

ARTIGOS DE MAX GEHRINGER

O QUE É... DEMISSÃO (60)

É cuidar da carreira em outra empresa e descobrir que seus amigos do trabalho não eram tão amigos assim

No início de maio, o São Paulo Futebol Clube dispensou o técnico Oswaldo de Oliveira. Convidados a opinar sobre os potenciais substitutos, os conselheiros do clube elaboraram uma lista de 30 técnicos renomados. E nela não constava o nome do técnico do Cruzeiro, Wanderlei Luxemburgo. Numa entrevista ao UOL, o diretor de futebol do São Paulo, o senhor Carlos Augusto Barros e Silva, explicava por quê: "Há rejeição a ele no clube. Acho ruim essa cultura dos técnicos de trocar de emprego durante a vigência de seus contratos". Traduzindo: em 2002, Luxemburgo havia pedido demissão do Palmeiras, apesar do prestígio de que gozava no clube e de um bom ambiente de trabalho. Mais adiante, na mesma entrevista, o senhor Carlos Augusto comentava a importância que qualquer técnico brasileiro daria a um possível convite para dirigir o São Paulo: "Da lista de 30 nomes, 20 estão empregados e aceitariam deixar seus clubes para vir para cá". Ou seja, nas próprias palavras do senhor diretor, a "cultura" de romper contratos em vigência não seria um empecilho para contratar um técnico que estivesse regularmente empregado em outro clube, mas seria vista como "ruim" caso um técnico resolvesse deixar o São Paulo pelo mesmo motivo. Isso é típico do futebol? Ao contrário. O senhor diretor estava verbalizando uma opinião corrente no mercado de trabalho: ainda existem empresas que reagem emocionalmente quando seus bons funcionários pedem demissão.

Se você está bem empregado e, de repente, recebe um convite melhor, certamente começará a pensar: "Como a empresa reagirá? Qual será o efeito de médio prazo em minha carreira?" E, caso você nunca tenha passado por uma situação dessas, acredite: um dia você passará. E as respostas, como você descobrirá (ou já descobriu), são:

De cada dez "amigos do peito" de sua ex-empresa, nove mandarão dizer que estão em reunião quando você telefonar. Quais nove, você só irá descobrir depois de sair.

Palavras que você nunca ouvira, como "ingrato" ou "mercenário", passarão a acompanhar seu nome nas conversas de corredor. Caso você vá para uma empresa concorrente, o termo usado para defini-lo será "traidor". Na melhor das hipóteses, seu nome deixará de ser mencionado, como se você nunca tivesse trabalhado ali.

A maioria de suas realizações pessoais será atribuída a outros ou ao sistema. Suas falhas serão amplificadas. O que antes era mérito vira culpa.

Empresas que solicitarem informações sobre você irão esbarrar nas reticências: "Não, ele era um funcionário até que razoável, mas..."

Sua ex-empresa estará torcendo pelo seu fracasso. Ele será o melhor exemplo a ser usado internamente de que pedir demissão é um erro.

Vale chorar na saída, declarar amor eterno, tentar deixar as portas abertas? Bom, se fosse numa empresa profissional, manifestações sentimentais como essas não fariam nenhum sentido. Já para empresas emocionais, declarações do tipo "Eu adoraria ficar, mas tenho de ir" soam irremediavelmente falsas, quando não ofensivas. Logo, o melhor, sempre, é sair bem quietinho. Mas há uma última dica, a mais importante: nunca, em circunstância nenhuma, fale mal de sua ex-empresa. Às vezes, o mercado de trabalho pode até emudecer. Mas jamais ficará surdo.

O QUE É... HIPOCRISIA (59)

É representar um papel levando em conta as prioridades pessoais

Fábula à grega em dois atos.

Personagens: o Gafanhoto Estressado e a Aranha Bem-Intencionada.

Cena um: o Gafanhoto tenta convencer a Aranha de que um colega de trabalho dos dois, o Camaleão, é um hipócrita de carteirinha.

-- Esse Camaleão é um fingido, Aranha. Sempre mudando de cor conforme a ocasião

-- Mas essa não seria só a natureza dele, Gafanhoto? Ele não foi criado desse jeito?

-- Nada! Antigamente, ele fazia o mesmo que nós, dava duro para levar a vida. Depois, virou esse artista em tempo integral, sempre escondido atrás de disfarces e artimanhas.

-- Mas por que ele faria isso?

-- Para tirar proveito da situação. Ele fica ali, na moita, com aquela cara inofensiva, mas, na primeira oportunidade, abocanha os descuidados.

-- Puxa, é verdade. E eu, que passo horas tecendo a minha teia, no maior capricho...

-- E eu, que fico pulando de um lado para outro sem parar? É por isso que vivo estressado. Se me distraio, o Camaleão solta a língua e me pega.

-- É mesmo. Se você não me abre os oito olhos, eu nunca teria pensado nisso.

-- Porque você é singela e bem-intencionada. Sabe como chama o que o Camaleão está fazendo? Competição desleal no ambiente de trabalho!

-- Faz sentido. Você é um sábio, Gafanhoto.

-- Obrigado, Aranha. Mas o ponto é que não podemos, nunca, confiar no Camaleão.

-- Será que não haveria um jeito de neutralizá-lo? Bom, para nosso benefício mútuo, eu acho que tenho um plano infalível.

-- Tem?

-- Tenho. Escute...

Intervalo: se os antigos gregos não tivessem inventado as fábulas, a democracia e a filosofia (e, ademais, sacado que a soma do quadrado dos catetos era igual ao quadrado da hipotenusa), ainda assim eles teriam entrado para a história por sua habilidade para criar palavras. Como "hipotenusa". Ou "hipocrisia", termo que significa "abaixo da decisão". Hipócrito, no teatro grego, era a maneira como o povo se referia ao ator que representava sem nunca tomar decisões sobre o texto. E seu talento estava em convencer a platéia de que ele não era ele mesmo, mas sim aquele personagem ali no palco. Milênios se passaram e não surgiu palavra melhor para definir os hipócritas modernos, que continuam tão dissimulados quanto seus ancestrais. A diferença é que os hipócritas evoluíram. Agora, eles criam seus próprios diálogos. Por isso, no palco corporativo, a sobrevivência profissional depende da sensibilidade para identificar os personagens que estão contracenando conosco. O Estressado, que ninguém aprecia muito, pelo menos é sincero ao manifestar seus sentimentos. O que nem sempre é o caso do colega aparentemente bem-intencionado, em quem depositamos toda confiança e para quem abrimos nosso coração.

Cena dois: o Gafanhoto se aproxima para escutar o plano da Aranha. E se enrosca na teia. Imediatamente, ela o pica e começa a embrulhá-lo para o almoço.

-- O que você está fazendo, Aranha? Nós não somos colegas e parceiros?

-- Não leve a mal, meu caro Gafanhoto, mas essa é a lei aqui da selva: boa intenção é uma coisa e prioridade pessoal é outra...

O QUE É... CHAIRMAN (58)

É aquele que senta no trono, mas nem sempre o que manda no dia-a-dia

Há pouco mais de um ano, eu usei este espaço para abordar o termo CEO. Mas, a julgar pelo número de mensagens que recebo solicitando esclarecimentos sobre a sigla, acho que muita gente não leu. Por isso, resolvi repetir a dose. Mas aí os leitores que leram vão dizer: "De novo?" Então, mudei a palavra-título para chairman. Não para disfarçar, mas porque chairman não deixa de ser a origem remota de CEO.

A tradução literal de chairman é "homem da cadeira". Seu primeiro registro escrito na língua inglesa data de 1654, mas sua origem histórica é mais antiga. Reuniões sempre existiram neste mundo, desde o tempo das cavernas, mas, durante séculos, elas não eram tão confortáveis como costumam ser hoje, com todo mundo refestelado em poltronas reclináveis.

Antigamente, na sala do trono, existia uma única cadeira, onde se assentava a autoridade máxima -- o rei --, enquanto o resto da corte permanecia em pé. Porém, reis eram transitórios, enquanto o trono -- ou sua representação física, a cadeira -- era permanente. Daí, quem era o rei? Aquele que estivesse sentado na cadeira: o chairman.

Mas e as rainhas, não se sentiam discriminadas pelo man? Aparentemente não, já que o termo "homem" foi usado durante séculos como sinônimo de "ser humano". Na Bíblia, Deus adverte: "Lembra-te, homem, que és pó", e o recado obviamente incluía as mulheres. O exemplo resistiu séculos afora. Já no século 20, em 1947, surgiria a Declaração Universal dos Direitos do Homem, assim mesmo, machista, embora sem a intenção de sê-lo. Foi a partir da década de 60 que os ventos mudaram. E aí surgiria a sigla CEO, que não cria confusão porque tem dois gêneros.

O significado de CEO é chief executive officer. Officer quer dizer "qualquer funcionário com autoridade". Nos Estados Unidos, um policial é chamado de officer. Chief quer dizer "principal" e executive é isso mesmo, o que tem por função executar um trabalho. O CEO é, portanto, o principal funcionário executivo, o de posto hierárquico mais alto. Ou, em bom português, o presidente da empresa. No Brasil, até que alguém se preocupe com isso, a pronúncia de CEO é em inglês, letra a letra: "ci - i - ou". Ou, tudo junto, "ciiou".

Qual a diferença, hoje, entre o chairman e o CEO? O CEO tem uma função contínua: a de se certificar, dia após dia, que seus diretores estão fazendo o que se espera que façam, e a de tomar a decisão final caso seus subordinados discordem de algum assunto ou tenham dúvida quanto à melhor solução. Já o trabalho do chairman é temporário: ele só é chairman quando preside uma reunião do conselho de uma empresa, no máximo uma vez por mês. No resto do tempo, o chairman até conserva o prestígio do título, mas não tem funções executivas. É por isso que, em muitas empresas, a mesma pessoa tem as duas funções: de CEO e de chairman. No mínimo, por uma questão de economia. Mas tudo isso depende: há empresas em que o dono é o presidente do conselho, ou chairman, enquanto o presidente, ou CEO, é um profissional contratado. E aí, quem tem mais poder de decisão, o dono ou o executivo? Só a prática responde. Por isso, em qualquer empresa, títulos são apenas isso, títulos, e o mais importante para quem quer deslanchar na carreira não é saber quem tem o mais vistoso. É descobrir quem realmente manda.

O QUE É... PERIPATÉTICO (57)

É seguir o exemplo de Jesus: ensinar caminhando
--

Numa das empresas em que trabalhei, eu fazia parte de um grupo de treinadores voluntários. Éramos coordenados pelo chefe de treinamento, o professor Lima, e tínhamos até um lema: "Para poder ensinar, antes é preciso aprender" (copiado, se bem me recordo, de uma literatura do Senai). Um dia, nos reunimos para discutir a melhor forma de ministrar um curso para cerca de 200 funcionários. Estava claro que o método convencional -- botar todo mundo numa sala -- não iria funcionar, já que o professor insistia na necessidade da interação, impraticável com um público daquele tamanho. Como sempre acontece nessas reuniões, a imaginação voou longe do objetivo, até que, lá pelas tantas, uma colega propôs usarmos um trecho do Sermão da Montanha como tema do evento. E o professor, que até ali estava meio quieto, respondeu de primeira. Aliás, pensou alto:

-- Jesus era peripatético...

Seguiu-se uma constrangida troca de olhares, mas, antes que o hiato pudesse ser quebrado por alguém com coragem para retrucar a afronta, dona Dirce, a secretária, interrompeu a reunião para dizer que o gerente de RH precisava falar urgentemente com o professor. E lá se foi ele, deixando a sala à vontade para conspirar.

-- Não sei vocês, mas eu achei esse comentário de extremo mau gosto -- disse a Laura.

-- Eu nem diria de mau gosto, Laura. Eu diria ofensivo mesmo -- emendou o Jorge, para acrescentar que estava chocado, no que foi amparado por um silêncio geral.

-- Talvez o professor não queira misturar religião com treinamento -- ponderou o Sales, que era o mais ponderado de todos. -- Mas eu até vejo uma razão para isso...

-- Que é isso, Sales? Que razão?

-- Bom, para mim, é óbvio que ele é ateu.

-- Não diga!

-- Digo. Quer dizer, é um direito dele. Mas daí a desrespeitar a religiosidade alheia...

Cheios de fúria, malhamos o professor durante uns dez minutos e, quando já o estávamos sentenciando à fogueira eterna, ele retornou. Mas nem percebeu a hostilidade. Já entrou falando:

-- Então, como ia dizendo, podíamos montar várias salas separadas e colocar umas 20 pessoas em cada uma. É verdade que cada treinador teria de repetir a mesma apresentação várias vezes, mas... Por que vocês estão me olhando desse jeito?

-- Bom, falando em nome do grupo, professor, essa coisa aí de peripatético, veja bem...

-- Certo! Foi daí que me veio a idéia. Jesus se locomovia para fazer pregações, como os filósofos também faziam, ao orientar seus discípulos. Mas Jesus foi o Mestre dos Mestres, portanto a sugestão de usar o Sermão da Montanha foi muito feliz. Teríamos uma bela mensagem moral e o deslocamento físico... Mas que cara é essa? Peripatético quer dizer "o que ensina caminhando".

E nós ali, encolhidos de vergonha. Bastaria um de nós ter tido a humildade de confessar que desconhecía a palavra que o resto concordaria e tudo se resolveria com uma simples ida ao dicionário. Isto é, para poder ensinar, antes era preciso aprender. Finalmente, aprendemos. Duas coisas. A primeira é: o fato de todos estarem de acordo não transforma o falso em verdadeiro. E a segunda é que a sabedoria tende a provocar discórdias. Mas a ignorância é quase sempre unânime.

O QUE É... INGREDIENTE (56)

É o que os bem-sucedidos usam na seqüência e na proporção certas

Existe uma receita certa para o sucesso? Sim, existe. E, melhor ainda, cada um de nós possui os ingredientes básicos para cozinhar um sucesso de dar água na boca dos outros. Uns mais, alguns menos, mas não há ninguém que, algum dia, não tenha parado para observar o próximo e se admirar: "Como é que ele conseguiu tanto com tão pouco?" Porque, basta observar, os bem-sucedidos não parecem possuir nenhum ingrediente mágico ou sobrenatural. E a resposta é mais simples do que parece: o segredo do sucesso não está na lista de ingredientes, mas no modo de preparo. É nesse contexto que uma pergunta tão banal e tão repetida -- "Você está preparado?" -- assume sua real importância: "Você sabe mesmo como misturar os ingredientes que tem?"

Então, vamos à despensa (com "e"): ali estão, bem arrumadinhos, a ousadia, a perseverança, a liderança, a criatividade, a ética, o espírito de equipe, e mais uma batelada de outros ingredientes que entram na fórmula do sucesso, segundo os especialistas em culinária executiva. Mas quem um dia já preparou um bolo sabe que não adianta jogar tudo isso dentro de uma panela, em doses iguais e ao mesmo tempo. Há sempre uma seqüência e uma proporção, e os quituteiros de mão-cheia são os que aprenderam que existe uma receita apropriada para cada ocasião. Se a dosagem for errada, o resultado fica intragável.

Pausa para um aperitivo. Tudo começa por sabermos onde estamos pisando. Por quê? Porque a palavra ingrediente veio daí mesmo, de "passo". Em latim, passo era gradus e dessa palavrinha derivaram várias outras, só que a gente nem percebe mais o passo escondido dentro delas, como "gradual" (passo a passo), "degrau" (um passo acima), "retrogrado" (que anda para trás), "congresso" (marchar junto), e até o "dégradé" (cor que vai mudando a cada passo). Dessa salada surgiria o verbo latino ingredi, "caminhar para dentro" e seu derivado, ingrediente, "o que entra".

Mas se trata do que entra no passo certo. Eu trabalhei com muita gente agressiva (termo que, casualmente, quer dizer "um passo contra") e notei que esse ingrediente era absolutamente necessário em algumas situações, enquanto em outras era totalmente dispensável. Na hora da avaliação de desempenho, alguns funcionários eram elogiados por sua agressividade, enquanto outros, tão agressivos quanto, eram criticados. E o segundo grupo ficava sem entender bulhufas, achando que estava sendo perseguido pela chefia. Na verdade, o que as empresas avaliam nunca é o ingrediente em si -- no caso, a agressividade --, mas sim o produto final -- o resultado. A mesma coisa acontece quando comemos um bolo: se um ingrediente sobressai, é porque ele foi mal calculado. E aí passa a comprometer o todo.

Entender essa simples regrinha talvez seja a coisa mais complicada na auto-administração de uma carreira. O mais comum é o profissional usar sempre o mesmo ingrediente, na mesma proporção, não importa a ocasião. Ou então, quando as coisas estão meio paradas, é sempre mais fácil imaginar que "está me faltando alguma coisa" -- ou seja, mais ingredientes. Não é a quantidade que faz uma receita de sucesso. É o discernimento. Sucesso é, por exemplo, ter um vasto estoque de criatividade e de ambição, mas saber que há momentos em que o mais recomendável é fazer um simples arroz com feijão.

O QUE É... PRODUTIVIDADE (55)

É quando o funcionário reage a uma preocupação genuína da empresa com ele

Uma das lembranças mais vívidas que tenho de meu primeiro emprego era o grande escritório. Todo aberto, com um pé-direito enorme e paredes nuas. O ambiente era tão espartano que a única coisa que podia ser vagamente chamada de "decoração" eram os dois pomposos retratos dos fundadores, pendurados na parede do fundo. E era ali, sob os retratos, que ficavam as mesas dos diretores, estrategicamente posicionadas para que eles tivessem uma visão total do local. De frente para a diretoria ficavam todas as outras, e a hierarquia funcionava por fileiras de mesas. Na primeira fila estavam situados os chefes, para que eles pudessem ir rapidamente até a mesa dos diretores quando fossem chamados. Na última fila, ficavam os supervisores. E no meio, observados todo o tempo tanto pela frente quanto pela retaguarda, ficávamos nós, o resto dos funcionários. Cada funcionário tinha a sua mesa, e só. Mesmo os cestos de lixo ficavam junto às mesas dos supervisores, para que eles pudessem conferir tudo o que estava sendo descartado.

Um dia, apareceu na empresa um pessoal estranho, bem vestido e bem falante. Eles se definiam como "atualizados com as tendências da administração moderna", algo que nós ali nem desconfiávamos que pudesse existir. Esse povo tinha sido contratado com o objetivo de mudar a mentalidade já meio ultrapassada da empresa, e começou alterando o layout: construíram salas para os gerentes, salinhas para os supervisores e minissalões para cada departamento. Como tudo isso requeria espaço, o escritório teve de ser ampliado. E aí, aproveitando o embalo, foram inseridos vários itens, digamos, mais atualizados com as tendências da administração moderna, como vasos com flores, reproduções de pinturas clássicas e persianas coloridas nas janelas.

O efeito foi incrível. A produtividade geral dobrou da noite para o dia. E, para nós, tudo pareceu óbvio: quando se dá ao ser humano mais espaço e mais tranquilidade, ele funciona melhor. O escritório havia deixado de ter aquele aspecto de estádio de futebol para se transformar num ambiente que privilegiava a individualidade. E o agradecimento se resumiu em uma palavra que qualquer empresa entende e aprecia: produtividade.

Há um mês, eu me encontrei com um funcionário de uma grande instituição financeira e ele me contou, todo entusiasmado, a grande mudança pela qual o escritório acabara de passar. Dezenas de salas e salinhas tinham sido colocadas abaixo e o local havia sido transformado em um imenso salão, onde todo mundo podia ver todo mundo. E o resultado tinha sido positivo, em todos os sentidos: de repente, passou a haver mais espaço, mais luminosidade, mais contato humano e, principalmente, muito mais produtividade!

"Isso é o século 21!", ele me disse. E eu, tentando não melindrá-lo, expliquei que aquilo, a bem da verdade, era o século 19. Grandes escritórios abertos, sem paredes, divisórias ou baias, foram o início de toda a história, lá pela época da Revolução Industrial. O fato de a produtividade melhorar quando a empresa constrói ou derruba salas, tanto faz, é resultado não da engenharia, mas da mensagem que a empresa está passando: estamos mudando para oferecer melhores condições de trabalho. E, quando o funcionário sente que existe uma preocupação genuína com ele, fica mais produtivo. Até no escuro.

O QUE É... MULHER (54)

Alguém que sabe resolver problemas melhor que nós, homens
--

Calma, este não é um tratado sobre razão e emoção. Nem uma guerra de testosterona versus estrógeno, ou estresse contra TPM. Biologia e fisiologia à parte, existe algo que eu venho, há

anos, constatando no mercado de trabalho, e que cada dia me parece mais óbvio: homens são ótimos para encontrar explicações e mulheres são ótimas para resolver problemas.

Antes que possa parecer o contrário, as duas coisas são positivas. Desde tempos imemoriais, a classe feminina sempre se encarregou daquelas tarefas muito nobres, mas pouco reconhecidas, como proteger os filhos, cuidar das plantações e garantir a continuidade da vida doméstica. Ao assumir essas funções vitais, as mulheres deram aos homens um bem de inestimável valor: tempo. Aí, os homens usaram esse tempo (ou, pelo menos, parte dele) para procurar explicações para os mistérios da natureza. E foi dessas explicações que derivaram todas as ciências e todas as grandes descobertas da humanidade.

Quando as empresas surgiram, os homens, que tinham mais tempo livre, assumiram o comando dos negócios. E, além do inegável progresso, legaram para a posteridade algumas heranças puramente masculinas: a burocracia (artimanha para retardar uma decisão), a delegação (arte de deixar que alguém resolva) e as reuniões (a busca da cumplicidade). Até que o século 20 chegou, e com ele a globalização e a necessidade de mudanças cada vez mais rápidas. Num mundo assim, onde cada segundo passou a ser vital, resolver tudo rapidamente e, acima de tudo, corretamente, tornou-se a prioridade número 1 das empresas. E isso beneficiou a mulher. É claro que homens também resolvem e mulheres também explicam, mas, historicamente, isso sempre ocorreu mais por uma questão de adaptação do que de especialização. Não que, de repente, os homens vão se render, entregar os crachás e filosofar em outra freguesia. O mundo nunca progrediu de maneira uniforme. Mas os ventos da mudança já estão soprando. Até 60 anos atrás, "secretário" era uma profissão eminentemente masculina. Agora, é esmagadoramente feminina. Simplesmente porque os chefes homens perceberam que precisavam de alguém capaz de resolver todas aquelas questões do dia-a-dia. E secretários não eram bons nisso. Eram mais de explicar por que as decisões não puderam ser tomadas.

O resto foi consequência. Nos últimos 20 anos, a presença da mulher se expandiu geometricamente no mercado de trabalho. Como não se espera que o ritmo das mudanças vá desacelerar no século 21, a capacidade de saber resolver, rapidamente e com precisão, será um fator cada vez mais valorizado. O que me leva a concluir que as mulheres dominarão o topo da hierarquia das empresas. É apenas uma questão de "quando", porque elas ainda encontrarão muita resistência. Mas, num dia não muito distante, um homem vai receber na maternidade a notícia de que sua mulher acaba de dar à luz. "É uma menina", anunciará a enfermeira. E o paizão, transbordando de felicidade: "Maravilha! Vai ser CEO!". Mas a boa notícia é que a classe masculina também sobreviverá, e bem, fazendo o que sabe: em funções de apoio, traçando estratégias e pesquisando. Os homens só não precisarão mais explicar por que chegaram tarde em casa. Porque suas esposas chegarão depois deles.

O QUE É... INOCÊNCIA (53)

É desejar o impossível: não machucar ninguém, apesar das pressões do mundo corporativo

No ano de 1598, navegando pelo oceano Índico em direção ao sudoeste da África, caravelas portuguesas chegaram às praias de uma ilha de origem vulcânica com pouco mais de 1 800 quilômetros quadrados de área. Essa ilha, hoje chamada Maurício, ficava no meio de nada, a 1 000 quilômetros do pedaço de terra mais próximo, a ilha de Madagáscar. Entre outras

novidades, os portugueses depararam com um tipo de ave desconhecida que, como se verá a seguir, parecia ser completamente pirada. Por isso, deram ao pássaro o apelido de "doido" -- ou, em português arcaico, "doudo". O tempo e a fonética se encarregariam de eliminar o "u", e a ave entraria nos compêndios de ornitologia como "dodó".

Mas, naquele 1598, a primeira coisa que surpreendeu os marinheiros foi o fato de que o dodó, ao contrário de qualquer outro animal selvagem, não fugia quando os humanos se aproximavam. Apesar de ser uma ave, não sabia voar. E nem correr. Só andava, e extremamente devagar. Também não subia em árvores, e fazia seu ninho a céu aberto, sem nenhuma preocupação com possíveis predadores. A explicação para isso era simples: não havia predadores na ilha Maurício. Assim como não há cobras em Fernando de Noronha, porque elas nunca conseguiram chegar ao arquipélago, também a ilha Maurício ficara tanto tempo isolada do resto do mundo que o dodó acabou se transformando em uma criatura absolutamente incapaz de perceber o perigo. E, mesmo que percebesse, não saberia como reagir a ele nem como se defender. Simplesmente ficava ali parado, sem sentir nenhum receio, olhando e esperando.

Os portugueses trouxeram cães e porcos para a ilha. Dos porões das caravelas desembarcaram ratazanas. E todos esses bichos logo descobriram o banquete: comida não apenas farta mas aguardando para ser devorada, sem resistir. É claro que não faltou a colaboração do maior dos predadores, o homem. O resultado foi óbvio: em 1681, os dodós já não existiam. Foi, provavelmente, o único animal da história que desapareceu por ser totalmente inocente. Perto do dodó, até uma borboleta pareceria feroz.

Se a gente imaginar que no começo dos tempos havia um Plano Estratégico para a Criação, é bem provável que o dodó teria sido escolhido como o paradigma para o relacionamento entre os seres vivos: num futuro perfeito, todos seríamos como ele, bons, sem medos, sem precisar atacar ninguém ou fugir de alguém. Só que o Plano Operacional Prático, que é o que vale, mudou tudo: nós somos constantemente instados a ser mais agressivos, mais técnicos, mais pragmáticos, mesmo que para isso tenhamos de tomar decisões que possam ferir os sentimentos de nossos semelhantes. Além disso, somos sempre alertados para ficar atentos o tempo todo, caso contrário seremos presa fácil para os predadores corporativos. Daí, ou nos adaptamos às regras da selva, por mais que as achemos injustas, ou seremos devorados pelo sistema. É uma pena, mas nas corporações, assim como aconteceu na natureza, os predadores levam vantagem. E que fim levou a inocência? Bom, a palavra vem do verbo latino nocere, "machucar". O "inocente" é o que "não machuca" ninguém, não importa a pressão ou a situação. O último a acreditar que a inocência podia ser a forma mais elevada de convivência foi o dodó. E, por agir segundo suas convicções, acabou extinto.

O QUE É... INTERPRETAÇÃO (52)

É captar indícios e os transformar em verdades corporativas

Por que a gente diz que um artista "interpreta" uma melodia ou uma peça de teatro? Porque ele está transformando em um desempenho audível ou visível o que o autor da peça supostamente estava imaginando quando a compôs. É por isso que uma partitura pode variar uma barbaridade quando executada por dois músicos diferentes: cada um deles está "interpretando" o que, em sua percepção pessoal, passava pela cabeça de quem a criou. A mesma coisa acontece na vida prática: não raramente, uma versão de alguém para um fato

acaba se tornando "a verdadeira", mesmo quando o autor ou causador do fato insiste em desmenti-la. Esse fenômeno está na própria origem do verbo "interpretar": ele se originou do latim e do sânscrito, e significa "espalhar (algo) dentro de um grupo". Se esse algo é ou não "a verdade", aí já é outra história.

E por falar em vida prática, uma das figuras mais inocentes -- e, ao mesmo tempo, mais nocivas -- na fauna das organizações é o intérprete corporativo. Ele é uma espécie de despachante de rumores que age por conta própria. O intérprete tem uma função normal dentro da empresa, como todos os seus colegas têm. Mas o que o diferencia dos demais é o fato de ter delegado a si mesmo uma missão adicional: a de manter a empresa informada sobre o que realmente está acontecendo. E o problema aí é esse realmente, porque o intérprete não tem acesso às informações, apenas capta indícios e os transforma em fatos consumados. Daí o intérprete corporativo ser um inocente, já que não se beneficia pessoalmente das coisas que fica espalhando. Mas é ao mesmo tempo, altamente nocivo, já que suas versões podem causar estragos consideráveis.

Intérpretes corporativos existem em todas as empresas. Eu nunca trabalhei em uma que não tivesse, pelo menos, um deles. Eles são muito convincentes, iniciam suas frases com um "Você já soube?" -- e aí contam histórias mirabolantes sobre os bastidores da empresa. E como eles sabem de tanta coisa? "Sei de fonte limpa", afirmam. Ah... Então, o intérprete corporativo estava no sanitário da empresa, lavando as mãos. Aí, no último banheiro, toca um celular. "Alô", alguém atende lá dentro, e o intérprete imediatamente reconhece aquela voz. É o doutor Nelson, o gerente. O intérprete ainda não sabe, mas está no lugar certo na hora certa: do outro lado da linha está o big boss do doutor Nelson, querendo saber por que os resultados andam tão ruins. O intérprete não sabe quem está falando nem qual é o assunto, mas não lhe será difícil deduzir. E ele ouve atentamente a conversa (ou melhor, escuta somente as respostas que o Nelson vai dando):

-- É, está difícil...

-- Estou tentando, não é falta de esforço.

-- Está acabando com meu humor...

-- Olha, eu acho que essa situação não vai se resolver, é um problema crônico.

Aí, o intérprete sai de fininho do sanitário, encontra um grupinho no corredor e pergunta:

-- Vocês sabem por que o doutor Nelson anda

tão mal-humorado ultimamente?

Opa, aquilo era uma revelação e tanto, principalmente após o intérprete afirmar que ouviu tudo da boca do próprio. O pessoal então se cala para ouvir. E o intérprete olha para os lados, pede sigilo absoluto, curva-se para a frente e sussurra:

-- Prisão de ventre. E das crônicas!

MR. MAX -- O QUE É... SIMPLICIDADE (51)

Empresas apreciam funcionários criativos. Aliás, mais que apreciar, elas dependem deles para quase tudo: bolar novos produtos, aumentar a produtividade, melhorar a rotina, encontrar nichos de mercado inexplorados, e por aí vai. É por isso que as empresas patrocinam seminários de criatividade para seus funcionários. Eu mesmo participei de vários, a grande maioria deles esquecíveis, porque eram focados mais na teoria do que na execução prática. Mas houve um, ainda bem, que me ensinou uma lição duradoura. Éramos uns 30 participantes, e cada um recebeu um pedacinho de arame reto, com 13 centímetros de comprimento, com a recomendação de que tentássemos produzir alguma coisa criativa com ele. Menos de cinco minutos depois, todos os participantes -- sem exceção -- apresentaram orgulhosamente a "sua" idéia originalíssima: um clipe.

O clipe é o triunfo da simplicidade. Oito dobras fáceis, que podem ser feitas à mão, sem auxílio de nenhum instrumento. E sem necessidade de experiência prévia, nem estudo específico, nem intelecto superior. E, melhor ainda, sem gastar quase nada. Nenhuma outra invenção humana tem uma relação de custo e benefício melhor que a do clipe. Hoje, são produzidos no mundo, a cada ano, 20 bilhões de cliques (três para cada terráqueo). Que servem literalmente para tudo: soltar disquetes enclacrados na gaveta do computador, limpar as unhas, marcar cartelas de bingo e, eventualmente, até para prender papel. Dito tudo isso, é espantoso saber que ele demorou tanto para ser inventado. Afinal, a humanidade produz documentos em papiro ou em papel há milênios, e muitos desses documentos tinham, como têm até hoje, os inevitáveis "anexos". Que eram colados, pregados, amarrados, costurados ou, simplesmente, vinham soltos. Quer dizer, ou se perdiam, ou eram impossíveis de destacar.

Os noruegueses atribuem a invenção do clipe a seu compatriota Johan Vaaler, em 1899. Por isso, durante a Segunda Guerra Mundial, quando a Alemanha nazista invadiu a Noruega e proibiu o uso de símbolos nacionalistas, os noruegueses passaram a usar cliques na lapela, numa demonstração pública de patriotismo que os alemães não tiveram como proibir, já que cliques existiam também na Alemanha. Mas o clipe de Vaaler não foi o primeiro. Décadas antes dele, o pedacinho de arame já havia sido dobrado na Inglaterra, no formato de um "M" (três dobras). As pernas do "M" ficavam atrás das folhas de papel e o ângulo inferior na frente. Mas tanto o clipe de Vaaler (com cinco dobras) quanto o "M" inglês não tinham, ainda, o que o clipe atual tem: um pentágono dentro do outro (as oito dobras). Essa maravilha do design, por incrível que pareça, surgiu em 1901 e nunca foi patenteada. E, ao contrário de qualquer outra invenção com mais de um século de vida, nunca mais o clipe sofreria alterações. Basta olhar para ele para perceber que um clipe não pode ser "aperfeiçoado".

Por algum motivo, nós, do século 21, parecemos estar convencidos de que criatividade é sinônimo de complicação. Todos os dias, novas idéias, que não requerem especialização ou altos investimentos, passeiam bem diante de nossos olhos. Mas nós as descartamos, ou nem as percebemos mais, porque há muito deixamos de acreditar que uma boa decisão, pessoal ou profissional, ainda possa ter a simplicidade de um clipe.

O QUE É... ARGUMENTO (50)

São duas ou mais premissas curtas e uma conclusão
--

Pode até parecer que não para muita gente, mas no exato momento há mais de 1 milhão de boas vagas abertas no mercado brasileiro. Mas também existem, pelo menos, dez fortes

candidatos para cada uma delas. Esses candidatos formam um contingente heterogêneo: há o universitário que ingressa no mundo corporativo, o funcionário da casa que batalhou por "aquela" promoção, o profissional disposto a trocar de emprego, o desempregado tentando recolocar-se... No fim, nove dos dez postulantes se verão obrigados a "aguardar uma próxima oportunidade" (expressão que não resolve nada, mas que ameniza um pouco o drama).

Como se dá esse processo de escolha? (Ou, em outras palavras, "por que outro postulante foi escolhido e não eu, que sei postular muito melhor?") A resposta é uma simples palavrinha: "argumento". A grande maioria das pessoas não é escolhida porque seus argumentos não conseguem sensibilizar o responsável pela decisão final.

A estrutura de um argumento é lógica: duas ou mais premissas curtas e uma conclusão. A conclusão é a parte mais fácil: "Portanto, eu sou o candidato ideal". O problema está nas premissas. Os candidatos criam premissas em que eles sinceramente acreditam, mas que na visão do selecionador se mostram ineficazes para sustentar a conclusão. Durante centenas de entrevistas que eu conduzi na vida, não foram poucos os momentos em que as premissas que ouvia me remetiam ao chamado "argumento irrefutável" criado por meu primo Altair. Premissa 1: pássaros voam. Premissa 2: pássaros não têm dentes. Premissa 3: vovó não tem dentes. Conclusão: vovó pode voar.

Claro, há processos justos e injustos. Embora quem não foi escolhido sempre se considere injustiçado, existem algumas injustiças óbvias. Premissa 1: meu tio me mandou vir aqui. Premissa 2: meu tio é seu chefe. Conclusão: ou você me contrata ou terá de se entender com meu tio. Em processos com cartas marcadas, não há como competir com o apadrinhamento e com o nepotismo. Mas há processos justos, e é saudável para quem participa deles saber de antemão quais premissas não funcionam. Aqui vai uma listinha delas:

Premissas subjetivas. Tenho muita força de vontade. Sei que posso contribuir. Sou bom no relacionamento com pessoas. Tenho espírito de liderança.

Premissas acusatórias. Meu chefe atual é um tapado. Minha última empresa tolhia a criatividade. Eu estava cercado por invejosos que impediam o meu progresso.

Premissas de auto-indulgência. Eu perdi muito tempo, mas agora quero recuperar o atraso. Dei o azar de só ter trabalhado em empresas que não investiam nas pessoas. Meu inglês ainda não é fluente porque não tive condições de fazer um bom curso.

Premissas de transferência de responsabilidade. Todas as referências que tive sobre a empresa foram ótimas. Eu só preciso de uma oportunidade. Vocês não vão se arrepender.

Selecionadores só escutam três premissas: 1. O que você já fez de prático e mensurável? 2. O que você sabe sobre nossa empresa? 3. Qual a contribuição imediata que você pode trazer? A primeira chama "currículo". A segunda pode ser conseguida na internet ou com ex-funcionários (e essa preparação é vital). E a terceira é a junção inteligente das duas primeiras, traduzida em fatos e números. Conclusão: Você é o candidato ideal.

Artigos escritos por Max Gehringer publicados na Revista VOCE SA, nos números 50 a 60.