

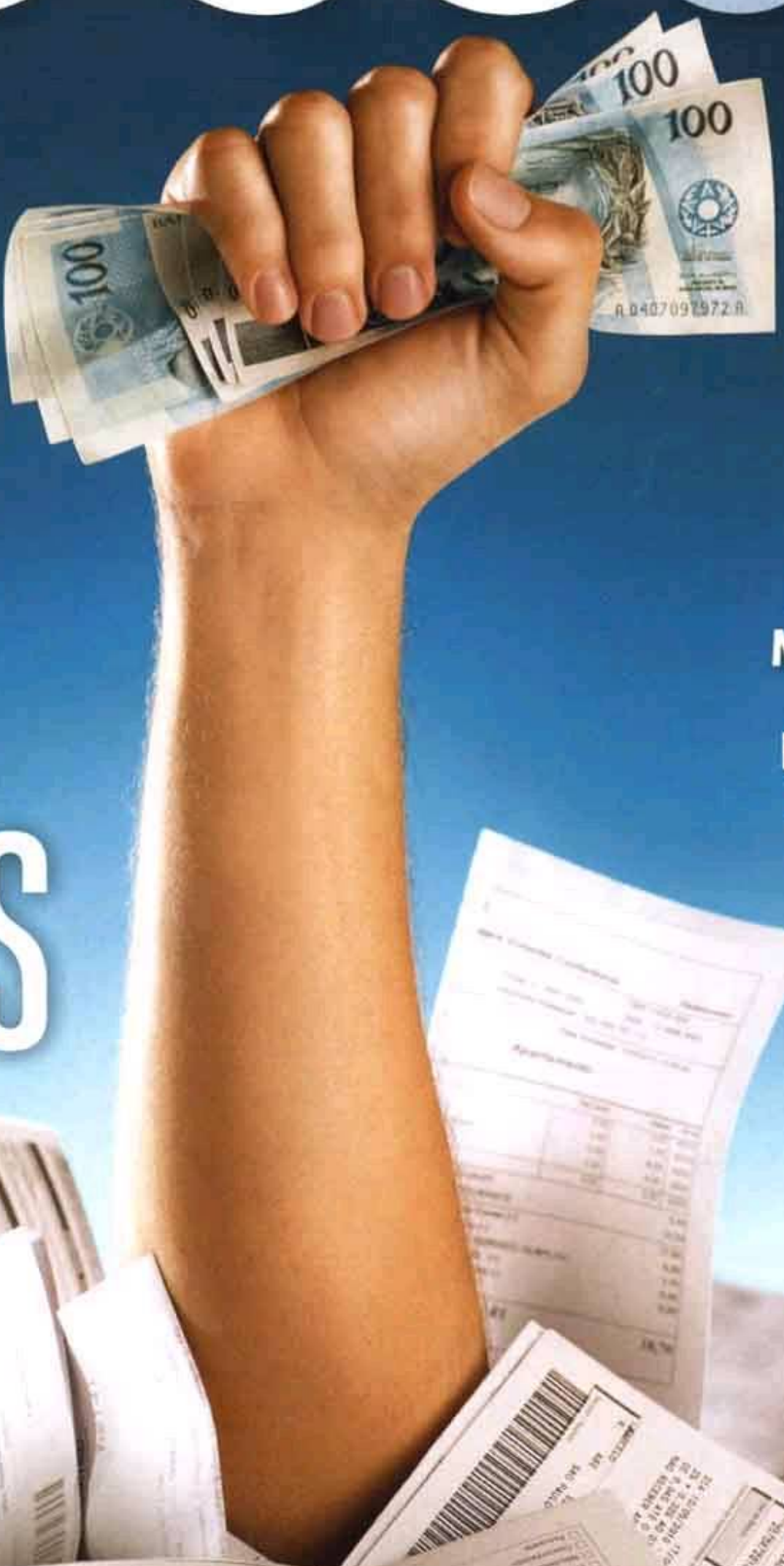
SEJA SEU MELHOR INVESTIMENTO

WWW.VOCESA.COM.BR

VocêS/A

FIQUE LIVRE DAS DÍVIDAS

16 soluções para organizar suas finanças e consumir sem culpa



5 DICAS PARA PEDIR DEMISSÃO SEM QUEIMAR O FILME

.....

CONHEÇA OS TESTES DE PERSONALIDADE MAIS POPULARES ENTRE OS RHs E VÁ PREPARADO PARA A SELEÇÃO

.....

SAIBA COMO FUNCIONA O MAIOR SITE DE CLASSIFICADOS ONLINE DO PAÍS



E MAIS

COMO ESCOLHER UM COACH • É HORA DE INVESTIR EM AÇÕES? • MBA PARA EMERGENTE

ISSN 1415520-6

0 0159 >

9 771415 520001

RS11,90 > EDIÇÃO159 > SETEMBRO 2011

O NÍVEL ESTA ALTO DEMAIS?

Para trabalhar, todo profissional adota o padrão de qualidade que acha o mais correto. O problema é quando seu grau de exigência é diferente do de seus colegas

POR CAMILA MENDONÇA





Jeferson Melo,
34 anos, da Arqiteta
Software: "Quando se
trabalha em equipe,
é preciso esquecer o
individualismo"

Na Dow, uma das maiores empresas do mundo do setor químico, a avaliação de desempenho visa medir, além dos resultados de um funcionário, a maneira como ele os obteve. Para o profissional crescer, não basta atingir metas, é preciso cumpri-las dentro de um padrão de conduta ético e que ajude a companhia a se perpetuar. Esse expediente de avaliar não só os fins, mas também os meios de executar o trabalho é um processo comum em grandes empresas, que perceberam que o "como fazer" é importante para manter ambientes saudáveis e negócios sustentáveis. Nesse assunto, duas competências estão em jogo. Uma delas é a capacidade de trabalhar em equipe — com colegas, clientes ou fornecedores. Junto a ela, caminha a sensibilidade

de compreender como o próprio trabalho se encaixa dentro de um processo maior da área e dos negócios da empresa. A pessoa pode até entregar resultado, mas, se falhou nessas duas competências, chegou lá de uma maneira errada e terá problemas de manter o desempenho em alta no longo prazo. Trabalhar em equipe não é fácil. Pressupõe persuadir pessoas, negociar muito, lidar com a ansiedade alheia e, principalmente, depender dos outros. A qualidade do seu trabalho depende de alguém que não é você. Afinar o seu ritmo ao de um colega ou de uma equipe pode ser cansativo. "Quanto mais diverso for o grupo, mais rico ele tende a ser. O problema é quando não há coordenação na equipe", diz o professor Olavo Henrique Furtado, coordenador de pós-graduação e MBA da Trevisan Escola de Negócios, de São Paulo.

Diferenças reais

Normalmente, um grupo reúne pessoas com diferentes padrões de qualidade. Numa comparação com colegas, ou você terá a impressão de estar um passo atrás ou sentirá que ninguém acompanha seu ritmo. No primeiro caso, não tem jeito, a solução é correr para alcançar o restante da equipe. O segundo caso é mais sério: você terá de decidir entre pisar no acelerador ou no freio, escolher entre manter a qualidade que

você entende ser a correta ou ceder e alinhar-se ao grupo. Por ser acelerado, Pedro Amaral Dinkhuysen, de 34 anos, diretor-geral para a América Latina da empresa de recrutamento FiveTen Group, diz que teve problemas de relacionamento com colegas no início de sua carreira. "Quem me conhece sabe que eu sou muito pilhado e acabei sendo tachado de individualista por isso", diz Pedro. O desalinhamento entre o ritmo pessoal e o coletivo normalmente leva a problemas de relacionamento. Quem não se alinha pelo padrão coletivo dificulta o andamento dos processos, gerando sentimento de raiva nos colegas. Além disso, quem insiste em andar em alta velocidade é visto como aquele que quer passar por cima de todo mundo. Ainda que sem ter a intenção, a pessoa muito exigente acaba sendo acusada de prejudicar o trabalho dos colegas. "É possível até que ocorram situações em que um colega queira solapar o trabalho do outro", diz Antonio Tupy, coach e consultor de recursos humanos. Quem busca elevar excessivamente o nível pode prejudicar o próprio crescimento. "Com esse comportamento, o profissional fomenta um ambiente negativo para si e para os colegas, e o ambiente é um fator que pesa na motivação e na produtividade de todos", diz Sérgio Amad, coordenador da FGV Projetos. Parte da responsabilidade por tanta dissonância dentro das equipes é do próprio mercado de trabalho, na avaliação do coach Luiz Fernando Giorgi, presidente da LFG Gestão Empresarial. Hoje, apesar da valorização do trabalho em equipe, o sucesso ainda aparenta ser um valor

Um caminho para o equilíbrio

A gestão do desempenho individual é delicada. Mas é possível analisar alguns fatores ao escolher quando é preciso desacelerar ou não

1 O QUE A EMPRESA QUER?
Entender os objetivos da empresa e o que ela espera de você pode ajudá-lo a decidir se vale a pena manter o ritmo ou ceder.

2 DIAGNÓSTICO
Leia o cenário. Se a equipe está em um ritmo adequado ao padrão exigido pela empresa, verifique os motivos pelos quais você está sendo rigoroso. Repense sua carreira. Se você está com o pé no acelerador, ceda ou procure um lugar mais adequado ao seu ritmo.

3 RESULTADOS
Você começa a notar que tem problemas de relacionamento com seus colegas? Apesar de sua luta por qualidade, os resultados não melhoram? Lembre-se de

que, em muitas empresas, o trabalho em equipe é mais valorizado. Se for esse o caso, recue para manter a harmonia no grupo.

4 COLETIVIDADE
Pense menos em você. Tente entender melhor a situação de sua equipe. Se você considera que está certo, gaste um tempo tentando puxar as pessoas para o seu lado. Às vezes, recuar é um caminho estratégico e pode fazer de você uma referência.

5 CRÍTICA
Ter seus objetivos de carreira claros e entender como você trabalha ajuda nessa decisão. Autocrítica ajuda você a pensar se a mudança não será incômoda demais. Peça feedback. Nenhuma mudança deve passar por cima daquilo que você acredita.

FONTES: CONSULTORES

individual. "As organizações esperam profissionais mais acelerados, porque eles trazem melhores resultados", diz Luiz Fernando. "Então, quem é assim, em princípio, atende a essas expectativas, apesar de a conduta ser questionável no longo prazo", avalia.

Jeferson Melo, de 34 anos, sócio-diretor da Arquiteta Software decidiu recuar quando percebeu que estava puxando demais o ritmo. "Quando você trabalha em equipe, é preciso esquecer um pouco o individualismo", diz. "Quando eu estive um passo atrás, procurei mirar a melhor pessoa para alcançar o nível do grupo", diz ele. "Quando eu estava mais acelerado, recuei para verificar se o problema

era pontual ou de todos e, com isso, ajudar a trazer o pessoal para o padrão que eu entendia ser o ideal", conta Jeferson.

A questão, portanto, é: qual o nível certo? Antes de decidir abaixar ou manter o grau de exigência, o profissional precisa buscar referências para calibrar seus instrumentos. Uma medida são as exigências da organização, a cultura corporativa e o momento do negócio. "A empresa vai dar os mecanismos para o desenvolvimento do trabalho, mas quem determina o padrão de qualidade do profissional, no fundo, é o mercado", diz Olavo Furtado, da Trevisan. Se a pessoa tem um padrão de exigência elevado, ela deve procurar preservá-lo. Ao mesmo

tempo, tem a obrigação de ajudar os outros a crescer junto. "A solução é encontrar alternativas para que a equipe possa acompanhar o ritmo desse funcionário", diz Antonio Tupy. Na avaliação do coach, uma redução no nível de qualidade deve ser vista como uma estratégia passageira. "É uma maneira de conquistar o grupo e puxá-lo", diz. Procure o equilíbrio de acordo com o ambiente e o contexto. "A dose certa de exigência de desempenho garante bom resultado", diz Christian Barbosa, especialista em produtividade. Uma maneira importante de se obter equilíbrio é pedir feedback aos colegas. Eles vão saber melhor do que ninguém qual é o seu padrão de qualidade. ■