

## Management and Performance Associates – Setembro 2010

### E eu com isso!?!

O que aconteceria se o presidente de sua empresa fosse cuidar dos negócios de uma divisão do outro lado do mundo? E se um diretor resolvesse abrir seu próprio negócio e deixasse a organização? E se alguém que se reporta a você – ocupando uma função crítica - fosse embora para a concorrência? E se você resolvesse dar uma guinada em sua carreira e decidisse iniciar uma nova curva de aprendizagem em uma área totalmente diferente da sua? E se...

Se as respostas a essas perguntas forem: “OK. Não haverá nenhum tipo de impacto para mim” ou “Eu não tenho nada a ver com isso” ou “O problema não é meu e sim de Recursos Humanos” ou algo nesse gênero, você pode fechar este arquivo e esperar pela newsletter do próximo mês. No entanto, se você acredita que essas respostas não são satisfatórias, invista os próximos minutos para ampliar sua visão a respeito de seu papel como gestor, para obter algumas dicas de como liderar sua equipe de forma mais estratégica e compreender como suas ações e decisões podem impactar na substituição de profissionais de diferentes níveis hierárquicos.

O grau de sucesso de uma organização depende, em grande medida, da qualidade de sua liderança em todos os níveis. Como a realidade não é estática, a construção e manutenção de uma equipe de líderes efetivos se assemelha a uma corrida de bastão. Cada um, a partir de sua posição, imprime a velocidade, a cadência e o ritmo em suas atribuições, de maneira que, no conjunto, a corrida seja vencida. No entanto, ao contrário de uma corrida de bastão, em que há um ponto de largada e um de chegada muito bem definido e aí termina a corrida, a realidade corporativa possui um dinamismo em que torna fundamental que as engrenagens estejam muito bem azeitadas, que a cada novo desafio externo tenha rapidamente uma resposta positiva que traga vantagens competitivas ao negócio e que a eventual saída de um dos

corredores – ou líderes – tenha o menor impacto possível, seja pela rapidez com que as substituições são feitas, seja pela manutenção do elevado padrão de excelência.

O que há em comum nas atribuições de um coordenador e de um executivo? Ambos como líderes de pessoas, independentemente do andar que habitem na hierarquia, devem ter presente que uma de suas atribuições mais desafiadoras e nobres é ter a capacidade de desenvolver e reter talentos, não apenas para garantir a consecução dos resultados do ano, mas também, e principalmente, para liberar o potencial desses profissionais, preparando-os para as corridas de bastão atuais e futuras. Cuidar do autodesenvolvimento faz parte do universo de preocupações de um líder estratégico. Dessa forma, na medida em que a roda da fortuna é girada, a Organização está apta a seguir na corrida, sem as turbulências que costumam acompanhar uma passagem de bastão.

### Mas como fazer isso?

#### 1. Substituição x Sucessão

Muitas vezes confundimos sucessão com substituição. Planos de substituição são construídos sobre a premissa de que as demandas e requerimentos de hoje serão iguais às demandas e requerimentos de daqui a três anos, por exemplo. Ao fazer isso, elimina-se o componente dinâmico da realidade e estão criadas as condições para o fracasso de muitos profissionais e Organizações. Portanto, quando você tiver uma função para ser preenchida, esteja atento às demandas atuais e futuras, observe as tendências do mercado e da tecnologia, que possam impactar na forma de trabalhar hoje e em um futuro não muito distante. A substituição visa resolver um problema de preenchimento de vaga hoje, enquanto que um pensamento voltado para a sucessão permite resolver e equacionar um problema pontual e criar as bases para a sustentação de resultados ao longo

O que a **MAPA** pode fazer por você? Podemos ajudá-lo com esta ou outra necessidade gerencial. Visite-nos em: [www.mapa-way.com](http://www.mapa-way.com). Sinta-se à vontade para compartilhar este artigo com seus colegas.



do tempo. Dessa forma você estará contribuindo para a atração de profissionais que entrarão no jogo, já jogando, no momento em que for desencadeado um processo de sucessão.

## 2) Visão e desenvolvimento

Como as Organizações estão inseridas em um contexto global altamente complexo, mutante, ambíguo e imprevisível é fundamental ter a clareza de que é necessário ter uma liderança capaz de promover o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de seus profissionais. Nesse sentido seu papel é oferecer uma visão de para onde estamos indo, conquistar o comprometimento de sua equipe para alcançar esse objetivo, oferecer feedback para acertar rumos e reforçar comportamentos e desempenhos diferenciados e atuar como coach de sua equipe, com o propósito de liberar o potencial e criatividade de cada um.

## 3) Competências + Crenças + Alocação de Tempo

As pessoas precisam estar alocadas no lugar correto para que possam trazer os resultados sustentados que a Organização precisa. Esses resultados ficarão comprometidos caso não haja uma clareza do papel de cada um, quais são as habilidades demandadas, o que deve ser valorizado e como o tempo deve ser alocado. Basear o julgamento somente nas habilidades ou competências demonstradas não é suficiente. Se não houver crenças que sustentem o desenvolvimento, incorporação e aplicação dessas competências, os resultados futuros ficarão comprometidos na primeira situação de alta pressão. Novamente, essa é uma atribuição do líder – de qualquer nível hierárquico. Para isso é necessário abrir sua agenda para estar próximo de sua equipe, compreender o que cada um valoriza e como isso favorece esses resultados sustentados.

Para compartilhar sua experiência em relação a esse tema, este mês convidamos Luciana Vichino, Superintendente de RH do Barclays – Brasil. Veja o que ela tem a aportar para nós:

*No começo da minha carreira ficava frustrada ao perceber que a grande maioria dos gestores tem*

*enorme dificuldade de trabalhar com desenvolvimento humano e carreira, independentemente do seu tempo de experiência. Afinal, estes não são requisitos/atribuições básicas de qualquer gestor?*

*Hoje vejo esta questão de forma diferente e com mais motivação do que frustração, porque definitivamente há nesta área muito mais a ser feito do que lamentado e os profissionais de RH tem muito a contribuir.*

*Os sistemas de avaliação são organizados e necessários para manter o histórico de desempenho, mas não substituem a necessidade de acompanhamento direto e pessoal. Em si são meros formalizadores de um processo que acontece do lado de fora e embora ajudem a estruturar o raciocínio, não ajudam o gestor a pensar.*

*A minha experiência mostra que estar ao lado dos gestores em diversos momentos do ano é essencial para trazer o tema à tona, gerar questionamentos, ajudá-los a pensar e transformar questões como carreira e desenvolvimento em parte do seu dia a dia trazendo mais consciência e conforto para lidar com estes temas. Isso é oferecer suporte ao processo de planejamento e não fazer pelo gestor. Temos trabalhado com fóruns de discussão de gestores internamente e os resultados começam a dar frutos positivos. A integração entre os gestores aumenta e a possibilidade de compartilhar situações similares tem sido proveitosa e motivadora para todos eles.*

*No final, não importa de quem é a responsabilidade. Se a presença de RH junto ao gestor no dia a dia faz a diferença e gera resultados positivos então é lá que precisamos estar!*

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