

Combine com o chefe

Neste ano, alinhar os objetivos com seu gestor é fundamental para garantir o bom resultado e evitar o retrabalho. Veja como fazer → **BRUNO VIEIRA FEIJÓ**

Uma das principais causas do baixo desempenho das equipes é o fato de o chefe não deixar claras suas expectativas quanto ao trabalho de cada um. Ou o contrário: a falta de compreensão do funcionário, que não entende exatamente o que se espera dele. O que é óbvio ou implícito para você pode não ser para o seu chefe. Esse tipo de falha gera decepções, mal-entendidos e, em muitos casos, retrabalho. Há quatro anos, a consultoria FranklinCovey ouviu mais de 10 000 trabalhadores americanos e chegou a uma conclusão estarrecedora: mais da metade desconhecia as metas de sua companhia. E apenas 15% dos funcionários sabiam listar seus objetivos mais importantes. Os especialistas garantem que essa realidade continua a mesma. No Brasil, não há estudo similar, mas os consultores supõem que o cenário seja o mesmo.

Em momentos de crise financeira, como a atual, quando as metas de negócio mudam rapidamente, chefes e subordinados ficam ainda mais confusos. "Nas empresas em que não há um processo organizado de comunicação,

o diálogo emperra, já que o líder tem de administrar uma série de outras preocupações", diz Márcia Hasche, da consultoria Valor Pessoal, especializada em clima organizacional. Cabe ao profissional tomar a iniciativa e realinhar as expectativas com o chefe de forma mais constante. "Ainda paira nas organizações um certo espírito paternalista. Olhamos para cima e esperamos uma solução que venha do alto escalão", diz Pedro Alexandre Pinheiro, diretor da área de capital humano da consultoria Mercer.

BLABLABLÃ

A saída é conversar, conversar e conversar. Nessas horas, é preferível pecar pelo excesso de comunicação do que pela falta dela. "Assim é possível identificar se a forma como você tem conduzido as tarefas no dia-a-dia está alinhada ao que a empresa precisa no momento", diz Leyla Galetto, diretora da Stanton Chase International, empresa de recrutamento de executivos. Uma boa maneira de iniciar o alinhamento é fazer uma revisão de suas tarefas. Torne explícitas suas dúvidas, para não cair na



Gustavo Reis

Gerente de
mídia online da
construtora Tecnisa

Como ele se mantém alinhado

- Identifica os horários em que o chefe está mais disposto a trocar ideias
- Procura entender as regras de hierarquia da empresa para adequar a linguagem
- Troca e-mails e memorandos para registrar por escrito a comunicação

armadilha do “pressuposto”. Evite deixar assuntos subentendidos. Alguns chefes têm dificuldade em ser objetivos. “Seja para não magoar, seja para não criar intrigas, ou até mesmo por achar que é um assunto que todos já conhecem”, diz Jussara Civardi, de 35 anos, supervisora de exportação da indústria de móveis gaúcha Todeschini. Sempre que possível, peça exemplos e demonstrações de casos. “Cerca de 80% do sucesso de uma ação está relacionado ao que foi combinado nos 20% iniciais do projeto”, diz Gustavo Reis, de 27 anos, gerente de mídia online da construtora Tecnisa. Por isso, bata na mesma tecla até ficar claro que você e seu chefe estão falando a mesma língua. “Costumamos mandar e-mails ou fazer um memorando para deixar por escrito tudo que foi acertado. É o ponto de partida que estabelece as formas de contato e, principalmente, os objetivos da tarefa”, diz Gustavo.

METAS DE CURTO PRAZO

Reuniões frequentes, a cada 15, 30 ou 60 dias, ajudam a alinhar as expectativas com a chefia durante o ano inteiro, diminuindo a

chance de se frustrar na avaliação de desempenho anual. “Você ganha seis, 12, 24 oportunidades por ano de fazer suas observações e corrigir eventuais falhas. Não perca essas chances”, diz Beatriz Heinemann, diretora de RH da Diageo, fabricante de bebidas como Johnnie Walker e Smirnoff. Em cada reunião, cheque se você cumpriu o que combinou. E se o combinado ainda tem valor concreto para a empresa. “Neste momento de crise econômica, dividir as metas em pequenos espaços de tempo pode ser ainda mais útil. Tem gente, por exemplo, que fechou em novembro as metas e a previsão de bônus atrelado aos resultados de 2009, mas não vai conseguir alcançá-las, pois as perspectivas para a economia já se deterioraram de lá pra cá”, diz Márcia Hasche, da Valor Pessoal.

Para não criar falsas expectativas, especialmente em períodos turbulentos, é necessário filtrar as percepções pessoais e se alinhar de acordo com a estratégia do negócio. “Não adianta criar um objetivo que achamos ser bom, mas que não esteja alinhado com o momento pelo qual a empresa está passando”,



Mário Lavada

32 anos

gerente de planejamento financeiro da indústria farmacêutica Wyeth

Como ele se mantém alinhado

- **Jamais passa por cima da hierarquia**
- **Na dúvida, consulta o chefe antes de decidir**
- **Quando o resultado não é o esperado, antecipa-se e avisa o chefe**

diz Mário Lavada, de 32 anos, gerente de planejamento financeiro da indústria farmacêutica Wyeth. Muitos profissionais julgam que as intenções dos outros são erradas quando são diferentes das suas. E, algumas vezes, veem no colega um obstáculo para atingir seus objetivos. “Se as expectativas do negócio coincidem com as minhas, ótimo, sou feliz. Mas se não são, por um momento pago um pedágio até atingir a expectativa pessoal. Afinal, auxiliar a performance da empresa significa também embasar o próprio crescimento”, diz Jussara Civardi, da Todeschini.

CUIDADO COM AS PROMESSAS

Pior do que não comunicar as expectativas é fazê-las indiscriminadamente, sem saber se poderá honrá-las depois. “Mesmo passando boa parte do dia no escritório, dificilmente dá para entregar tudo o que desejamos”, admite Mário Lavada, da farmacêutica Wyeth. Lembre-se sempre: o discurso deve andar alinhado com a prática. “Muitos profissionais, quando pressionados, se comprometem com metas difíceis, para demonstrar capacidade. O problema é que, quanto maior é a expectativa, maior pode ser a frustração”, diz Pedro Pinheiro, da Mercer. Na próxima vez que for negociar metas, mantenha-as num patamar possível de serem alcançadas. Também não demore a avisar imprevistos ou quando sentir que não vai dar conta de algo previamente combinado. “Para não parecer incompetente, a dica é mostrar proatividade: comente as alternativas já testadas por você e que, mesmo assim, não surtiram efeitos. E peça novas sugestões, é claro”, diz Pedro Pinheiro.

Dentro de uma companhia, você terá chefes e subordinados de diferentes gerações. É preciso, portanto, negociar as metas de acordo com cada interlocutor. “Os veteranos, geralmente alocados no gabinete da presidência ou em conselhos de acionistas, têm um estilo mais formal. Eles foram criados dessa maneira e isso tem a ver com suas biografias pessoais. Ao mesmo tempo, temos a Geração Y, de jovens que dispensam o protocolo e compartilham suas ideias sem cerimônia”, diz Leyla Galetto, da consultoria Stanton Chase. O que importa, nos dois casos, é negociar as expectativas de forma bem clara. ●