*. É melhor colocar data de nascimento do

que idade, porque os currículos podem ter vida longa dentro de um arquivo. Se ele for consultado um ano depois, a idade já estará desatualizada. No caso do telefone, ponha sempre o DDD da cidade. Além de vida longa, os currículos podem viajar de uma cidade para outra, dentro de uma mesma organização empresarial e mesmo entre diferentes empresas. É comum haver intercâmbio de currículos na área de recursos humanos. Poupe tempo às pessoas que irão consultá-lo. Cada vez que o selecionador precisar buscar informações que você esqueceu de colocar no currículo, o prejudicado é você.

Neste item, há uma informação que precisa ser tratada com cuidado: o estado civil. Para os homens, é sempre positivo ser casado. Não sei se o julgamento é certo ou errado, mas o fato é que as empresas tendem a considerar os homens casados mais responsáveis e estáveis. No caso das mulheres, acontece o contrário. Muitas vezes, as empresas dão preferência a mulheres solteiras, que têm menos responsabilidades domésticas. Assim, se você for um homem casado ou uma mulher solteira, coloque esse dado no currículo. Se for homem solteiro ou mulher casada, simplesmente omita o dado, a não ser que tenha sido expressamente solicitado. Isso vai evitar que seu currículo seja deixado em segundo plano, caso o selecionador tenha tais preconceitos. Com isso, você poderá ser chamado para a entrevista e ganhar a oportunidade de mostrar sua competência, independentemente de seu estado civil.

Escolaridade — O passo seguinte é descrever sua educação formal. Nesse momento, é perda de tempo colocar os nomes das escolas de primeiro e segundo graus. Isso não interessa ao selecionador. O importante é o nome da faculdade onde você fez a graduação e eventualmente pós-graduação. Mas, como sempre insisto, isso não é uma regra fixa. Se

you made a second professionalizing degree related to the area, this information becomes important. Or, for some other reason, your primary and secondary degrees are related to the company's personality. In the case of our example, the pharmaceutical company, those who took primary or secondary schools that used German as a second language should place this information.

Outros cursos — Do not fall into the temptation of filling pages and more pages with a list of courses that you have taken. Present only those that make sense for the company with which you are maintaining a relationship. At this moment, you should already be using the information you collected about it. For this reason, try to place in the first place those courses or specializations that are important from the perspective of this employer. It is much better than the traditional chronological order.

Pay attention: more important than saying which courses you took, is to explain why they are relevant, describing the type of learning they offered and how it will be important for your professional performance. This is true both for courses directly related to the professional area, as for those that seem distant from it.

I will give you an example that I find quite interesting. Some time ago, an engineer in production asked me if I should include in my resume a theater course that I had taken. If the selector has an open mind, they will think: "that's great, a professional interested in developing in various areas". But if, by chance, they are a conservative, they will have another judgment: "with so much important things to learn, this person is wasting time with theater". Or, worse, there was a risk. What do you think? I suggested that he include, yes, the theater course, but in a way that

gente. “Fiz um curso de teatro, com duração de seis meses, em tal escola. Ali pude desenvolver minha capacidade de relacionamento pessoal, exercitar o trabalho em equipe e adquirir maior controle emocional”. Veja, a informação está contextualizada e qualquer que seja o tipo de avaliador do currículo ele vai notar, nesse candidato, uma capacidade de diferenciação e desenvolvimento superior aos outros. A mesma lógica vale para os cursos diretamente ligados à área de atuação: não se limite ao nome do curso ou conteúdo programático, descreva sempre o que você aprendeu.

Experiência profissional — O ideal é tratar a experiência profissional da mesma maneira como tratamos os cursos. Não basta dizer o nome da empresa e o cargo que você ocupou, mas também o tipo de atividade e os resultados atingidos. É interessante deixar claro qual foi seu aprendizado e sua contribuição em cada uma das atividades desenvolvidas. Evite também usar siglas e nomes de cargos específicos das empresas em que você trabalhou. Se você disser que foi “encarregado 2” em um banco, por exemplo, o selecionador de outra empresa não vai saber se isso é melhor ou pior do que “encarregado 1” e, mais ainda, não terá a mínima idéia do tipo de atividade e responsabilidade ligadas a tal cargo.

Em poucas linhas, é possível dar uma definição em linguagem compreensível para todas as pessoas. Por exemplo: “Como encarregado 2 (nível máximo da função) no Banco X, eu era o responsável pela contabilidade diária da agência, com a tarefa de conferir e aprovar o controle de todas as operações dos caixas. Com isso, desenvolvi grande habilidade em operações financeiras e contábeis, trabalhando sob a pressão dos horários de fechamento diário da contabilidade da agência, além da experiência de chefiar uma equipe de cinco pessoas que me auxiliavam na tarefa.” Com isso, você

deu a dimensão de seu emprego anterior e descreveu habilidades decorrentes dessa experiência.

Há nesse item um fator que pode ser negativo: um longo período de desemprego. Não há como esconder isso. O segredo é tentar ser convincente na explicação. Por exemplo, dizer que passou vários meses sem emprego porque recusou algumas oportunidades oferecidas. “Preferi aguardar uma chance de colocação numa empresa que me desse melhores condições de desenvolvimento profissional, mais de acordo com meus interesses” — esta é uma frase que pode ser usada. Outra possibilidade, é dizer os eventuais cursos que fez nesse período. Sejam claros: se você não fez nada e estava realmente desesperado com o desemprego, aqui entre nós, invente alguma coisa. Será uma pequena mentira sem grandes conseqüências e vai evitar que seu currículo seja descartado antes mesmo da entrevista.

Experiência internacional — Se você tiver morado ou estudado no exterior, em qualquer época de sua vida, isso deve constar claramente no currículo. A experiência internacional é sempre muito valorizada, porque faz a pessoa ampliar seus horizontes culturais e indica familiaridade com uma língua e cultura estrangeiras.

Línguas — Quanto ao domínio de línguas, seja bastante claro ao indicar seu nível. Não é necessário dizer o nome da escola onde você estudou. Mas se possuir algum certificado de proficiência em língua estrangeira, mencione.

Referências — É sempre interessante dar o nome de pessoas que possam servir de referência. Mas lembre que isso não é abertura de crédito em uma loja de departamentos: nomes de amigos e vizinhos não servem para nada. Procure relacionar duas ou três pessoas que conhecem seu desempenho profissional. Se você é recém-formado, dê o nome de

algum professor que o conheça bem e que seja bastante conceituado. É interessante que também no momento de dar referências, você procure relacioná-las com a personalidade da empresa à qual você está enviando o currículo. No caso de nosso exemplo, a indústria farmacêutica, seria interessante relacionar tanto pessoas que atuem nessa área como profissionais de origem alemã, mesmo que de outra área. Se fosse uma empresa inglesa, profissionais de origem inglesa e assim por diante. E nunca se esqueça de avisar à pessoa que você inclui como referência, para evitar que no momento em que ela receba a ligação da empresa tenha dificuldade de lembrar quem é você.

Mitos na Lata do Lixo

Quando eu falo sobre currículos, sempre me fazem perguntas muito parecidas. Provavelmente você tem as mesmas dúvidas. Essas perguntas são ligadas a idéias comuns e equivocadas. São mitos que precisam ser derrubados.

Mito da "extrema objetividade"

Que tamanho deve ter o currículo? É verdade que atualmente ele precisa ser bem curto, com no máximo duas páginas?

Eu respondo com outra pergunta: que tamanho deve ter um bom livro? Há bons livros de qualquer tamanho. O que importa é o conteúdo. Se você tiver muita coisa a dizer, o currículo pode ser grande. Não tenha medo de se expor de forma discursiva. Ser objetivo significa apresentar informações organizadas, relevantes, não que você precise escrever como se fosse um telegrama ou um formulário burocrático.

Mito do “vale tudo”

Se eu não tiver alguma das qualificações pedidas no anúncio ou não encontrar nenhuma relação com a personalidade da empresa, posso mentir?

Eu sugeri há pouco que você inventasse uma pequena mentira para justificar um eventual período longo de desemprego. Isso não significa que vale a pena mentir nas coisas fundamentais, como experiência e qualificação. Se você mentir para ser contratado, e conseguir enganar o selecionador, existem grandes chances de perder o emprego poucos meses depois porque não cumprirá as expectativas. Ou, em outra hipótese, você se sentirá tão deslocado e inseguro que não vai conseguir se manter no emprego durante muito tempo. Para continuar com nossa metáfora da sedução: será que vale a pena mentir para conquistar uma pessoa que eu odeio? Não adianta você querer montar um personagem para obter um emprego, seja ele qual for. No final, você mesmo ficará insatisfeito. É melhor concentrar as energias para obter uma colocação na qual você se encaixe bem e que se encaixe bem em você. Sem isso, é impossível ser um bom profissional. Para voltar ao exemplo do anúncio: se você for uma pessoa que odeia muito formalismo, gosta de proximidade pessoal e afetividade, precisa de um ambiente bastante descontraído, o que você vai fazer em uma empresa que preza a formalidade?

Mito do “segredo salarial”

Quando o anúncio pede pretensão salarial, eu devo definir um valor ou escrever apenas “compatível com o cargo”?

Ninguém pergunta o que não quer saber. Se a empresa pede seu nível salarial, ela tem boas razões para fazer isso. Se sua pretensão ou nível atual de salário (no caso de você estar

empregado) for muito superior ao que ela está disposta a pagar, não tem sentido perder tempo com entrevista, porque a contratação é impossível. O salário final estará de acordo com os níveis praticados dentro daquela empresa, já definido na maioria dos casos antes mesmo da publicação do anúncio. A empresa não vai pagar menos só porque você pediu um valor menor do que ela estava disposta a pagar.

Mito da “pesquisa de mercado”

Há empresas que publicam anúncios de empregos sem ter vagas, apenas para montar um banco de currículos?

Essa é a velha desculpa de quem nunca consegue ser chamado para uma entrevista. As empresas dispõem de meios muito mais eficazes para montar bancos de currículos e fazer pesquisas de salário. Existem profissionais e consultorias especializados em assessorar as empresas na área de pessoal. Publicar um anúncio com essa finalidade não dá nenhuma segurança aos resultados e é antieconômico.

Exemplo e Contra-exemplo

Vamos analisar agora dois currículos. O primeiro é de uma profissional recém-formada que se candidatou ao departamento de *marketing* de uma grande empresa. O segundo é o de um executivo com grande experiência, interessado em buscar uma nova colocação, que tem pronto seu currículo para ser distribuído. A recém-formada conseguiu um resultado muito melhor e, apesar de sua pouca experiência, terá muito maiores chances de êxito. Os nomes e os dados pessoais foram alterados, para impedir a identificação dos autores. Preste atenção ao método usado em cada um dos currículos. Eles são exemplos, não modelos.

CURRICULUM VITAE

Andréia da Silva

Rua Carlos Gomes, 99
01000-000 - São Paulo - SP
(011) 666-6666

Experiência Profissional

*Setembro, 1994
a Maio, 1995*

[*] Eletrônica S.A. - São Paulo - SP

*Terceira empresa no ranking nacional
do setor de eletro-eletrônicos*

*Estágio na área de marketing -
Promoção de Vendas e Propaganda*

Aprendizado:

- Conhecimento aprofundado do marketing de uma empresa de produtos desde a propaganda cooperativa até a distribuição dos produtos nos pontos de venda.
- Elaboração de budget, funcionamento das verbas cooperadas, estabelecimento dos custos de propaganda bem como o processo de cobrança da participação publicitária junto às empresas cooperadas.
- Importância do benchmarking na busca de diferenciais competitivos a serem destacados e promovidos.

Julho, 1995 a
Dezembro, 1995

[*] Consulting — Consultoria de gestão e de sistemas

Chicago/Estados Unidos

Empresa que tem entre seus clientes as maiores redes de varejo dos EUA

*Estágio na área de marketing —
Pesquisa e Propaganda*

Aprendizado:

- Comunicação e relacionamento com companheiros de trabalho em um ambiente, língua e cultura diferentes.
- Processo de disputa por espaço e poder em uma empresa global.
- Importância da pesquisa na orientação de ações mercadológicas e na busca de diferenciais competitivos.
- Focalização no cliente e em suas expectativas, agregando grande valor à proposta prioritária da empresa de se manter um “long term relationship” com seus clientes.
- O mundo dos negócios e a importância do marketing e da propaganda na cultura americana.
- A valorização de uma rede de contatos (networking) dentro da empresa, facilitando o fluxo de trabalho e seu feedback.

Janeiro, 1996 a

Abril, 1996

**[*] Inc. - Instrumentos Hospitalares
Los Angeles/Estados Unidos**

*Grande fornecedora de produtos
hospitalares para o governo dos EUA*

Estágio na área administrativa

Aprendizado:

- Conhecimento de um novo negócio, aumentando significativamente meus conhecimentos em administração e controle orçamentário, bem como em negociações com empresas governamentais para a compra e venda de serviços e produtos.
- A importância do treinamento detalhado de uma equipe de vendas, de forma a gerar credibilidade em relação ao produto/serviço e assim fidelizar o cliente.

Maio, 1996 a

Outubro, 1996

[*] - Clínica Estética

Chicago/Estados Unidos

*Rede de fitness e beleza que atende
5 mil clientes/mês em oito clínicas*

*Atendimento ao cliente e manutenção
de sistema de database*

Aprendizado:

- Atendimento direto ao cliente, permitindo compreensão mais clara de

como administrar seus anseios e expectativas.

■ Exigências do cliente diante de produto ou serviço adquirido: se suas exigências não forem atendidas, é um cliente perdido.

■ A importância de obter e arquivar todos os dados do cliente, a fim de estabelecer um relacionamento aprofundado e constante.

■ A facilidade com que o mercado americano é judicialmente acionado quando não atende às expectativas do cliente.

Agosto, 1991 a
Julho, 1995

Escolaridade

Universidade Mackenzie

São Paulo - SP

Formada em Administração de Empresas com ênfase em marketing

Idiomas

Inglês

Fala, escrita e leitura fluentes

[*] Indica nomes que foram omitidos para impedir a identificação.

Este é um bom exemplo de currículo porque soube valorizar cada uma de suas experiências profissionais. Ela descreveu as atividades e destacou aspectos que vão interessar a um futuro empregador. Mais do que uma relação de estágios, foi apresentado um relato de vida. Além disso, explicou a importância de cada uma das empresas nas quais esteve. A forma é bem objetiva, mas não se resume a um formulário. Há algumas falhas que precisam ser notadas. Ela não dá a data de nascimento. Além disso, na descrição dos estágios, às vezes usa termos muito técnicos (*benchmarking*, *budget*). No caso, isso não será prejudicial porque o currículo se destina à área de *marketing* de uma empresa, na qual esses termos têm uso corrente. De todo modo, são problemas menores. A concepção do currículo e o uso inteligente e reflexivo das informações são capazes de diferenciá-lo em relação a pelo menos 80% dos candidatos e eventualmente colocar essa candidata no grupo dos 5% que serão chamados para a entrevista.

O segundo exemplo está na contramão de todas essas observações. Além da confusão na apresentação dos dados, é um texto que não desperta interesse pelo candidato. Vamos analisá-lo.

CURRICULUM VITAE

I - INFORMAÇÕES GERAIS

NOME: ANDRÉ DA SILVA

DATA NASCIMENTO: 08/08/49

ESTADO CIVIL: casado - 5 filhos (3 dependentes c/ 3, 10 e 12 anos)

ENDEREÇO: Rua Carlos Gomes, 99

01000-000 - São Paulo - SP

TELEFONE: (011) 666-6666

GRADUAÇÃO: ENGENHEIRO AGRÔNOMO

TREINAMENTOS NO EXTERIOR:

* TOBACCO PRODUCTION - D.C.E.

T.S-M.A./ZIMBABWE - 1971/73

* TOBACCO CLASSIFICATION SYSTEM - R.T.M.B.

T.A.F/T.P.F./ZIMBABWE - 1973

IDIOMAS: INGLÊS (Regular)

II - EXPERIÊNCIA ACUMULADA

* CONHECE DE MODO ABRANGENTE A ÁREA DE FUMO. (Pela [*] foi primeiro assistente e depois Gerente Geral da Unidade [*] e posteriormente Gerente de Produção Agrícola, responsável por toda a produção de fumo da empresa).

* CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA INDÚSTRIA ÁLCOOL-AÇUCAREIRA. (Foi Gerente Geral de usina de açúcar/destilaria de álcool, de grande porte. Mais de um milhão de sacos de açúcar e trinta milhões de litros de álcool/ano).

* ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E CONHECIMENTOS NAS ÁREAS DE INTERPRETAÇÃO, ELABORAÇÃO E ANÁLISE FINANCEIRA DE PROJETOS.

* NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES, FORNECEDORES E CONCORRÊNCIA, COMERCIALIZAÇÃO E EXPORTAÇÃO.

* PROJETOS DE QUALIDADE TOTAL/PRODUTIVIDADE.

* GESTÃO NA ÁREA DE SUPRIMENTOS.

* PLANEJAMENTO, TRABALHO EM EQUIPE, DELEGAÇÃO, TOMADA DE DECISÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.

III - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

* *EMPRESA [*] S.A.*

- Assistente de gerência geral - Nov 1987 a Nov 1990
- Gerente Geral - Nov 1990 a Nov 1993
- Gerente Agrícola - Nov 1993 a Out 1995
- Gerente de Produção Agrícola - Out 1995 a Set 1996

* *PRÉVIA*

- Estagiário - Centro Técnico de Tabacos/Angola - Set 1967 a Set 1968.
- Serviço Militar Obrigatório - Set 1968 a Set 1969.
- Estagiário no RTMB - ZIMBABWE - Out 1972 a Jul 1973.
- Chefe de Região Agrícola/BTT - Jul 1973 a Fev 1979.
- Gerente Geral - Cia. [*] - RJ - Abr. 1979 a Set. 1980.
- Coordenador/Pesquisador - Banco Mundial
Out 1980 a Jun 1985.
- Gerente de Operações e Gerente Geral da [*]
Jun 1985 a Nov 1987.

IV - OUTRAS ATIVIDADES

Durante cerca de 9 anos na [*] participou de todos os projetos importantes da empresa, tendo sido o coordenador de alguns deles, tanto na área de novos investimentos necessários ao crescimento da empresa, assim como os de melhorias, de serviços e motivacionais. Junto com a Diretoria Financeira fazia as negociações de insumos e dos fretes das empresas.

V - REMUNERAÇÃO PRETENDIDA

Compatível com o cargo

VI - REFERÊNCIAS

(seguem seis nomes de dirigentes de importantes empresas da área)

[*] Indica nomes que foram omitidos para impedir a identificação.

Antes de fazer qualquer análise, já se percebe de maneira intuitiva que o primeiro currículo é melhor. Ele é mais claro, mais gostoso de ler. Veja, eu não estou discutindo a qualidade profissional das pessoas. O dono do segundo currículo é um profissional de excelente nível, com capacidade para dirigir grandes empresas em sua área de atuação. Mas exatamente essas qualidades não ganham destaque em seu currículo.

Essa impressão genérica é causada pelo uso da terceira pessoa. Ele nunca diz “eu” mas sempre “ele”, como se estivesse se referindo a outra pessoa. Daí, o tom de burocratismo e impessoalidade desse currículo. Além disso, a apresentação gráfica é confusa, dá a impressão de um modelo feito às pressas.

Ele não fornece informações sobre quais foram suas atividades em cada emprego. Basta fazer algumas perguntas e vamos ver que o currículo não as responde. Ele diz ter experiência em administração de conflitos, por exemplo. Quais? Greve de trabalhadores? Conflitos internos de poder? Faz também referência a “todos os projetos importantes” de uma determinada empresa. Que projetos foram esses? Quais os resultados? Em outro item, aparece a informação de que ele foi pesquisador do Banco Mundial. Isso é uma posição de prestígio, mas ele não diz que pesquisa foi essa, quais eram os objetivos e quais foram os ganhos profissionais de trabalhar com um organismo internacional da importância do Banco Mundial.

Deixo como tarefa para você fazer o exame detalhado desse currículo, usando os critérios que apresentamos neste capítulo. Você será capaz de encontrar várias perguntas e identificar, com isso, as falhas desse currículo. Se ele fosse feito com cuidado, preocupado com o *marketing* pessoal do candidato, teria muito mais do que duas folhas e mesmo assim prenderia a atenção do leitor.

Vamos passar agora ao momento seguinte: a entrevista. Prepare-se, meu caro sedutor, para seu primeiro encontro após a troca de correspondência.

FACE A FACE

*Tudo o que pode ser em geral pensado,
pode ser pensado claramente. Tudo
o que se pode pronunciar, pode-se
pronunciar claramente.*

Ludwig Wittgenstein

Ao entrar na sala para a entrevista de seleção em uma empresa, você tem um problema: conseguir o emprego. A pessoa que vai entrevistá-lo também tem um problema: preencher a vaga. No momento em que a entrevista se realiza, as duas partes estão portanto interessadas na mesma coisa. O entrevistado faz de tudo para ser o escolhido. O entrevistador torce para que aquele candidato seja afinal a pessoa qualificada para ocupar o posto. Ambos precisam da mesma solução. Analisada dessa forma, a entrevista de seleção revela uma característica raramente notada pelos entrevistados: *o entrevistador é um aliado, não um inimigo.*

A entrevista não é um mero teste de qualificação. Antes de mais nada, trata-se de um diálogo entre duas pessoas que estão se encontrando provavelmente pela primeira vez. Geralmente, são chamados para esse encontro os candidatos que apresentaram os melhores currículos. Em alguns casos, há uma fase intermediária, constituída de testes psicotécnicos ou psicológicos dos mais diversos tipos, dinâmicas de grupo, avaliação de raciocínio lógico, etc. Eu não vou tratar dessa etapa do processo de contratação. Além de não ocorrer em todas as empresas, tais testes dizem respeito a características

intrínsecas do indivíduo, aspectos de personalidade e outros fatores avaliados por metodologias que dificilmente podem ser controladas de modo consciente pelo próprio indivíduo. Vou tratar da entrevista, apenas. Ela é um momento em que estão em jogo *aspectos de comportamento*, estes sim passíveis de aprendizado, e *atitudes* que podem ser conscientemente modificadas pelo indivíduo.

Numa entrevista, a primeira coisa a ser considerada é óbvia: sua aparência. O primeiro contato que o entrevistador vai ter com você é visual e será importante que ele não se sinta agredido. Há algumas coisas que podem dar segurança quanto a isso: terno e gravata ou pelo menos camisa social, barba feita, sapatos engraxados, vestidos discretos, pouco decote, pouca maquiagem. Nenhum excesso, nem mesmo de perfume: se o cheiro permanece na sala após sua saída, alguma coisa está errada. É o bom-senso de não usar nada que destoe muito de um traje comum. Essa é uma regra geral, conhecida há muito tempo e não traz maiores problemas para ser seguida. Afinal, costuma-se até dizer com ironia: dificilmente você vai ter uma segunda oportunidade de causar uma boa primeira impressão. Ou, mais comum ainda, a primeira impressão é a que fica.

Isso é verdade? Sim, a primeira impressão é a que fica, mas fica somente até você dizer uma bobagem ou se comportar de modo a destruí-la logo em seguida. Muitas vezes, um bom visual cai em descrédito nos primeiros momentos. Basta, para isso, o candidato entrar na sala com uma postura muito acanhada, coçar as orelhas, sentar-se encurvado sobre a mesa e apoiar-se nos cotovelos, mascar chicletes e outras coisas desse gênero. Pode parecer exagero eu alertar sobre coisas tão banais. Eu também acharia, se não tivesse visto candidatos até mesmo a cargos de executivo cometerem gafes

intrínsecas do indivíduo, aspectos de personalidade e outros fatores avaliados por metodologias que dificilmente podem ser controladas de modo consciente pelo próprio indivíduo. Vou tratar da entrevista, apenas. Ela é um momento em que estão em jogo *aspectos de comportamento*, estes sim passíveis de aprendizado, e *atitudes* que podem ser conscientemente modificadas pelo indivíduo.

Numa entrevista, a primeira coisa a ser considerada é óbvia: sua aparência. O primeiro contato que o entrevistador vai ter com você é visual e será importante que ele não se sinta agredido. Há algumas coisas que podem dar segurança quanto a isso: terno e gravata ou pelo menos camisa social, barba feita, sapatos engraxados, vestidos discretos, pouco decote, pouca maquiagem. Nenhum excesso, nem mesmo de perfume: se o cheiro permanece na sala após sua saída, alguma coisa está errada. É o bom-senso de não usar nada que destoe muito de um traje comum. Essa é uma regra geral, conhecida há muito tempo e não traz maiores problemas para ser seguida. Afinal, costuma-se até dizer com ironia: dificilmente você vai ter uma segunda oportunidade de causar uma boa primeira impressão. Ou, mais comum ainda, a primeira impressão é a que fica.

Isso é verdade? Sim, a primeira impressão é a que fica, mas fica somente até você dizer uma bobagem ou se comportar de modo a destruí-la logo em seguida. Muitas vezes, um bom visual cai em descrédito nos primeiros momentos. Basta, para isso, o candidato entrar na sala com uma postura muito acanhada, coçar as orelhas, sentar-se encurvado sobre a mesa e apoiar-se nos cotovelos, mascar chicletes e outras coisas desse gênero. Pode parecer exagero eu alertar sobre coisas tão banais. Eu também acharia, se não tivesse visto candidatos até mesmo a cargos de executivo cometerem gafes

assim. Algumas vezes, são tiques determinados pelo nervosismo, movimentos quase automáticos, que a pessoa mal percebe que está fazendo. Portanto, preste atenção nisso, fique atento consigo mesmo e não deixe a tensão, se ela existir, se manifestar na forma de atitudes pouco elegantes.

Isso não quer dizer que você deva manter uma postura de pedra. É preciso sentir-se à vontade para bater um bom papo e demonstrar segurança sobre sua própria capacidade. Lembre-se bem: uma das características muito prezadas no mercado atual é a capacidade de comunicação e de manter-se equilibrado mesmo em situações tensas. Eu disse *equilibrado*. Há candidatos que tentam quebrar o gelo de forma exagerada, procuram forçar uma simpatia. Isso deve ser evitado sempre. Vou dar um exemplo pessoal. Na sala em que realizo entrevistas com profissionais em meu escritório há alguns quadros de embarcações e uma réplica em madeira de um veleiro. Certa vez, um candidato, antes mesmo de sentar-se, começou a fazer comentários do seguinte tipo: “Ah, o senhor gosta de embarcações. Bonitos esses quadros. Eu tenho muita vontade de velejar, acho emocionante”. Ficou alguns minutos tentando puxar conversa sobre iatismo. Era um evidente falso interesse, preocupado apenas em tentar ganhar simpatia. Tentando usar a mesma estratégia, um outro candidato certa vez elogiou minha gravata e se mostrou interessado em saber onde eu havia comprado... Esses dois profissionais, e muitos outros, acreditam estar agindo de forma simpática, descontraída ou segura. É um grande equívoco, praticamente suficiente para contra-indicá-los. Você está numa entrevista para falar de assuntos profissionais e, embora o entrevistador esteja interessado em que você seja a pessoa ideal, ele não é seu amigo nem seu parente. Qualquer tentativa de forçar uma intimidade inicial baseada em fatos extra-profissionais é um gesto antipá-

tico. É claro que no decorrer da entrevista podem ser feitas perguntas sobre sua vida pessoal: quantos filhos, interesses em termos de *hobbies* ou ocupações pessoais, etc. Esses assuntos, no entanto, só entram em pauta se forem introduzidos pelo entrevistador, que pode querer ampliar a visão que tem de você, e o que interessa é a sua vida, não a dele.

Deixe de Blablablá

No momento em que está realizando a entrevista, o entrevistador já leu seu currículo. Esta será a fonte da maior parte das perguntas que serão feitas. O objetivo será aprofundar as informações que você mesmo já forneceu. Portanto, uma boa dica é reler o próprio currículo antes de ir ao encontro e se preparar para dar informações mais completas sobre cada um dos itens de sua vida profissional. É muito importante que você conheça, por exemplo, dados sobre as empresas em que já trabalhou. Não são incomuns perguntas do tipo “qual era o faturamento dessa empresa” ou “quantos funcionários ela possuía”. Agora, mais do que isso, você deve estar pronto para valorizar cada uma de suas experiências profissionais. Se a primeira impressão é importante, não é porque “ela fica”. Seu valor está em dar tempo para você mostrar quem você é e o que você sabe, em predispor o entrevistador a ouvi-lo com interesse e atenção. É por isso que você precisa dizer coisas interessantes, que enriqueçam aquilo que você resumiu em seu currículo.

No final de 96, acompanhei a entrevista de um candidato a gerente de informática numa empresa varejista de São Paulo. O candidato era jovem, mas já possuía experiência profissional em três diferentes grandes empresas. Vou reproduzir aproximadamente pequenos trechos do diálogo que ele teve

com o entrevistador. De cada um dos trechos, poderemos tirar informações importantes (omitirei os nomes das empresas e especificações de marcas de produtos, usando o símbolo [*]).

TRECHO 1

Entrevistador: Você começou sua carreira como programador no banco []. Como foi esse início de carreira?*

Candidato: Eu tive muita sorte. Entrei no banco no momento em que estava sendo implantado um novo sistema de informática, para atingir todas as agências. Embora eu fosse programador, a equipe de informática ainda era pequena e isso me permitiu ter contato com todas as pessoas envolvidas nesse processo de informatização, acompanhar de perto a implantação do novo sistema. Como é uma operação bastante complexa, era comum aparecerem problemas absolutamente novos, que obrigaram a equipe a buscar soluções internas para adequação de software, adaptação às especificidades do banco e coisas desse tipo. E aí, mesmo como programador em início de carreira, eu pude contribuir para encontrar essas soluções. Eu costumo dizer que isso foi uma sorte, chegar no banco numa fase em que havia muitos desafios, porque foi assim que eu tive chances de aprender e me desenvolver lá dentro. Em três anos, foram cinco promoções.

No trecho acima, a pergunta feita pelo entrevistador foi bastante genérica. O candidato podia ter dado uma resposta padrão, julgando essa pergunta inicial como de menor importância, por exemplo: “Foi muito bom trabalhar na [*]. Em três anos eu consegui cinco promoções”. Ao contrário dessa simplificação, o candidato usou a oportunidade para valorizar suas próprias características. Veja: demonstrou que sabe se

integrar bem a uma equipe, que gosta de enfrentar desafios, que tem um comportamento proativo, colaborador. Ele empregou *palavras-chave*: equipe, desafio, aprendizado, contribuição, desenvolvimento. Numa única resposta, fez referência a várias características de comportamento funcional valorizadas no mercado atual. Você deve ter sempre em mente essas palavras-chave. Elas são muito mais importantes do que usar jargão da área. Do primeiro item de seu currículo, esse candidato conseguiu extrair valores significativos. É muito importante notar: ele não “enrolou”. Foi uma resposta direta, clara, sem blablablá, que se ateu exatamente ao que foi perguntado.

TRECHO 2

Entrevistador: Você trabalhou muito com equipamentos da []. Mas você não acha que o sistema desenvolvido pela [**] seria melhor para aplicação no varejo?*

Candidato: Na época em que fizemos a opção pela [], chegamos a avaliar os equipamentos e o sistema oferecido pela [**]. Mas, naquele momento, eles não tinham ainda desenvolvido alguns recursos gráficos que nós precisávamos instalar na empresa. Embora eu não tenha mais tido contato com os equipamentos [**], eu sei que já foram desenvolvidos os recursos que faltavam. Poderia dizer, por isso, que eles devem ser hoje praticamente equivalentes. Para a aplicação em varejo, há uma base comum, quer dizer, os terminais de venda que registram todas as informações e os enviam para o processamento de toda a contabilidade da empresa. A favor de [*] está o fato de deter uma fatia bem maior de mercado e manter essa dianteira com folga. Isso pode ser um sinal de sua maior qualidade.*

Agora, para dar uma resposta definitiva, seria preciso analisar detalhadamente as necessidades da empresa e fazer novos testes comparativos.

Nesse ponto, foi solicitada uma avaliação pessoal do candidato sobre um sistema, aqui identificado como [**], que ele não conhecia muito bem. Veja, ele não escondeu esse fato, mas demonstrou estar informado sobre a situação de mercado e deter conhecimentos sobre a estrutura de funcionamento de um sistema informatizado de varejo (a resposta acima está abreviada, pois o candidato fez algumas explicações técnicas sobre o sistema de varejo que sinceramente não tenho condições de reproduzir). Em uma pergunta que poderia ser negativa, demonstrando seu desconhecimento sobre um sistema que aparentemente interessa à empresa do entrevistador, o candidato não inventou nenhuma resposta, nem fingiu conhecer algo que não domina. Mas saiu-se muito bem, porque usou as poucas informações de que dispunha sobre [**] para valorizar seus conhecimentos técnicos, discorreu sobre o sistema de varejo em geral, tema que interessa diretamente à companhia contratante, e mostrou segurança, ao não se intimidar com a dificuldade. Expressou uma opinião pessoal sem receio de se expor.

TRECHO 3

Entrevistador: Você tem um conhecimento técnico muito grande. Pelo menos, toda a sua carreira foi centrada em funções técnicas. Como é sua experiência com administração de equipes, o relacionamento pessoal?

Candidato: Realmente, me formei em engenharia e minha carreira está baseada até agora em postos bastante técnicos. Mas eu tenho claro que eu precisarei estar pronto para assu-

mir funções de administração, para poder ocupar cargos executivos mais altos. Foi por isso que eu decidi cursar Administração, como o senhor pôde ver no meu currículo. Além disso, eu tiro pelo menos uma tarde por semana para manter contatos externos, seja acompanhando cursos e seminários, não só de informática, mas também de administração, marketing e outras áreas afins. Com isso eu tenho ampliado muito a visão exclusivamente técnica que tinha no início da minha carreira. Outra coisa: no meu atual emprego, eu tenho 40 pessoas ligadas a mim, o que já me dá uma experiência bastante grande de administração de equipe e relacionamento pessoal. No emprego anterior, eu chefiava apenas cinco pessoas. E o que eu faço é trabalhar com reuniões semanais, procuro expor claramente os objetivos e os prazos que nós temos e faço uma coisa que considero importante, ouço e dou feedback para o pessoal. Eu estimulo muito a discussão, as propostas de cada um e discuto também porque uma proposta vai ou não ser posta em prática.

Mais uma pergunta que poderia ter sido respondida secamente. Mas esse candidato a usou como oportunidade para mostrar preocupação com a própria carreira e consciência da necessidade de aprendizado contínuo, o autodesenvolvimento (curso de Administração, seminários e palestras em várias áreas). Deixou claro que deseja progredir na carreira — quer ser um alto executivo — e logo depois fez um esboço do que é sua relação com os chefiados, valorizando sua própria capacidade de lidar com uma equipe numerosa (40 pessoas).

O Currículo da Empresa

É preciso ainda acrescentar uma estratégia muito importante, que não apareceu na entrevista que usamos como

exemplo: o “dever de casa”. Você tem a obrigação de coletar o máximo possível de informações sobre a empresa antes de ir para a entrevista. Mostrar que conhece algumas características da organização à qual você está se candidatando é um fortíssimo diferencial. No caso da entrevista da qual retiramos os trechos acima, o candidato, embora tenha se saído muito bem, aparentemente não tinha feito esse dever de casa. Se conhecesse a empresa, poderia acrescentar dados ainda mais fortes. Por exemplo, ao tratar da comparação entre os sistemas [*] e [**], poderia dizer: “No caso da sua empresa, com x lojas, tal sistema se comporta muito bem, porque possui grande capacidade de armazenamento e processamento de dados, além de possuir um *software* de comunicação muito rápido. Isso vai permitir conectar facilmente mesmo as lojas que sua empresa possui no interior do Estado”. Com algumas frases a mais, ele estaria demonstrando conhecer características da empresa contratante, como se já estivesse dentro dela. Se tivesse se esforçado ainda mais na busca de informações, poderia descer a detalhes do tipo “o seu pessoal trabalha com equipamentos que já estão quase obsoletos. Qualquer que seja a opção, por [*] ou [**], serão necessários treinamentos. Aí está, me parece, mais uma vantagem de [*]: possui uma linguagem muito fácil de ser dominada, é altamente interativo, com poucos comandos é possível fazer todas as operações necessárias para o funcionamento da loja”. Para isso, bastaria ele ter ido a uma das lojas da empresa contratante, ver que tipo de equipamento eles usam e conversar alguns minutos com um dos funcionários.

Isso vale para qualquer área e qualquer cargo. Da mesma maneira que o entrevistador já sabe várias coisas sobre você, porque leu seu currículo, você precisa saber várias coisas sobre a empresa e construir o currículo da empresa. *Seja*

obsessivo na coleta de informações. Os meios são conhecidos e eu já me referi a eles: jornais, revistas, anuários empresariais, leitura dos balanços, visitas a lojas, conversa com amigos que possam ter alguma informação, folhetos e propagandas da própria empresa, Internet, etc. Quanto mais dados você conseguir, melhores chances haverá de impressionar o entrevistador. Durante a conversa surgirão naturalmente várias oportunidades para você citar, como se fosse casualmente, algumas das informações que você detém. O efeito positivo é verdadeiramente devastador.

Organizando a Estratégia

Agora que já vimos a aplicação prática de vários princípios de uma boa entrevista, vamos resumir-los em um quadro. São os pontos básicos de uma boa estratégia para convencer o entrevistador de que você é o melhor candidato.

— *Use palavras-chave, como trabalho em equipe, aprendizado, desafio, liderança, feedback, capazes de mostrar que você conhece e aplica uma concepção moderna da atividade profissional.*

— *Mostre o significado positivo de cada uma de suas experiências profissionais, dizendo não apenas o cargo que você ocupou, mas o tipo de atividade, os problemas que enfrentou, as contribuições que você deu à empresa e o que você aprendeu.*

— *Agregue informações adicionais em todas as respostas, sem fugir do tema da pergunta. Aproveite todas as oportunidades de revelar aspectos positivos de comportamento, como frequência a cursos, seminários e palestras, contatos com o mercado, experiências de liderança e coordenação de equipes, etc.*

— Não tente esconder eventuais deficiências “enrolando” a resposta. Seja claro, quando não souber, mas tente compensar a situação, se for possível, apresentando dados que mostrem sua capacidade de sanar rapidamente a deficiência (como fez o candidato do nosso exemplo ao comparar os sistemas [*] e [**]).

— Não use excessivamente jargão profissional, porque o entrevistador nem sempre é conhecedor profundo da área específica para a qual você está se candidatando. Mas, ao mesmo tempo, não tenha receio de entrar em questões técnicas, para demonstrar a profundidade de seus conhecimentos.

— Caso seja solicitada uma opinião pessoal, assumo o risco de emití-la. Ainda que a opinião seja discutível, é muito melhor do que ficar em cima do muro e evitar a tomada de posição. Ao emitir a opinião, procure baseá-la em informações técnicas, dados de mercado: não é por ser uma opinião própria que ela será totalmente subjetiva. Não basta dizer “acho melhor isso e pior aquilo”. É preciso dizer por quê.

— Não tente criar personagens na entrevista, seja para tentar forçar a simpatia do entrevistador ou fornecer uma imagem que não corresponda ao seu comportamento verdadeiro. O risco de contradições e hesitações é muito grande.

— Não fique intimidado, mesmo que a entrevista seja feita por mais de uma pessoa. Em algumas ocasiões, há dois ou três entrevistadores ao mesmo tempo. Mesmo nesses casos, eles estão torcendo para que você se dê bem. Mantenha a voz firme e procure sempre olhar nos olhos do entrevistador.

— Seja um narrador da própria vida. Conte suas experiências e exponha suas opiniões claramente, sem floreios, sem blabláblá, mas tente fazê-lo de forma interessante. Sua missão é prender a atenção do entrevistador naquilo que você está falando.

— *Faça seu dever de casa. Consiga, obsessivamente, o máximo possível de informações sobre a empresa, monte o currículo dela, incluindo dados sobre o passado, o presente e se possível sobre os planos futuros da organização. Use essas informações sempre que surgir uma oportunidade de citá-las de forma natural durante a entrevista.*

Para completar, eu sugiro que você nunca se esqueça de que a entrevista é um contato social, na qual valem todas as regras da boa educação. Preste atenção no momento em que for apresentado e trate o entrevistador pelo nome. Se ele usar o tratamento de senhor ou senhora, use também. Caso ele o trate por você, mas seja uma pessoa mais velha, use senhor ou senhora do mesmo jeito ou o brasileiríssimo “doutor Fulano”, a menos que, nesse caso, ele conceda explicitamente uma maior intimidade, com a tradicional frase: “Por favor, trata-me por você”. Esta recomendação final é apenas um detalhe, mas eu já disse onde fica uma das casas do diabo.

Autocrítica

Este capítulo encerra a análise sobre a aplicação do novo paradigma profissional na construção da imagem. Compreender cada um desses pontos só é possível se você já tiver se colocado em uma posição de autotransformação. Não são regras fixas, nem modelos a serem simplesmente copiados. São as conseqüências de uma nova visão do mundo do trabalho, que precisa ser integralmente adotada em todos os aspectos de sua atuação profissional.

Nesse processo de transformação, é muito difícil escapar a alguns insucessos. Eu já disse que o tratamento do erro em uma modernização empresarial é um dos pontos mais sensíveis e importantes. Para os indivíduos também. Não vai

adiantar nada você tentar aplicar todos esses princípios que discutimos nos três últimos capítulos e acreditar que automaticamente tudo vai dar certo. E, caso não consiga a vaga, dizer apenas: “Ah, o entrevistador não foi com a minha cara, eu fiz tudo certo”. Se houve um insucesso, sua atitude precisa ser de autocrítica e aprimoramento. Eu perguntaria, por exemplo: “Por que o entrevistador não foi com a sua cara?”. Você tem o desafio de ser sedutor, comunicativo, persuasivo. Por que não conseguiu? A melhor forma de lidar com o insucesso é convertê-lo em aprendizado: reveja, ponto por ponto, tudo o que aconteceu, as perguntas que foram feitas e as respostas, sua atitude, sua maneira de falar. Faça um *check up* de sua *performance*. Pergunte-se também se faltou algum tipo de qualificação técnica ou experiências que seriam fundamentais para a contratação. Se for esse o caso, tente saná-las. É o processo contínuo do autodesenvolvimento.

Em nenhuma hipótese transforme o insucesso em drama. Se você não foi o escolhido, não se sinta preterido ou inferiorizado. Esses sentimentos abalam a segurança e a autoconfiança e obscurecem os reais motivos de não ter obtido a vaga. É melhor ser honesto consigo mesmo: descubra as próprias deficiências, pelo *check up* da *performance*, e melhore. O novo paradigma profissional inclui necessariamente a capacidade de olhar no espelho e compreender o que está vendo.

Algumas vezes, a dificuldade em conseguir um emprego, após uma demissão ou devido à insatisfação com a colocação atual, leva as pessoas a uma saída tentadora: abrir o próprio negócio. Para certos profissionais, essa decisão surge como uma necessidade. Por exemplo, várias empresas de grande porte, no Brasil e no exterior, decidiram terceirizar muitas etapas do processo de produção. Então, estimularam seus empregados a criar empresas para se tornarem prestado-

res de serviço ou fornecedores. Nesse caso, o negócio próprio já nasce em um ambiente de muita segurança: o profissional ou o grupo de profissionais tem a garantia de faturamento, dominam todas as técnicas necessárias — porque já faziam a mesma coisa como empregados — e dispõem de uma estrutura de apoio fornecida pela empresa que adotou a terceirização. O risco é muito pequeno.

O ideal, em qualquer situação, é que ao abrir o próprio negócio o profissional tenha um conjunto de condições semelhante a esse, seguro e com certas garantias, independentemente de estar envolvido num processo de terceirização. Em outros termos, abrir uma empresa precisa ser uma opção consciente e muito bem planejada, não uma saída para a falta de opção. Vou fornecer algumas diretrizes que permitem avaliar se essa decisão é segura o suficiente ou se corre o risco de virar apenas uma aventura causadora de prejuízos.

Opção ou Falta de Opção?

Antes de resolver se dedicar a um negócio próprio, leve em conta os 10 itens que eu apresento a seguir. Lembre-se sempre de que, se atuar como empregado exige hoje muito trabalho, dedicação e capacidade de assumir responsabilidades e riscos, ter uma empresa própria exige muito mais. É por essa razão que a maior parte das microempresas que surgem no país fecham as portas antes de completar três anos.

1. Ter afinidade com o negócio — *É muito arriscado você abrir uma empresa para se dedicar a uma atividade de que não gosta, apenas interessado nas possibilidades de ganho a curto ou médio prazo. Seu desinteresse e infelicidade serão capazes de pôr tudo a perder.*

2. Conhecer muito bem o ramo — É fundamental dominar completamente todo o processo de produção ou serviço, deter o know how, estudar a necessidade de capital e conhecer o mercado, para garantir a colocação do produto ou serviço, sem o risco de ficar ocioso. Existe aqui a “síndrome do vendedor de enciclopédias”. O sujeito acha que tem muitos amigos e parentes e que vai conseguir vender várias coleções. Mas os amigos e parentes acabam bem depressa e se ele não for um vendedor de verdade vai naufragar.

3. Estudar o processo de maturação — Qualquer negócio novo demora um certo tempo até começar a apresentar resultados. É o tempo de maturação da empresa. Ele pode ser abreviado se você conseguir descobrir um nicho de mercado e deter conhecimentos suficientes para obter clientes fortes com certa rapidez. É preciso avaliar com o máximo de precisão esse tempo de maturação.

4. Assegurar a disponibilidade de capital — Você precisa ter recursos suficientes para bancar a instalação do negócio, no que ele exigir de equipamentos, aluguel, contratações, levando em conta o tempo de maturação. Se não tiver dinheiro suficiente para trabalhar no vermelho durante esse período, o negócio não terá nenhuma chance de êxito.

5. Estabelecer o dead line — É fundamental definir o tempo máximo que você vai dedicar ao novo negócio até que os primeiros resultados comecem a aparecer. Após calcular o tempo de maturação e o fôlego dos seus recursos, é possível marcar o dead line, o limite máximo que você pode esperar. Se nesse momento chegar e o negócio não tiver dado certo, absorva o prejuízo e caia fora.

6. Não contar com a sorte — O planejamento da atividade, dos recursos e do tempo de maturação devem ser comple-

res de serviço ou fornecedores. Nesse caso, o negócio próprio já nasce em um ambiente de muita segurança: o profissional ou o grupo de profissionais tem a garantia de faturamento, dominam todas as técnicas necessárias — porque já faziam a mesma coisa como empregados — e dispõem de uma estrutura de apoio fornecida pela empresa que adotou a terceirização. O risco é muito pequeno.

O ideal, em qualquer situação, é que ao abrir o próprio negócio o profissional tenha um conjunto de condições semelhante a esse, seguro e com certas garantias, independentemente de estar envolvido num processo de terceirização. Em outros termos, abrir uma empresa precisa ser uma opção consciente e muito bem planejada, não uma saída para a falta de opção. Vou fornecer algumas diretrizes que permitem avaliar se essa decisão é segura o suficiente ou se corre o risco de virar apenas uma aventura causadora de prejuízos.

Opção ou Falta de Opção?

Antes de resolver se dedicar a um negócio próprio, leve em conta os 10 itens que eu apresento a seguir. Lembre-se sempre de que, se atuar como empregado exige hoje muito trabalho, dedicação e capacidade de assumir responsabilidades e riscos, ter uma empresa própria exige muito mais. É por essa razão que a maior parte das microempresas que surgem no país fecham as portas antes de completar três anos.

1. Ter afinidade com o negócio — *É muito arriscado você abrir uma empresa para se dedicar a uma atividade de que não gosta, apenas interessado nas possibilidades de ganho a curto ou médio prazo. Seu desinteresse e infelicidade serão capazes de pôr tudo a perder.*

2. Conhecer muito bem o ramo — É fundamental dominar completamente todo o processo de produção ou serviço, deter o know how, estudar a necessidade de capital e conhecer o mercado, para garantir a colocação do produto ou serviço, sem o risco de ficar ocioso. Existe aqui a “síndrome do vendedor de enciclopédias”. O sujeito acha que tem muitos amigos e parentes e que vai conseguir vender várias coleções. Mas os amigos e parentes acabam bem depressa e se ele não for um vendedor de verdade vai naufragar.

3. Estudar o processo de maturação — Qualquer negócio novo demora um certo tempo até começar a apresentar resultados. É o tempo de maturação da empresa. Ele pode ser abreviado se você conseguir descobrir um nicho de mercado e deter conhecimentos suficientes para obter clientes fortes com certa rapidez. É preciso avaliar com o máximo de precisão esse tempo de maturação.

4. Assegurar a disponibilidade de capital — Você precisa ter recursos suficientes para bancar a instalação do negócio, no que ele exigir de equipamentos, aluguel, contratações, levando em conta o tempo de maturação. Se não tiver dinheiro suficiente para trabalhar no vermelho durante esse período, o negócio não terá nenhuma chance de êxito.

5. Estabelecer o dead line — É fundamental definir o tempo máximo que você vai dedicar ao novo negócio até que os primeiros resultados comecem a aparecer. Após calcular o tempo de maturação e o fôlego dos seus recursos, é possível marcar o dead line, o limite máximo que você pode esperar. Se esse momento chegar e o negócio não tiver dado certo, absorva o prejuízo e caia fora.

6. Não contar com a sorte — O planejamento da atividade, dos recursos e do tempo de maturação devem ser comple-

tamente independentes da sorte. O dinheiro necessário, por exemplo, não vai “aparecer depois”. Você precisa estar seguro de dominar todas as condições para o sucesso de seu negócio. Se a sorte vier, então, melhor ainda.

7. Estar disposto a sacrifícios — Se você reclama porque trabalha às vezes, como empregado, mais tempo do que deveria, lembre-se de que em seu próprio negócio você terá de trabalhar muito mais. Uma empresa obriga a sacrifícios de tempo e recursos, exige muito mais dedicação e trabalho do que você jamais despendeu como empregado.

8. Estabelecer plano de ação realista — É preciso que você tenha metas claras, em termos de produção ou número de clientes, bastante realistas. Será com base nelas que serão feitos os cálculos de tempo de maturação e dead line. Seja modesto no estabelecimento de metas e só as altere para fazer frente a imprevistos.

9. Separar recursos próprios e empresariais — Um dos maiores erros que os profissionais cometem ao abrir um negócio próprio é misturar suas despesas pessoais e familiares com as despesas e recursos da empresa. Nunca faça isso. Tenha reservas para o orçamento pessoal e familiar independente do orçamento do empreendimento.

10. Garantir a identidade entre os sócios — Caso o empreendimento seja feito em sociedade, é imprescindível que haja identificação de valores, crenças, princípios e objetivos entre os participantes. Não bastam apenas os objetivos materiais e profissionais. A sociedade costuma ser uma relação ainda mais difícil do que o casamento. Pelo menos ao abrir um negócio, não case apenas por interesse.

SEM LIMITES

Esclarecimento é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo. O homem é o próprio culpado dessa menoridade se a causa dela se encontra na falta de decisão e coragem de servir-se de si mesmo sem a direção de outro. Sapere aude [ouse saber]! Tem coragem de fazer uso de teu próprio entendimento.

Immanuel Kant

Em todas as páginas precedentes, capítulo a capítulo, eu apresentei uma série de desafios e tarefas a serem enfrentados por um profissional que deseja vencer em um mundo de crise permanente. Eu usei toda a minha experiência de 30 anos de trabalho na área empresarial, analisei comportamentos e situações reais, lancei mão de pesquisas, entrevistas pessoais, *workshops*, entre outras técnicas. Isso permitiu traçar os contornos de um novo paradigma de atuação individual e de relação profissional/empresa. Mas devo dizer, para concluir nosso percurso, que este livro é necessariamente incompleto. A adoção de uma nova visão de mundo é um processo infundável. Ele depende diretamente do empenho e dedicação com que cada um dos meus leitores vai se lançar na conquista do novo paradigma profissional. Será sempre um processo em aberto: quem adota a mudança constante como modo de ver o mundo estará a todo momento pronto a

encontrar novos princípios e formas de atuação que ampliem sua própria capacidade.

Não há limites para o autodesenvolvimento. Após compreender o processo que foi descrito, você será capaz não apenas de seguir os princípios apresentados, mas ir muito além: *tornar-se um inventor de si mesmo*. Eu ficaria muito feliz se este livro fosse considerado, modestamente, uma cartilha de alfabetização. Aqui estão as letras do alfabeto e algumas regras de combinação. Sem elas, ninguém aprende a ler. Mas, como na cartilha, após ter interiorizado essas informações, o aluno torna-se capaz de ler cada vez melhor, por conta própria, e escrever seus próprios textos. Os melhores alunos são sempre aqueles que superam seus mestres.

Se quisesse resumir em três palavras o que considero a base fundamental de todas as coisas que apresentei até aqui, eu diria: pense, pense, pense. Pensar por conta própria, arriscar-se a definir de maneira independente os objetivos da própria vida, ser “maior de idade” em todos os sentidos, são coisas fundamentais não apenas para ser um bom profissional, mas para ser humano. Tudo o que eu escrevi pode servir de indicação e horizonte. A força para agir nessa direção, no entanto, está em cada um. A decisão, quem toma, é você. Para voltar à imagem de Galileu, este livro é um telescópio. Depende de você, dos seus olhos, olhar através dele, enxergar o novo mundo e ver também a si mesmo.

O Futuro Começa Agora

Eu evitei o tempo todo fazer exercícios de futurologia. Melhor do que tentar descobrir como será o mundo daqui a algumas décadas é preparar-se para o presente e para o futuro, seja ele qual for. Se o emprego, tal como o conhecemos,

vai ou não desaparecer, se as relações de trabalho serão radicalmente alteradas, se a sociedade vai passar por uma completa reformulação — bem, essas questões têm rendido muitas hipóteses e teorias. Eu não tenho interesse em colaborar com mais uma teoria desse tipo. Em primeiro lugar, elas tentam desenhar cenários futuros com base no mundo existente sem levar em conta aquilo que costuma ser decisivo: o inesperado. O futuro dificilmente será uma projeção em linha reta da situação que vivemos atualmente. A capacidade de invenção humana supera as futurologias aparentemente mais bem construídas. Em segundo lugar, eu duvido da importância prática dessas tentativas de adivinhação. Supor que o mundo será de um jeito ou de outro, daqui a décadas, não resolve as questões do presente. Na verdade, as deixa de lado.

Por isso, é preciso trabalhar com as poucas certezas disponíveis e estar preparado para o imponderável. E uma das poucas certezas, no mundo do trabalho, é essa: aconteça o que acontecer, o profissional capaz de pensamento autônomo, preocupado com seu autodesenvolvimento, que tiver migrado na direção do novo paradigma, estará pronto para enfrentar qualquer futuro. Mesmo porque estará ajudando a inventá-lo.

SOBRE O AUTOR

Simon Franco iniciou sua atividade em consultoria de recursos humanos em 1964, aos 25 anos, quando aceitou o desafio de moldar e dirigir a primeira empresa dedicada exclusivamente à seleção de executivos do país.

Desde então tem participado, como *headhunter* e presidente da Simon Franco Recursos Humanos, dos mais significativos processos de contratação do mercado brasileiro. Sua atuação se estendeu igualmente para a área de Desenvolvimento Gerencial e Organizacional, como consultor de empresas como Souza Cruz, Olivetti, Golden Cross, Telesp, Embraer, Bicicletas Monark, Bradesco, VCP, Sensormatic, Marcopolo, entre outras.

Autor de diversos artigos, participou, no Brasil e no exterior, de congressos e conferências como palestrante, convidado de entidades empresariais e universidades.

É o *headhunter* mais citado e ouvido pela imprensa brasileira na atualidade e fonte permanente de consulta dos órgãos mais representativos da mídia nacional.

Simon é um dos integrantes da equipe do MBA Empresarial da Fundação D. Cabral (tema "O indivíduo nas organizações") e representa a rede mundial de consultoria H. Neumann International na América Latina.

Em *Criando o próprio futuro*, o headhunter **Simon Franco** mostra que empresas e profissionais precisam fazer uma profunda autocrítica de crenças e comportamentos e adotar uma nova postura, capaz de torná-los aptos para se manter competitivos e crescer. As angustiadas perguntas “haverá emprego?” ou “haverá lugar para todo mundo no mercado?” já estão ultrapassadas. As perguntas corretas são “*para quem* haverá emprego?” e “*para que empresas* haverá lugar?”. O objetivo deste livro é, exatamente, dar essas respostas.

Refletindo as qualidades do autor — eloqüente e pragmático, erudito e acessível —, esta obra é uma raridade no mercado editorial. Aproveite a oportunidade lendo e relendo este livro.

Dr. Lair Ribeiro, autor de, entre outros, *O sucesso não ocorre por acaso e Criando & mantendo o sucesso empresarial*

O livro de Simon Franco dá sólido embasamento teórico e ensina a aplicação na prática, distribuindo ao mesmo tempo saber e poder. Isso numa hora em que o conhecimento sobre a empregabilidade é quase sinônimo de sobrevivência.

Dr. Paulo Gaudêncio, psiquiatra e consultor de empresas, autor de *Men at work*

O livro descreve com muita propriedade as profundas mudanças que hoje afetam nosso mercado de trabalho. Suas reflexões, casos e “causos” deverão balançar as convicções de alguns e fazer com que outros acordem para esta nova realidade.

Liberto Sanz, executivo, ex-presidente da SKF Rolamentos

O paradigma proposto neste livro é uma fórmula para o sucesso. As idéias expressas, de maneira clara e motivadora, tratam dos pontos de importância central para empresas e profissionais. Espero que ele seja logo traduzido para o inglês para que possa ser lido em todo o mundo.

Gabriel Richard Bitran, Phd, professor of management da Alfred P. Sloan School of Management, MIT, EUA

ISBN 85-08-06430-6



9 788508 064304