



**LÍDER**  
CYRELA

REVISTA  
DOS LÍDERES  
DA CYRELA

#

2

fev 2013  
abr

NESTA EDIÇÃO  
360° *eficiência*  
AVALIAÇÃO Índice de *Confiança*  
2013  
GESTÃO  
AUTODESENVOLVIMENTO  
FEEDBACK



e

editorial

# 2013, o ano da superação

**Efraim Horn**  
Diretor de Negócios



Acredito que possamos fazer de 2013 e de 2014 os melhores anos da história da Cyrela, apesar de 2012 não ter atendido completamente às nossas expectativas. O caminho para este sucesso já está pavimentado: somos uma empresa respeitada no mercado, temos uma marca sólida, construída por pessoas que fazem a diferença.

Quando olho para cada um dos produtos planejados para 2013, tenho convicção de que vamos transpor os desafios existentes e entregar os resultados esperados.

Temos de fechar bons negócios; contamos com um caixa forte para investir em novos terrenos e somos uma equipe estruturada e competente, que vai acumular inúmeras vitórias nos próximos anos. A empresa está com força total, o que deixa os colaboradores ainda mais motivados e imbuídos do senso de urgência necessário para fazer de 2013 um ano muito bem-sucedido.

Estamos focados em transformar estas palavras em realidade e assumimos a missão de fazer este ano valer por dois. E que 2014 também possa valer por dois!

Para tanto, é fundamental que cada colaborador da Cyrela não deixe as oportunidades passarem e mantenha sempre vivo o interesse pelo negócio, como se fosse o seu próprio filho. Ao lado disso, é imprescindível que ele se sinta dono da empresa e aja como tal.

Compartilhando essa visão, faremos de 2013 o ano da nossa superação!

## sumário

3

**Benchmarking**  
A cultura e o perfil de liderança procurados pelo mercado

**Capa**  
2013: tudo pronto para um ano de muito sucesso

4



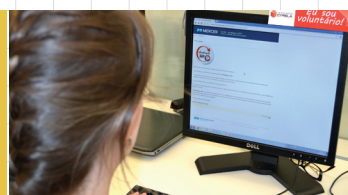
7

**Curtas**  
Os lançamentos e as novidades da Cyrela

**Cultura na prática**

Avaliação 360º: mais uma etapa do desenvolvimento profissional

8



10

**Pesquisa de clima**  
Líderes e suas equipes: clima de confiança na empresa



Líder Cyrela é uma publicação dirigida aos líderes da Cyrela Brazil Realty, produzida pela área de Comunicação Interna. **Coordenação:** Erika Petri e Hugo Bessa. **Jornalista Responsável:** Lucia Caetano (Mtb 21.902). **Redação:** Ana Gabriela Ferreira e Hugo Bessa. **Edição de textos:** Marleine Cohen. **Fotos:** divulgação e Walter Craveiro. **Editoração:** Link Editora. **Revisão:** Regina Vieira. **Projeto Gráfico:** Chiko Sampa. **Impressão:** Gráfica Laserpress. **Tiragem:** 480 exemplares.



# De líderes para líderes



## LUIS GIOLO

Presidente da Egon Zenhder no Brasil, consultoria especializada na contratação de líderes de negócios

Apoiado em estudo desenvolvido em parceria com a consultoria McKinsey, Gioiolo analisa a relação entre a performance das empresas e o talento de seus executivos. Nesse trabalho, a McKinsey disponibilizou a análise da performance de várias empresas, enquanto a Egon entrou com um banco de avaliações de mais de 30 mil executivos do mundo inteiro. Após o cruzamento das informações, estes são os principais pontos que se destacam:

- As competências dos executivos estão muito associadas ao **como** desenvolver a ação, e não na iniciativa em si.
- Não adianta ter um exército de gente mediana, quando é possível ter um grupo menor de profissionais excepcionais. Montar essa equipe segundo critérios de excelência é o que faz a diferença para o crescimento da empresa.
- É preciso contratar e desenvolver líderes que realmente se destacam em algumas competências estratégicas, ainda que apresentem baixa performance em outras. Não adianta tentar apenas trabalhar os gaps desses executivos; é preciso focar no que eles já têm de bom. Caso se conclua que esse profissional não vai conseguir trabalhar os seus gaps, a solução pode ser contratar alguém abaixo dele, que o auxilie nesses pontos.
- A melhor ferramenta de retenção de talentos é ter um bom gestor. As pessoas são mais felizes no trabalho quando têm um superior que gostam, admiram e as ajudam a se desenvolverem. As empresas se preocupam com métodos elaborados, mas devem investir em bons gestores.

Um consultor especializado na contratação e no desenvolvimento de executivos e uma diretora falam sobre a cultura e o perfil de liderança que o mercado busca

## CLAUDIA ELISA SOARES

É diretora de Finanças e RI da Viavarejo, maior empresa de comércio de eletroeletrônico do Brasil, e trabalhou por 17 anos na Ambev

A executiva, que passou por várias áreas nas empresas em que trabalhou, fala sobre cultura e esboça o perfil de líder que persegue para si mesma, independentemente do lugar onde esteja. Veja algumas das suas declarações:

- “Cultura é intenção, é o que nos move a fazer o trabalho com inspiração, todos os dias. Conviver com muita gente com a mesma intenção ajuda a levar o negócio para frente.”
- “A cultura está diretamente relacionada ao negócio. Ela direciona e apoia a estratégia e a busca por resultados, que guiam a forma como a empresa vai definir a gestão de pessoas.”
- “O MBA in company, tal como o que a Cyrela está oferecendo a alguns líderes, aglutina as pessoas para formar um organismo vivo, um grupo que vai ser capaz de elevar o patamar de excelência com uma cultura cada vez mais forte.”
- “Quero ser uma executiva que inspira, que seja eternamente aberta a mudanças, sem medo. Em cada lugar onde estiver, devo dar o máximo para aprender, e assim me desenvolver para o próximo passo.”
- “Na carreira, tem hora em que se escolhe e tem hora em que a empresa precisa de você. Casamento é para os bons e os maus momentos. Não podemos ter medo de mudar; devemos sair do lugar comum.”
- “É preciso ter as pessoas certas nos lugares certos, mesmo que seja preciso tomar uma decisão difícil. É o que vai fortalecer a cultura e a estratégia, com líderes melhores, e assim por diante, num círculo virtuoso.”



capa

# Cyrela entra em 2013 *em ritmo*



*Líderes reuniram-se em São Paulo para afinar os próximos passos. Esq. para dir.: Eric Alencar, André Python, Cassio Mantelmacher, Rodrigo Putinato, Guilherme França, Fernando Goldsztein, Rogério Jonas Zylbersztajn, Andreas Yamagata, Cláudio Carvalho, Raphael Horn, Renata Moura, Gilson Hochman, Efraim Horn e José Florencio.*

Iniciativas para alavancar os negócios e muita determinação para entrar em ação são combustíveis para fazer de 2013 um ano inesquecível

O ano de 2013 tem tudo para ser especial para a Cyrela. A empresa se preparou como nunca para começar o novo ano com o pé direito: adiantou processos e traçou um planejamento bem estruturado, de maneira que o período realmente começasse em janeiro. E ele de fato começou. A companhia iniciou 2013 com suas principais metas definidas e consolidadas e o modelo de remuneração variável aprovado, e se imbuíu de

determinação para fazer do presente ano um grande sucesso.

Os resultados do ano anterior, que eram costumeiramente discutidos durante quatro meses, serão fechados em tempo recorde. Da mesma forma, as metas, que não eram estabelecidas no final do ano, por ser época de fechamento, foram analisadas e aprovadas previamente, para que todas as regionais pudessem começar 2013 já focadas em seus principais desafios.

Para virar o ano com o necessário senso de urgência, o modelo de remuneração variável do biênio 2013/2014 foi divulgado rapidamente, tendo sido aprovado pelo Conselho de

## O que nossos líderes esperam d



*Rogério Jonas Zylbersztajn,  
vice-presidente da unidade do  
Rio de Janeiro*

“A RJZ CYRELA ESTÁ CADA VEZ MAIS SÓLIDA. É PRIMORDIAL FOCAR NA DIVERSIFICAÇÃO DE PARCERIAS PARA COMPRA DE TERRENOS E NO INVESTIMENTO EM NOVAS ÁREAS PARA APROVEITAR O EXCELENTE MOMENTO DE CRESCIMENTO QUE O RIO EXPERIMENTA.”

# acelerado

Walter Craveiro

Administração da companhia ainda em 2012, inclusive no que diz respeito à inclusão de itens que fortalecem a cultura de “dono da empresa”. O Programa de Monitoramento de Performance (PMP) e a nota de gestão da diretoria passam a compor um único conjunto de metas, de acordo com os desafios e prioridades de cada área, e, para que cada regional possa concentrar seus esforços onde realmente precisa e se fortalecer como equipe, foi criada a “Nota de Prioridade”. “Estas ações farão com que as pessoas deixem de discutir o *quanto* precisam fazer e passem a investir no *como* farão para alcançar as metas estabelecidas”, explica Eric Alencar, diretor de Performance.

## GESTÃO CYRELA BUSCA EXCELÊNCIA

Aspecto importante das mudanças na distribuição do lucro é a criação do Bônus Pool. Com ele, a companhia vai distribuir parte do lucro gerado acima do custo de capital desejado (o lucro esperado para 2013 é de R\$ 820 milhões). “Vinte e cinco por cento de toda a rentabilidade ou novo negócio que a empresa tiver vai para o funcionário. Por exemplo, se há uma economia de telefonia, e ela contribui para a rentabilidade da

## Aqui e agora: o ano da gestão e da execução

### GESTÃO

- Focar no que realmente importa
- Ter bom senso
- Garantir que as metas não sejam discutidas por meses, e comecem a ser executadas imediatamente
- Ter a melhor operação do mercado
- Perenizar a empresa através da compra de terrenos e da formação de pessoas
- Mais que tudo: ter vontade de fazer acontecer

### EXECUÇÃO

- Ter e fazer com que a equipe tenha o desejo de fazer acontecer
- Adotar o modelo de remuneração variável

## Principais ações que garantirão um 2013 de sucesso

### ■ OTIMIZAÇÃO DO TEMPO

Todas as reuniões de gestão entre as regionais e o corporativo já foram marcadas e definidas. O número de encontros foi reduzido, de maneira que as regionais possam dedicar menos tempo à burocracia e mais ao cumprimento das metas.

### ■ INÍCIO DO ANO EM JANEIRO

Todas as metas estão praticamente definidas e o modelo de remuneração variável foi aprovado e divulgado.

### ■ IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

O CyCoPlan e o sistema de fluxograma de incorporação vão imprimir maior agilidade e assertividade aos negócios.

### ■ FORMAÇÃO DE LÍDERES

A ação representa um investimento na perenização da companhia.

m de 2013

*Eric Alencar,  
diretor de Performance*



“SINTO QUE OS PROFISSIONAIS  
QUE ESTÃO HOJE NA CYRELA

SÃO MAIS BEM PREPARADOS, E QUE EXISTE POR PARTE DA COMPANHIA  
UM DESEJO MUITO GRANDE DE FECHAR NEGÓCIOS. E QUERER FAZER  
NEGÓCIO É NITROGLICERINA PARA A EXECUÇÃO.

A PRIMEIRA COISA QUE SE TEM DE TER, MAIS DO QUE SISTEMAS E  
PROCESSOS, É GENTE COM VONTADE DE FAZER. ACREDITAMOS NO  
TIME E NA VONTADE DE FAZER.”

*Guilherme  
França,  
diretor da  
unidade Norte*



“MINHA DICA PRA 2013 É  
REINVENTAR-SE! FÓRMULAS E  
MÉTODOS ANTIGOS NÃO FARÃO  
DIFERENÇA. SERÁ NECESSÁRIO  
TER MENTE E CORAÇÃO  
ABERTOS PARA NOVAS IDEIAS!”

## Redução de custos, sinônimo de eficiência

### ESTA É A FÓRMULA:

Redução de custos = + eficiência =  
+ competitividade = + lucro

Em outras palavras, reduzir custos é fazer o que se fazia antes, com menos recursos, menos trabalho e menos tempo. Conter os gastos deve deixar de ser tabu e se tornar uma ferramenta a serviço da busca por eficiência, ou uma consequência da própria eficiência da companhia. A empresa que cuida de seus custos vai bem. E a que vai bem tem colaboradores felizes.

## Como um líder deve agir para cravar 12 meses de bons resultados?

- Dar o exemplo através de atitudes, conciliando discurso e postura para transmitir credibilidade
- Ensinar, delegar e permitir que as pessoas assumam responsabilidades
- Dar feedback, da forma que for, apontando aos seus diretos o que eles têm de melhor
- Fazer com que os colaboradores entendam para onde a empresa está indo
- Ser obstinado por resultados baseados em metas e por execução. Medir o trabalho realizado diariamente, para identificar eventuais erros e planejar melhorias
- Ser transparente, inclusive em relação ao que não sabe
- Utilizar a meritocracia, identificando quem é bom e quem é ruim: isso estimula a produtividade
- Ser organizado e ágil. Evitar reuniões e conversas longas; preparar-se sempre que tiver um encontro
- Estar constantemente insatisfeito: podemos sempre melhorar.



*Andreas Yamagata,  
diretor da regional  
Centro-Oeste*

“EM 2012, O PAÍS CRESCER APENAS CERCA DE 1%. ISSO, ASSOCIADO AO FATO DE AS FAMÍLIAS BRASILEIRAS ESTAREM ENDIVIDADAS, AFETOU AS VENDAS DE IMÓVEIS. MAS, COM OS ESTÍMULOS QUE O GOVERNO TEM DADO, ESPERO UM ANO DE RETOMADA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NAS PRINCIPAIS CAPITAIS, PRINCIPALMENTE EM BRASÍLIA.”

“O ANO SERÁ DE GRANDES DESAFIOS PARA A CYRELA NORDESTE. EM SALVADOR, O OBJETIVO É VENDER O ESTOQUE DE IMÓVEIS PRONTOS E REPASSAR 2.500 UNIDADES ENTREGUES. EM RECIFE, É ENTREGAR AS PRIMEIRAS FASES DO LE PARC BOA VIAGEM E VENDER AS UNIDADES REMANESCENTES. ALÉM DISTO, CONSOLIDAREMOS NOSSA IMAGEM JUNTO AOS CLIENTES, COM A ENTREGA DE 3 MIL UNIDADES DENTRO DO PADRÃO DE QUALIDADE CYRELA”



*André Python,  
diretor superintendente da  
unidade Nordeste*

companhia, vai para o colaborador. Isso torna a cultura do ‘somos todos donos na empresa, ganhamos e perdemos com ela’ muito presente internamente”, argumenta Alencar.

Todas essas mudanças têm um único objetivo: aprimorar a gestão da Cyrela. E é para isso que estão sendo implementados sistemas que darão maior suporte e autonomia para as regionais. O CyCoPlan é uma base de dados da controladoria que vai unificar todos os relatórios gerenciais e viabilidades, diminuindo o tempo que os colaboradores passam montando esses documentos e fazendo com que eles possam usá-lo para analisá-los. Para que a empresa possa realmente ganhar agilidade e confiabilidade em relação às informações, é necessária a aderência de todos, e caberá ao líder o importante papel de estimular seus colaboradores.

Além da disponibilização e consolidação dessas ferramentas, para que a companhia avance e atinja seus objetivos é essencial nos destacarmos pela gestão de pessoas. É por isso que, desde 2012, a Cyrela vem investindo fortemente na formação de colaboradores por meio de ações como o MBA Cyrela e o Programa de Desenvolvimento Direcionado.

A companhia entende que o líder precisa estar preparado, pois tem um papel estratégico para motivar e orientar seus co-

laboradores na direção que estabeleceu para 2013. É ele também que fará com que a sua área entenda sua participação no todo e tenha claro **como** pode contribuir, uma vez comunicadas as ações e as margens dos empreendimentos estabelecidas pela companhia. “O líder deve ser obstinado por números, por resultados relacionados a metas, garantindo que o time dele tenha a melhor performance possível através de feedback, transparência, coach, ensino, delegação e cobrança”, explica o diretor de Performance.

Todo esse processo de preparação para 2013, com objetivos mais claros e reais, passa pela dedicação e investimento do tempo certo à consolidação das metas. E isso só foi possível graças à maturidade da companhia com relação à gestão: profissionais acostumados a rituais de acompanhamento de performance, combinação de metas e fóruns adequados para a discussão de métricas de avaliação.

Essas iniciativas não surgiram em 2013, mas é agora que elas serão mais efetivas, graças à escolha das ferramentas e das pessoas certas. “Está na natureza da Cyrela trocar experiências entre pessoas e regionais. Somos competitivos no mercado, mas colaborativos internamente. A semente foi plantada há 50 anos; é hora de colhermos os frutos”, garante Eric Alencar. ■

curtas

## **Facilities Business JK 1455 conquista importante prêmio de sustentabilidade**

O Facilities Business JK 1455 recebeu do U.S. Green Building Council a certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) na categoria Existing Building de Manutenção e Operação, atribuída a empreendimentos com altos padrões de sustentabilidade. É o primeiro no Brasil a conquistar o selo de ouro nesta categoria. O processo de verificação envolveu quesitos como sustentabilidade energética, limpeza, consumo de água e gás. "O processo trará grandes mudanças futuras. Espero que outros prédios sigam o exemplo", enfatizou Bernd Siegel, gerente técnico BRC Gestão de Propriedades.



## **Cyrela Goldsztein lança imóvel de uso misto no centro de Porto Alegre**

A Cyrela Goldsztein lançou o Duo Concept, projeto arrojado de uso misto que une espaços comerciais e um complexo hoteleiro. Localizado em área de fácil acesso em Porto Alegre, próximo do centro administrativo e jurídico da cidade, o Duo Concept tem previsão para ser entregue em 2015. O projeto conta com duas torres – a torre hotel comporta 228 unidades, sala fitness, auditório e restaurante com terraço panorâmico; a torre comercial tem 206 unidades. A administração caberá à Rede InterCity de hotéis inteligentes. A infraestrutura previu coleta seletiva de lixo, gestão de resíduos, reciclagem e dispositivos economizadores de água.

## **Cyrela Paraná entrega o Infinity Prime Offices**

A Filial Paraná entregou seu mais novo empreendimento. Localizado no Cabral, bairro nobre de Curitiba, o Infinity Prime Offices possui mais de 8 mil metros quadrados de terreno, dos quais metade é área verde preservada. Inovador e funcional, é dotado de três torres, com 298 salas comerciais, de 58 a 242 metros quadrados, lobby com auditório, salas de reunião, café e espaço fitness. O destaque fica por conta dos dois andares de subsolos com 347 vagas rotativas, além de lojas, salas com mezanino e terraço privativo.



## **Regional Rio de Janeiro fecha a compra de dois grandes terrenos**



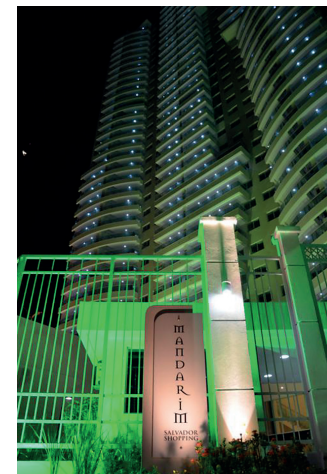
A RJZ Cyrela fechou a compra de dois grandes terrenos no Rio de Janeiro. O maior deles, com 49.780 metros quadrados, está localizado no Recreio dos Bandeirantes, onde será implementado um projeto residencial com 1.235 unidades. O local, cercado por uma natureza exuberante, fica a 3 quilômetros da Praia do Pontal. O segundo terreno adquirido tem 30.650 metros quadrados e situa-se na Barra da Tijuca, onde será construído um complexo comercial com mais de mil unidades entre lojas e salas. A região recentemente recebeu investimentos em infraestrutura urbana, como a duplicação e nova urbanização da Avenida das Américas, um túnel que viabiliza o acesso a outros pontos da cidade, além da criação de um novo sistema de transporte público BRT (Bus Rapid Transit) denominado por corredor TransOeste.

## **Cyrela comercializa as últimas torres do Grand Lider Olympus**

A Regional Centro-Oeste entregou as duas últimas torres do residencial Grand Lider Olympus. Localizado em Belo Horizonte (MG) e construído em um terreno de 52 mil metros quadrados, no topo de um morro, o Grand Lider Olympus conquistou o Prêmio Master Imobiliário, o mais importante do setor por sua excelência em projetos de qualidade. Com VGV total de R\$ 1 bilhão, o condomínio estava previsto para ser construído em dez anos, mas foi finalizado em seis.

## **Cyrela Nordeste conclui as obras do Mandarin Salvador Shopping**

O Mandarin Salvador Shopping, integrado ao Salvador Shopping, acaba de ser entregue aos seus futuros moradores. O residencial possui 396 unidades – apartamentos com um a três quartos, lofts e duplex – e mais de 3 mil metros quadrados de área de lazer. Próximo de um centro comercial, o Mandarin adotou o conceito de gestão do Facilities Home, que oferece serviços básicos como gerenciamento e segurança patrimonial 24 horas, concierge e serviços pay-per-use: organização de eventos, walk dog, personal trainer e massagista, entre muitos outros.





cultura  
na  
prática

# Em busca do constante *desenvolvimento*

Resultado da Avaliação 360°  
deve ser o início de uma nova  
etapa no desenvolvimento  
profissional



## *Para trabalhar os resultados corretamente, é preciso:*

- Analisar e interpretar sem julgamento
- Levantar exemplos que facilitem a compreensão dos pontos ressaltados
- Fugir da armadilha de só querer confirmar as próprias impressões
- Estar aberto a outros olhares

## *Desenvolvimento: uma via de mão dupla*

### PAPEL DO AVALIADO

Entender os pontos a serem trabalhados, estabelecer novas oportunidades de desenvolvimento e se organizar para buscá-las, sem deixar tudo por conta da companhia.

### PAPEL DA EMPRESA

Criar oportunidades alinhadas às necessidades individuais e aos interesses da companhia, sem abraçar totalmente a responsabilidade por tudo.

**F**oram divulgados os resultados da Avaliação 360°, ferramenta que permite aferir o desempenho dos colaboradores com base nos comportamentos desejados no Jeito de Ser Cyrela.

A entrega do relatório, porém, não é a última fase do processo. Deve ser o início de uma nova etapa, na qual cada colaborador analisará seu resultado, investindo ainda mais na postura que já atende às demandas da empresa e revendo aspectos comportamentais que precisam ser trabalhados na direção do autodesenvolvimento. Neste processo, o líder tem papel fundamental: além de se ater à sua própria avaliação, precisa dar subsídios para o desenvolvimento de seus diretos, e, consequentemente, da área como um todo.

Ao analisar o relatório, é preciso ter abertura e interpretar o documento sem julgamentos. “Saber ouvir, se rever e ser flexível são características de todo líder de sucesso.

São qualidades que devem certamente se manifestar para que o desenvolvimento ocorra. Caso contrário, o que veremos é a inflexibilidade, a negação do feedback, a baixa escuta e, portanto, o distanciamento que o poder causa nos fracos”, explica Marisabel Ribeiro, líder de Talent Management da consultoria Mercer, parceira da Cyrela na Avaliação 360°.

Compartilhar o resultado é fundamental para o autodesenvolvimento, e deve ser feito em primeiro lugar com o superior, para que, juntos, eles possam estabelecer algumas metas. A conversa com um par também costuma ser produtiva, já que pode gerar boas parcerias para sinalizar os avanços e as armadilhas com as quais todos se deparam durante o desenvolvimento profissional. Compartilhar resultados com os subordinados pode ser penoso para alguns líderes, mas é importante para que tanto uns como outros possam compreender suas deficiências e os



*Marisabel Ribeiro, da  
Consultoria Mercer*

impactos da sua forma de liderar.

Como avaliador, o papel do gestor para com os seus diretos deve ser o de facilitador do aprendizado, já que é natural que algumas pessoas apresentem dificuldade para aceitar os resultados. Neste caso, o líder precisa auxiliar seu colaborador a rever conceitos, transformando a resistência em disponibilidade para crescer e se desenvolver.

Para traçar um plano eficiente para cada um dos avaliados, é necessário fazer convergir as percepções e expectativas da empresa e as dos colaboradores, estabelecendo um diálogo franco e realista entre as partes. É preciso também estar atento à equipe como um todo, sem ter a ilusão

que todos se desenvolverão juntos. “Pessoas são diferentes e se desenvolvem em ritmos diferentes; caberá à liderança o papel de maestro para harmonizar os vários tons que vão surgir. O líder deverá articular ações, integrar pessoas, alinhar propósitos, desafiar individualmente, sem perder o foco no alinhamento dos objetivos da área”, esclarece Marisabel Ribeiro.

E já que trabalhar e desenvolver os pontos de atenção do resultado deve ser uma tarefa constante, é preciso cuidado para que o ritmo não caia após o impacto do relatório. “O líder tem de estar atento às mudanças de comportamento, às manifestações de envolvimento e aos novos anseios que podem surgir, e ao mesmo tempo ser rápido e sistemático no feedback, que precisa ser sempre construtivo”, conclui a consultora. ■

“A AVALIAÇÃO É IMPORTANTE PARA ALINHAR O DESENVOLVIMENTO DO GESTOR E O DA EQUIPE E APONTAR CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA CULTURA CYRELA. NO ANO PASSADO, AO LER MINHA AVALIAÇÃO, PUDE REPENSAR O TRABALHO EM EQUIPE EM DOIS PONTOS: TEMPO PARA A EQUIPE E FLEXIBILIDADE DE PROCESSOS. ERA PRECISO DAR FOCO A ESSES ASPECTOS. É UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA O APRIMORAMENTO DO COLABORADOR. O FORMATO É INTERESSANTE, DIVERSAS PESSOAS AVALIAM, COM VISÕES DIFERENTES. GOSTO DESTES MOMENTOS, QUE CHAMO DE REFLEXÃO PROFISSIONAL.”



**Eliana Florindo,**  
diretora adjunta de Operações Financeiras



artigo

**POR ANTONIO LORIGGIO**



Autor do livro *De onde vêm os problemas* e coautor da obra *A disciplina e a arte da gestão das mudanças*, Antonio Loriggio é consultor e professor na área de gestão de pessoas e mudanças há mais de dez anos. Profissional de Desenvolvimento Organizacional e Empresarial e sócio-diretor da Mandelli Consultores Associados, tem formação como engenheiro naval pela Politécnica (USP) e é mestre em administração de empresas pela FEA-USP.

## Você passou por uma Avaliação 360°. *E agora?*

Uma pesquisa 360° graus é um momento especial e deve ser sempre vista como um presente pelos avaliados. Afinal, perguntamos a uma série de pessoas sobre o que elas pensam de nós e elas responderam da melhor forma possível. Trata-se, portanto, de um momento de aferir nossa percepção do mundo para que possamos evoluir como líderes.

Tudo o que não podemos fazer é rejeitar essa visão, negá-la ou desconsiderá-la, ainda que ela seja extremamente dura e difícil. E principalmente quando ela o for, exigirá de nós todo o equilíbrio emocional possível para entender as mensagens e usá-las para aprender, mudar para melhor e evoluir em todos os relacionamentos.

Como ouvimos avaliações de três grupos diferentes, sempre proponho três rodadas de conversas. A primeira e mais importante se dará com o superior direto. Sabemos exatamente as notas que ele deu, então, cada profissional que foi avaliado deve, proativamente, marcar uma conversa específica sobre este assunto.

Aproveite para obter exemplos de situações e entender detalhadamente o que pode estar incomodando. Use o tempo de que dispõe para investigar possíveis ações para evoluir e combine os ajustes que podem ser feitos. Mantenha a emoção sob controle ao conversar com o chefe. Evite colocar-se como vítima.

Para os que forem gestores, a segunda conversa será com o grupo de subordinados. Eles tiveram o trabalho de responder a todas as questões e também estão interessados em saber como você recebeu esse retorno. Sugiro sempre que você os reúna e apresente os resultados consolidados do grupo. Exponha o que você entendeu como mensagem e o que você pretende fazer de diferente. Procure ouvir se existem outras coisas ou exemplos que tornem mais claros os ajustes necessários. Cuidado para não acuar os subordinados, de nada adiantará essa conversa se eles não se posicionarem com sinceridade.

A terceira rodada se dará com os pares. Escolha alguns (dois ou três) para trocar ideias e marque encontros mais informais como almoços ou *happy hours*. Durante essas conversas, fique atento à percepção dos pares a seu respeito, comparativamente

com o retorno que teve com o resultado. Essas conversas podem ser muito esclarecedoras. Atente apenas para não escolher unicamente as pessoas que só falam o que você quer ouvir.

Junte tudo o que ouviu em um plano de ação. Lembre-se que você precisa fazer coisas diferentes do que vem fazendo. Isso implica que sua agenda precisa de tempo para isso. Se ela não estiver diferente, provavelmente seu comportamento também não estará. Insira repetidamente seu plano de ação na agenda, de modo a criar novos rituais e hábitos. Somente a repetição ao longo do tempo consolida um novo comportamento na percepção dos que o observam. Fazer uma só vez ou fazer apenas de vez em quando adianta muito pouco.

Crescer dói, mas vale a pena. Boa sorte nessa empreitada.

### *Ao receber os resultados...*

Nossas reações ao receber o resultado da Avaliação 360° são muito variadas, mas costumo dizer que passamos pelo S.A.R.A. (em inglês: Shock – Anger – Reject – Accept).

1. Confronto direto com a realidade, que pode ou não ser muito diferente do que esperávamos.
2. Se o resultado for muito distante do que achávamos, podemos ter um sentimento de injustiça, muitas vezes uma frustração, e nos percebemos como vítima de uma situação.
3. Eventualmente, seguimos para um estágio de rejeição do que está sendo dito. A negação é uma etapa difícil, pois ficamos presos a ela e não assumimos o papel de protagonista desta história. A saída é adotar a postura do “é comigo” e assumir o comando do aprendizado e da mudança.
4. Quando chegamos à fase da aceitação, é momento de sentar para compreender, mas nunca se justificar. Podemos ainda não saber o que fazer com essa avaliação, e é fundamental saber distinguir claramente o que fazemos certo ou errado.

# Construindo relações de confiança

A relação dos líderes com suas equipes é importante para  
estabelecer um clima de confiança na empresa

A no passado, a Cyrela realizou a Pesquisa de Clima, entre setembro e outubro, para aferir como está o ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores. No final de novembro, a investigação, que se baseou em questionário online e grupos organizados em todas as regionais, permitiu elaborar um parecer, divulgado entre os colaboradores, e a partir de então a empresa começou a trabalhar nos pontos de atenção identificados. As melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no clima interno contam com o apoio fundamental dos líderes.

Segunda a metodologia da Great Place to Work, parceira da Cyrela nessa pesquisa, um excelente lugar para trabalhar é definido como aquele onde os colaboradores confiam nas pessoas

para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham. Ou seja, a qualidade das relações estabelecidas entre as empresas e as pessoas e a interconexão entre elas (colaboradores e gestores, colaboradores e seu trabalho/empresa e entre os próprios funcionários) são fundamentais. “Três quintos do nosso modelo estão voltados para a relação entre colaboradores e gestores. Assim sendo, o papel do líder tem mais peso no clima das organizações”, define Haline Aquino, consultora de Projetos da GPTW.

Para que pudessem comunicar os resultados às suas equipes, comprovando a credibilidade e a seriedade do processo, os líderes da Cyrela foram os primeiros a conhecê-los. Mas essa comunicação não deve parar: a cada etapa do pós-pesquisa,

## EXCELÊNCIA EM CLIMA ORGANIZACIONAL

GOOGLE E KIMBERLY-CLARK SÃO CONSIDERADAS AS DUAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR, SEGUNDO O RANKING DA GREAT PLACE TO WORK.

QUE MEDIDAS ESPECIAIS ELAS ADOTARAM PARA SE DESTACAR E CONQUISTAR A PREFERÊNCIA DOS COLABORADORES? CONFIRA:



O maior site de buscas do mundo na internet foi fundado em 2004 e está há três anos na lista. Com 381 colaboradores (64% deles pertencentes ao sexo masculino e 36%, ao feminino), conta com 93 cargos de chefia.



*Em janeiro, Fábio Coelho esteve na Cyrela para um bate-papo com alguns gestores da Unidade São Paulo*

Segundo o presidente do Google no Brasil, Fábio Coelho, para ter se tornado o melhor lugar para se trabalhar, a empresa desenvolveu um conceito de alta performance, com profissionais extremamente desafiados: “Incentivamos a autonomia com entrega, o que aguça o sentido de pertencimento. Criamos um ambiente para que as pessoas possam se sentir bem enquanto trabalham. Este sentimento pode levá-las a trabalhar mais horas, a trabalhar melhor ou a trabalhar mais e felizes. Dentro desse espírito, procuramos liberar algum tempo para que elas possam investir em projetos com significado, sendo que, para um engenheiro, o significado é completamente diferente do que para uma pessoa da área de negócios. Foi num desses momentos em que nasceu o Gmail, por exemplo”.

Ainda segundo Coelho, a empresa motiva as pessoas estabelecendo “uma relação de transparência, respeito, trabalho duro e entendimento da agenda de cada um”. Com essa cultura, o Google é visto como um

verdadeiro ímã que atrai talentos. “Estas pessoas se dedicam constantemente; não apresentam desculpas, mas ajustes; têm um propósito; buscam outras pessoas vencedoras, têm determinação e acreditam que sempre dá para fazer.”

- 20% dos colaboradores já foram promovidos e apenas 1% demitidos;
- O que os colaboradores mais valorizam é o desenvolvimento profissional (68%), seguido da qualidade de vida (19%). Nenhum colaborador optou pela estabilidade como prioridade;
- Os salários são competitivos e aqueles que se destacam podem ganhar prêmios em dinheiro;
- A empresa paga a mensalidade da assinatura de internet de seus funcionários (limite de R\$112,00);
- Os colaboradores possuem horários flexíveis;
- 70% das contratações são feitas com base na indicação dos colaboradores e podem ser reconhecidas financeiramente.

## Confiança entre líderes e liderados

São três dimensões que, bem cuidadas, estabelecem relações sólidas e de confiança com a equipe

- **CREDIBILIDADE** – a imagem que o líder constrói perante a equipe
- **RESPEITO** – a forma como a equipe se sente tratada pelo líder
- **IMPARCIALIDADE** – as regras e o sentimento de justiça entre as pessoas

todas as ações realizadas com embasamento nos relatórios gerados devem ser acompanhadas e reforçadas pelas lideranças para que seus colaboradores tenham ciência de que a pesquisa não se limitou a gerar um parecer e que estão sendo tomadas medidas visando a melhoria do clima organizacional. A comunicação do líder com seus diretos deve ser realizada por meio da exposição das informações mais importantes de cada mudança, num diálogo claro e direto, que pode ser complementado por e-mails, conferências e outros meios de comunicação dos gestores com suas áreas.

É importante também que o líder tenha em mente que a pesquisa mede a percepção das pessoas, que nem sempre corresponde à realidade dos fatos, mas ambas devem ser trabalha-

das. Muitas vezes, pode não ser necessário reformular toda a política em torno de um aspecto, mas apenas lhe dedicar uma comunicação mais clara e frequente. O que vale é analisar as relações de causa e efeito entre as questões, trabalhando diretamente naquela que está originando o problema. “O líder pode, por exemplo, constatar que a parcialidade é um item crítico em sua área: as pessoas percebem favoritismo, politicagem. Mas o que causa esta percepção pode ser a falta de feedback à equipe, sendo os demais itens uma consequência. Trabalhar bem o feedback pode melhorar os outros pontos negativos”, explica Haline Aquino.

Outra postura desejável é que o líder assuma a explicação de alguns temas delicados, sem repassar a culpa à empresa ou à diretoria. Ele precisa ter uma atitude madura diante dos problemas corporativos e, sendo um dos principais influenciadores dos resultados da empresa, deve ajudar a melhorar a visão que os colaboradores têm dela. Garantir a participação dos funcionários nas mudanças que envolvem sua área, tanto na comunicação quanto na elaboração do plano de ações, é fundamental para que ele obtenha o comprometimento de todos e ajude, desta maneira, a empresa a atingir seus objetivos. ■

## O PAPEL DO LÍDER NA METODOLOGIA DA GPTW

O ÍNDICE DE CONFIANÇA  
É A MÉDIA ARITMÉTICA  
DAS 58 QUESTÕES  
APLICADAS, TODAS COM  
O MESMO PESO. AO  
TODO, 67% DESSAS  
QUESTÕES, OU 39 DELAS,  
SÃO RELACIONADAS  
DIRETAMENTE À LIDERANÇA.

## Gestão do clima em ação

O RESULTADO DA PESQUISA  
DE CLIMA JÁ ESTÁ GERANDO  
ALGUMAS AÇÕES, QUE SERÃO  
SEMPRE IDENTIFICADAS  
COM O SELO ABAIXO. VEJA  
QUAIS DELAS JÁ FORAM  
PROMOVIDAS:

- Em São Paulo, um dos aspectos mais apontados foi a instalação física da Living. Agora, os colaboradores da empresa já estão trabalhando no prédio da JK.
- Os conceitos e critérios do Programa de Remuneração Variável ficaram mais claros e ganharam um guia que ajuda o colaborador a entender quais são as notas que influenciam o bônus.
- Para intensificar a comunicação, as regionais estão realizando reuniões gerais que, além de multiplicarem o Modelo de RV 2013/2014, deixam claras as metas de cada unidade.

### E MAIS:

Os líderes de todas as regionais se reunirão, ainda este mês, em São Paulo, para traçar um plano de ação com os principais pontos de melhoria apontados pela Pesquisa de Clima.



Este selo marca todas as  
ações relacionadas com a  
Pesquisa de Clima

## Kimberly-Clark

Fundada em 1996, a multinacional norte-americana do setor de higiene, beleza e limpeza tem 3.301 colaboradores (75% homens e 25% mulheres), 296 cargos de chefia e faturamento de R\$ 2,5 bilhões.

- Os colaboradores afirmam que a companhia valoriza muito o fator humano e o desenvolvimento profissional;
- A empresa não tem uma hierarquia rígida: os colaboradores cultivam uma relação direta e pessoal com os gestores;
- A comunicação é clara e oferece condições para que os colaboradores participem de decisões estratégicas de suas áreas;
- A empresa está revendo sua política de remuneração e quer implantar uma estrutura global para garantir a competitividade salarial;
- A companhia promove almoços, jantares e ceias especiais quando as metas são atingidas;
- Há feedback de produtividade a cada duas horas em alguns setores, como o de Produção.

