



## Management and Performance Associates – Janeiro 2010

### Planejando o ano

*“Boas resoluções são cheques que os homens emitem contra um banco com o qual eles não têm conta.” Oscar Wilde*

O Ano Novo é o período perfeito para fazermos planos. Na nossa vida pessoal tomamos a decisão de começar a dieta, parar de fumar ou ir com mais frequência à academia. Na maioria das vezes, como afirmou Oscar Wilde de forma tão eloquente, rapidamente voltamos à maneira como tradicionalmente fazemos as coisas – resoluções esquecidas ou adiadas para outro ano. Também é tempo de planejar o ano da nossa vida profissional: escrever os objetivos, conquistar o engajamento da equipe em perseguir esses objetivos, planejar o desempenho, alinhar a visão com a equipe etc..

Uma vez que estamos todos na sintonia de elaborar planos, e para aumentar a chance de sucesso de nossas resoluções, nós gostaríamos de sugerir que seu plano incluísse a criação de backups para você e para sua equipe; se não para todos, pelo menos para as posições mais críticas. A maioria dos gerentes concordaria que desenvolver backups é importante. Apesar disso, a maioria dos gerentes nunca faz nada a esse respeito. Por quê? Porque é importante, mas não urgente.

Infelizmente, desenvolver backups só se torna urgente quando é tarde demais, isto é: quando o ocupante de uma posição crítica sai da companhia em busca de melhores oportunidades; uma reorganização o obriga a cortar a equipe; um membro da equipe sai de licença por questões pessoais ou por razões médicas etc. Então, você não tem ninguém preparado pra realizar as tarefas críticas, com impacto direto na performance da unidade ou deterioração dos serviços ao cliente... ou ambos.

Na verdade, há uma outra razão para você criar backups: desenvolvimento da equipe.

Aqui vão algumas ideias:

### Tome uma decisão estratégica

Foco no que você quer alcançar. Por quê? Por que esta pessoa? Por que agora? Quais são algumas das desvantagens de continuar fazendo as coisas como sempre foram feitas? As respostas a essas questões trarão clareza sobre os benefícios de criar backups.

### Selecione a pessoa certa para a função correta

Seu candidato deve combinar desempenho e potencial. Desempenho tem a ver com a execução das tarefas atuais, enquanto potencial se refere à capacidade de desempenhar em um nível mais elevado de responsabilidade (se você estiver pensando em um backup para você) ou, pelo menos de desempenhar atividades diferentes, com o mesmo nível de responsabilidade (se você estiver pensando na equipe como um todo).

Depois de cumprir com o passo 3 abaixo, você pode querer “testá-lo”. Por exemplo, você sai de férias e deixa o candidato no seu lugar. É muito? Bem, que tal aproveitar alguma ausência sua por causa de uma viagem de trabalho, uma conferência, um treinamento. Poderia também mandar esse candidato como um representante em uma reunião com a gerência sênior. Como ele/ ela se saiu? Essa é a “prova” que você está procurando.

### Envolve-os nos seus planos

Lembre-se que você pode ter planos de desenvolvimento incríveis para sua equipe, mas eles estão baseados em suas crenças e valores. Qual é a perspectiva deles? Eles querem mais responsabilidades? Eles querem se desenvolver? O fato de você responder afirmativamente a essas questões, não garante que eles se sintam ou pensem assim. Algumas pessoas estão felizes com o atual nível de desafio e não querem mais. Outros têm desafios suficientes em suas vidas pessoais e preferem estar longe deles no trabalho. Cuidado: o fato de eles não quererem mais desafios e responsabilidades não significa que você irá colocá-



los na lista de “perdedores”, uma vez que a pergunta mais importante é: como é o desempenho dessas pessoas? Se elas estão desempenhando bem não há necessidade de nenhuma ação, ou que você pense mal delas. Finalmente, seja muito cuidadoso para não gerar expectativas de uma promoção à vista ou transferência.

### **Atue como Coach de sua equipe**

Não espere que eles estejam prontos amanhã de manhã, como num passe de mágica. Você precisa estar envolvido no processo. Comece avaliando as competências atuais da pessoa que você escolheu. Depois avalie as competências requeridas pela função futura. Seu coaching deve se concentrar na brecha, com um monitoramento contínuo de seu desenvolvimento. Lembre-se também que uma boa sessão de coaching não é ensiná-los, mas facilitar um processo em que *ELES* possam aprender por si mesmos. Outro ponto crítico é que cada sessão deve terminar com um plano de ação: os treinamentos que essa pessoa fará, os treinamentos que seus pares darão a ela, um estágio em outra área da companhia para aprender novos processos ou simplesmente para incorporar uma visão mais global do negócio.

### **Reveja seus planos constantemente**

Como os cenários mudam, seus planos devem mudar também. Novas direções e estratégias, assim como reorganizações em seu departamento ou companhia, podem adicionar (ou eliminar) posições críticas. Mais importante: como as pessoas que você está preparando como backup estão reagindo ao plano de ação? O que precisa ser ajustado no plano? Que novas expectativas ou competências são requeridas para essa posição?

Seguindo as recomendações acima você estará melhor preparado para lidar com novas crises, quando um ocupante de uma função crítica decidir que é hora de movimentar-se.

**Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!**