

58 Carreira: Uma em cada três
pessoas perderá o emprego
em dois anos. O que
fazer para escapar

Um curso de sobrevivência

Uma em cada três pessoas vai perder o emprego nos próximos dois anos. Mas você pode manter o seu, dizem dois especialistas

MARCELO AGUIAR

Olhe ao redor em seu escritório. Em menos de dois anos, um de cada três de seus colegas de trabalho não estará mais ali. Ele será demitido. Ou pior: talvez o demitido seja você. Isso é o que sugere um levantamento do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas em seis regiões metropolitanas do Brasil. O estudo, feito com números da Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE, mostra que a rotatividade disparou e atinge empregos formais e informais. Em 2005, 32,5% dos trabalhadores perderam o emprego antes de completar dois anos no posto.

A tolerância das empresas para funcionários com dificuldades de adaptação está diminuindo e o giro rápido no emprego se tornou um fenômeno global. Nos Estados Unidos, a pressão é ainda

maior: 46% dos iniciantes não sobrevivem mais que um ano e meio no posto, segundo a empresa de treinamento Leadership Q. Dá para sobreviver?

Não é apenas uma questão de sorte. Manter o emprego nos dias de hoje exige talentos. E não estamos falando de competência. Essa é apenas uma das características necessárias. "As empresas contratam os funcionários por habilidades técnicas, mas demitem por deficiências comportamentais", diz Joel Dutra, coordenador do MBA de Recursos Humanos da Faculdade Instituto de Administração, da USP.

Os três primeiros meses no emprego novo são fundamentais, segundo Milo Sindell e Thuy Sindell, um casal de consultores com clientes como Cisco, Yahoo!, Wells Fargo e Charles Schwab. "É quando as primeiras impressões são criadas", diz Milo. "Nesse período

ENTREVISTA

"É uma questão de cultura"

Os primeiros meses num emprego são uma "provação", dizem consultores americanos

ÉPOCA – Por que tantas pessoas perdem o emprego no primeiro ano de trabalho?

Thuy Sindell – As pessoas não têm uma noção clara do que as empresas esperam delas. Não sabem os critérios dos chefes para avaliá-las. E não sabem quais habilidades devem usar para atingir o sucesso.

Milo Sindell – E tem mais duas coisas. As pessoas que perdem o emprego

costumam fracassar em adaptar-se à cultura da empresa. E não conseguem se integrar com os colegas de trabalho. Não se relacionam bem com quem não pertence a sua equipe de trabalho.

ÉPOCA – Por que os primeiros meses são cruciais?

Milo – Nesse período são criadas as primeiras impressões. É quando o novo empregado constrói a relação com



VOLTA POR CIMA
Menezes
(no prédio em
que trabalha)
conseguiu ser
promovido pela
nova chefe.

as empresas decidem se vão colocá-lo ou não em um grande projeto", diz sua mulher, Thuy. Os dois lançaram um livro nos EUA, *Sink or Swim* (Afunde ou Nade, em tradução direta), que lista cinco habilidades que um profissional precisa desenvolver para dar certo.

1) Entenda o que é sucesso

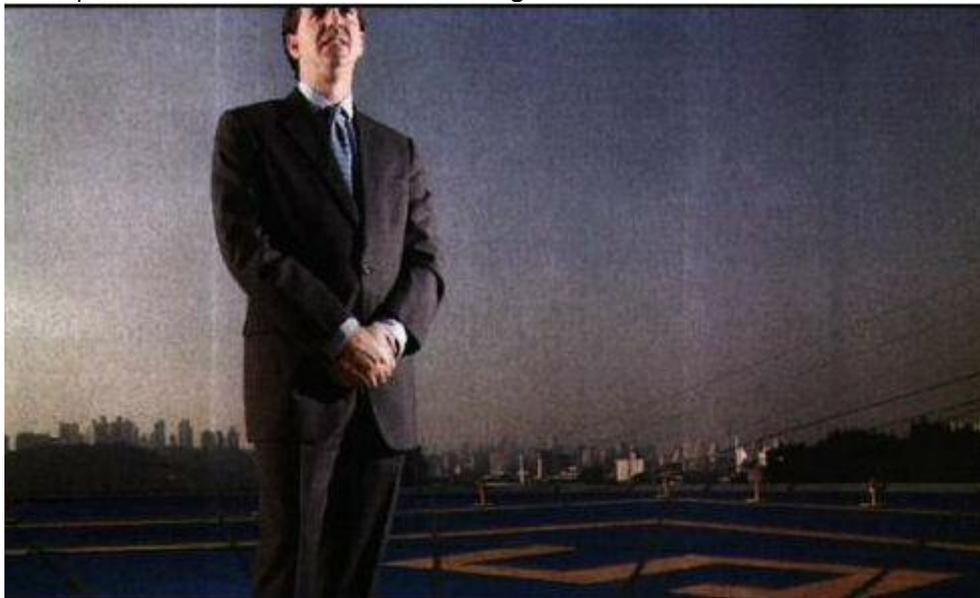
O primeiro cuidado é saber exatamente para o que se foi contratado e o que a empresa espera. A visão que você tem do que é um trabalho bem-sucedido pode não ser a mesma de sua nova empresa. Quando isso acontece, tudo o que você produzir poderá ser em vão. "Muita gente não sabe que critérios se-

o chefe. É quando se estabelecem as direções de novos projetos. É também a melhor oportunidade que um novo funcionário tem para construir boas relações e entender o ambiente em que se encontra.

Thuy – É um período de provação. As empresas pensam assim: "Vamos ver como você vai nestes primeiros três meses, antes de colocá-lo em um grande projeto".

ÉPOCA – Quais os erros mais comuns nesse período?

Milo – A primeira coisa é na hora de entender o que é o sucesso aos olhos do chefe e da empresa. As pessoas supõem que sabem o que é o sucesso a



rão usados pela chefia nas avaliações e fica surpresa quando é mal avaliada", diz Milo. Para evitar ser surpreendido, é preciso conhecer os valores da empresa. Pesquise tudo o que puder sobre isso.

Essa atitude deu certo para João Forti, hoje diretor do Banco Santander. Ele era um dos gerentes regionais do Banespa no interior de São Paulo quando o banco foi privatizado. Logo se deu conta de que suas responsabilidades e incumbências mudariam. "Eu perguntava tudo, a começar pela missão da companhia no mundo. Depois mostrava resultados e ouvia o que eles queriam que eu melhorasse", diz. Com isso, Forti sobreviveu a um plano de demissão voluntária e foi

sua maneira. Então trabalham com muito entusiasmo e, depois de três meses, percebem que estão completamente fora do caminho.

Thuy – O segundo erro é prometer demais e produzir de menos. Por causa do entusiasmo, trabalham em muitos projetos e sobrecarregam-se. É importante eleger prioridades.

Milo – Eles também falham por não fazer um bom contato com os colegas. O começo é o melhor momento para se aproximar e dizer: "Oi, eu sou novo aqui".

ÉPOCA – Muitos con-

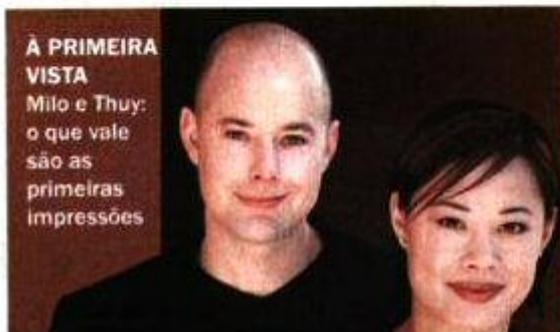
promovido a diretor. Quase metade de seus antigos colegas deixou o banco.

2) Não prometa demais

A segunda habilidade sugerida por Milo e Thuy para não afundar é perseguir metas claras. É uma consequência do aprendizado sobre a cultura da empresa. "Por causa do entusiasmo, é comum que os novos funcionários trabalhem em muitos projetos e se sobrecarreguem", diz Thuy. Segundo ela, é vital ter metas realizáveis. As empresas são tolerantes com essa fase em que o profissional está definindo seus objetivos. Segundo Patrícia Molinos, sócia da área de assessoria em gestão da KPMG, ►

sultores dizem que as pessoas são demitidas mais pelos aspectos comportamentais que pelos técnicos.

Thuy – De fato, a maioria das empresas age assim. Quando isso acontece, elas procuram encontrar um motivo técnico. Mas normalmente a razão por trás é que o demitido não se dá bem com os



À PRIMEIRA VISTA
Milo e Thuy:
o que vale
são as
primeiras
impressões

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA

Pequenos cuidados que podem garantir seu emprego

Café: beba com moderação



Não há problemas em aceitar convites para um café. Aproveite a pausa para renovar a concentração. Só não demore demais

Cuidado com o e-mail



Mensagens ficam gravadas. Por isso, não erre. Cheque os textos. Responda a mensagens em 24 horas. Se estiver nervoso, não responda

Não adivinhe. Pergunte



Pergunte aos colegas como seu chefe gosta que se trabalhe. É o melhor jeito de saber. As pessoas gostam de falar sobre isso

Dance conforme a música



A cultura das empresas não muda. É você que tem de se adaptar. Repare nos valores que a empresa apóia

Não resista. Adapte-se



Flexibilidade é fundamental em um novo emprego. Colegas de trabalho resistentes a mudanças são vistos como desagradáveis

Fonte: Sink or Swim (ainda inédito no Brasil)

colegas de trabalho e ele não se adaptou à cultura.

Milo – Isso pode ser uma surpresa para o indivíduo. Ele talvez tenha um alto nível técnico e dê resultados. Mas suas habilidades sociais minam o sucesso.

ÉPOCA – Como alguém pode saber se está indo mal?

Milo – Você sente que não se adaptou à organização, não desenvolveu uma rede de contatos com seus colegas e seu chefe não está lhe dando apoio. Isso mostra que você tem de fazer um "novo contrato" com eles. Reúna-se com seus chefes, colegas de trabalho e conecte-se. Nunca é tarde para isso. ►

há menos pressão por resultados no primeiro ano de emprego. Mas o segundo é crítico. "Quem não apresentou resultados e não se adaptou à rotina da empresa sai do jogo", diz ela.

3) Controle o tempo

Uma vez escolhidas as metas certas, os consultores americanos dizem que é hora de organizar a agenda. Controlar o tempo, segundo eles, é a melhor maneira de ter foco no trabalho e ser produtivo. O engenheiro José Luis Cavaretti é um exemplo. Ele hoje é supervisor na Eletropaulo. Atribui seu sucesso ao fato de ter aprendido métodos para produzir mais em menos tempo. "O tempo em uma multinacional é outro. Antes fazíamos cinco reuniões para resolver um problema que hoje resolvemos em apenas uma", afirma. Cavaretti passou ileso pela privatização da empresa, por três planos de demissão voluntária e por uma reestruturação radical em 2002, quando a ex-estatal passou para o controle do grupo AES. Segundo ele, apenas 10% dos funcionários do tempo de estatal continuam na empresa.

4) Seja político

A habilidade mais difícil para muitos profissionais cheios de competência técnica é o relacionamento. Esse é um erro fatal. "Seja um jogador de time mesmo que você não faça parte de nenhum", escreveram Milo e Thuy em seu livro. Quem está chegando, segundo eles, pode ajudar até no comando de novos projetos. Oferecer-se para ajudar, dar sugestões e apresentar ideias são vantagens competitivas se



you have to compete for a job. "Habilidade política e liderança são requisitos muito valorizados nas empresas", afirma Karin Parodi, sócia da Career Center, consultoria especializada em gestão de carreiras.

O administrador de empresas Thomaz Menezes garantiu um posto importante por ter sido capaz de liderar pessoas mesmo em uma situação frágil. Em 1997, ele se preparava no exterior para ser o presidente no Brasil da multinacional de seguros Johnson & Higgins. Faltando um mês para assumir o cargo, a empresa foi comprada pela multinacional americana

SEM TEMPO

Cavaretti diz ter aprendido a resolver em uma reunião o que antes decidia em cinco

Marsh & McLennan. "Por ocupar uma posição estratégica, imaginei que seria carta fora do baralho", diz Menezes. Ele afirma que desenhou uma nova estrutura de gestão. Sua equipe aderiu ao projeto e em cinco meses o processo foi concluído. Menezes diz que outras áreas demoraram até três anos para finalizar a integração. Ele não só sobreviveu à reestruturação como, cinco anos mais tarde, assumiu a presidência da Marsh na América Latina. Ele afirma que dois terços dos funcionários da Johnson &

Higgins não estão mais na empresa.

5) Faça marketing

Trabalhar a imagem, segundo Milo e Thuy, é tão importante quanto ser produtivo. "O que as pessoas acham de seu trabalho tem consequências sobre o seu sucesso", escreveram. Eles recomendam comunicar e expor todas as suas conquistas. Para essa estratégia dar certo, dizem, é preciso que você se mantenha informado também sobre o trabalho de seus colegas. ■

COM MARIA LAURA NEVES

ÉPOCA - Funcionários novos podem treinar pessoas?

Thuy - Muitas vezes você observa os colegas e pensa: "Uau, eu gostaria que eles fizessem isso desta ou daquela maneira". Mas você tem de ser muito cuidadoso. Você pode ser visto como um novo causador de conflitos. Pergunte primeiro se alguém precisa de sua ajuda, se alguém quer sua opinião ou observação. Faça perguntas e entenda por que eles estão fazendo as coisas daquela maneira.

ÉPOCA - Como lidar com colegas e até chefes que torcem contra você?

Milo - Isso acontece em muitas situações. Política, personalidades

difíceis. Muitas vezes você trabalha perto dessas pessoas. O que você precisa fazer é começar a entender por que eles se sentem ameaçados. E esforçar-se para que se sintam confortáveis. Comunique-se. Faça perguntas a eles sobre seu projeto de trabalho. Se isso não funcionar, procure manter distância. Já com o chefe, é mais difícil. Talvez ele se sinta ameaçado com suas posições e até com uma promoção sua. Pergunte a ele qual a melhor maneira para se comunicar com ele. Entenda, pergunte aos outros como é sua maneira de trabalhar.

ÉPOCA - Como é a relação empresa-empregado hoje?

Milo - As empresas não podem mais oferecer empregos para a vida toda. O contrato mudou. Funcionários têm de tomar conta do próprio sucesso profissional.

Thuy - Há três grandes mudanças. A primeira: seu novo empregador ou chefe não é seu pai ou sua mãe. A segunda: as pessoas acreditam que trabalho duro traz reconhecimento, mas você não pode sempre trabalhar com essa hipótese. Muitas vezes você trabalha por horas seguidas e ninguém reconhece. A terceira: as pessoas costumam acreditar que a lealdade para uma empresa significa segurança para você. Nada disso é verdade. ■