

RECUPERANDO A CREDIBILIDADE PROFISSIONAL SERÁ QUE AINDA HÁ TEMPO?

(Pedro Mandelli Filho)

“- Reunião às 8:00? Nem pensar. Ele só chega às 9:00. Não fale com ele antes que ele antes que ele tome um café, porque ele ainda está “meio” dormindo. Não, é melhor não marcar até as 11:00, pois ele está cheio de coisas paradas na mesa, e a equipe está esperando suas decisões para poder continuar os trabalhos. Não às 11:00 não dá. É muito perto do almoço, e quem consegue pensar de barriga vazia? Depois do almoço? Bom, logo em seguida é ruim, porque dá um pouco de moleza, ‘cê entende, né? Como é? Às 15:00 ele tem reunião com uns clientes... a coisa ‘á preta... Às 17:00? mas aí ele já começou a arrumar as coisas para ir embora, afinal, ninguém é de ferro...”

Por que esse comportamento, descrito de forma irreverente, morreu? O motivo é muito simples: as organizações não precisam mais dele, ele não agrega valor, é um peso na estrutura. Mas como ele sobrevivia? Sua sobrevivência era mantida pelo “tempo de casa”, pelo pseudo-conhecimento das rotinas, pelo comando enérgico ou orquestrado que possuía. E o pior: ele acreditava que estava empregado e que estava mantendo sua posição: um autêntico dinossauro organizacional, ora passivo ora, através de alguns espasmos, reativo.

O que gerou este estado é um assunto já muito discutido: as empresas cresceram muito rápido, foram tão ricas e por tanto tempo que pararam de exigir das pessoas que realmente merecessem promoções, aumentos e estabilidade. As empresas não exigiam trabalho real. Este processo foi muito prejudicial tanto para as empresas como para as pessoas. Neste processo, avaliou-se um **estado psicológico** das pessoas, um comportamento ou maneira de encarar a vida, chamado “entitulação”(*). As pessoas com esse comportamento acreditam que não precisam conquistar o que ganham. Elas passam a acreditar que recebem algo por que lhes é devido, pois estão **entituladas** para receber. Elas ganham pelo que são e não pelo que fazem; não contribuem de fato, mas esperam receber seus aumentos e promoções por “tempo de casa”. À medida que as empresas **não** requerem alta performance como condição de manutenção do emprego ou aumento de salário, cria-se uma atitude generalizada de “entitlement”. Este estado destruiu a motivação, abaixou a produtividade e, ao longo do tempo, quebrou a auto-estima. As organizações não esperavam que as pessoas excedessem e a avaliação de desempenho passou a ser um mecanismo paternalista.

O que aconteceu com as pessoas que trabalham nessas organizações? Num primeiro instante, estabilidade parece ser uma coisa maravilhosa. Mas com o tempo, quando o sistema não responde, quando os que não alcançam seus objetivos não são punidos, as pessoas tornam-se apáticas. Em organizações onde há o senso de urgência, a moral e a motivação são geralmente baixas: não há vitalidade, não há **energia**.

Mesmo com as reviravoltas nas organizações (downsizing, reengenharia, etc.) muitos profissionais ainda não **acordaram** e não mudaram de atitude. E são geralmente esses os primeiros a perderem a chance de mudar: são eliminados (e muitas vezes nem são substituídos).

A reconquista do lugar ao sol

Neste instante e pelos próximos anos, as empresas precisam de auto-gestores energizados e entusiastas. Essas características contribuem para aumentar a **credibilidade profissional**. A credibilidade é construída na relação com o cliente (interno ou externo). O profissional consegue credibilidade de duas formas básicas; com esforço contínuo de realização na empresa ou trocando de empresa. A primeira forma sugere que um bom profissional é reconhecido pela sua **capacidade de implementação** de modernos conceitos e técnicas que vão alavancar efetivamente o resultado percebido pelos clientes, pois não adianta apenas conhecer o assunto: deve-se conseguir mudança efetiva dentro das organizações. A segunda forma tem sido a salvação de muitos profissionais que percebem tarde demais seu comportamento e competência e conseguiram uma segunda chance: um profissional recém admitido tem credibilidade alta, pois geralmente, foi escolhido dentre vários outros, o que lhe confere uma boa situação inicial.

Ao mesmo tempo, o que dá ao profissional essa capacidade de implementação é sua credibilidade perante a estrutura. E assim começa um círculo, que pode ser de sucessivos sucessos ou fracassos: a credibilidade dá maior capacidade de implementação e o fato de conseguir-se melhores resultados, aumenta a credibilidade. Outro erro cometido por muitas pessoas é tentar construir a credibilidade em cima de relacionamentos e não de performance. Porém, com as reduções de níveis e de quadros, os “políticos” das organizações estão ficando em evidência negativa.

A energia pessoal é o verniz que vai ajudar a construir ou recuperar a credibilidade. Portanto, se você é um profissional descrente, saudosista, “reclamão”, que acredita que os velhos e bons tempos vão voltar, e que ainda sofre de “entitlement”, pode recomeçar, mas cuidado: devagar, pois as pessoas não vão acreditar se você mudar de repente; e também não pare de mudar, senão seus novos esforços vão ser reconhecidos como espasmos gerenciais.

Porém, se sua decisão é realmente ser reconhecido na década de 90, aí vão algumas dicas para você recortar e colar em algum local para servir de auto-cobrança contínua:

Abandone o velho conceito de empregado: você precisa ser um excelente profissional e prestar um serviço de excelente qualidade ao seu contratante. Não se esqueça: no curto prazo ele é seu cliente monopolista;

Abandone o foco no trabalho familiar e conhecido e aprenda a dedicar energias ao desconhecido, que é a construção de um elevado nível de performance;

Pare de gerenciar as pessoas em cima de pendências, mude para liderar parceiros para os desafios e as mudanças;

Faça da sua cabeça e dos que o cercam uma constante força em desenhar um novo ambiente onde se produz o dobro com a metade dos recursos disponíveis;

Incorpore na sua postura um fanatismo frenético pela excelência de sua especialidade, respeitando a cultura e a velocidade de sua organização-cliente;

Encare seu líder hierárquico como parte do sistema de gestão empresarial e não como seu comandante: ele é mais um que precisa de sua alta performance;

Aprenda a conviver com a organização em ebulição concentrando todos os seus esforços na busca de reconhecimento do seu trabalho pelo montante de facilidades que você gera aos seus clientes internos;

Acumule forças para tolerar as ambigüidades do processo decisório da organização como um todo e dos seus clientes internos;

Mantenha sua paciência de maneira positiva e energizada;

Desenvolva fortemente sua competência mesmo que você esteja com boa credibilidade na organização: você precisa ser o melhor do mercado na sua especialidade.

Recuperar, manter e desenvolver sua marca requer auto-energização constante e gera muita ansiedade, porém a causa é nobre: não podemos arriscar perder a própria credibilidade, pois é a única força que nos dá grande garantia de um bom futuro profissional:

“Reunião? Bom, agora às 8:00 recebo um cliente para que ele conheça uma célula de atendimento que iniciou a operação o mês passado. Talvez às 10:00 possamos conversar pouco antes da reunião onde estaremos avaliando os resultados da implantação da engenharia simultânea. Aliás, gostaria da sua participação hoje à tarde na análise das dificuldades para obtenção da nossa certificação ISO 9004, só faltam poucos itens...”

(*) Etitlement é um conceito desenvolvido pela psicóloga Judith M. Bardwick, PhD.