

Management and Performance Associates – Fevereiro 2011

Malabarismo gerencial

A frase que a participante acabava de escrever no quadro era contundente: “*O dia-a-dia me devora*”, significando que as tarefas técnicas que devia enfrentar a cada dia a impediam de dedicar-se a gestão e desenvolvimento de sua equipe.

Estávamos em uma sessão de acompanhamento de um workshop de liderança, no qual os participantes, seis meses após a realização do programa, recebiam novamente um relatório de feedback de sua equipe, para analisarem se haviam feito progressos em sua relação à forma de gerenciar pessoas, se haviam permanecido no mesmo patamar ou se haviam piorado, e poder entender esses resultados. Evidentemente essa participante não havia recebido uma boa notícia. Frustrada, com o rosto demonstrando cansaço, esclareceu: “*É muito difícil. Tenho me esforçado muito nos últimos seis meses, mas está claro que não consegui captar a ideia.*”

Vendo sua cara de preocupação e a de seus colegas que concordavam com ela, tentamos revisar os conceitos em uma perspectiva diferente: **o malabarista das cinco maçãs.**

Todos nós já o vimos em uma esquina, em uma praça ou em um circo. São pessoas que conseguem equilibrar, simultaneamente, vários objetos no ar, o que requer muita habilidade e concentração, utilizando principalmente as mãos, mas também os pés e a cabeça. Olhando de fora, parece quase impossível fazer o que elas fazem.

De alguma forma, gerenciar e liderar pessoas implica em ser malabarista, uma vez que se valerá de sua cabeça para estar atento e focado em sua tarefa, em si mesmo e na equipe, de seus pés para fincar-se no contexto de negócio e de suas mãos para executar várias competências ao mesmo tempo, sem deixar nenhuma de lado.

Desenvolvendo essa analogia com nossa participante, falaremos das cinco maçãs que devemos manter em equilíbrio, no ar, na hora de

gerenciar e liderar pessoas. E falamos de maçãs para reforçar a seguinte ideia: se uma delas cai no chão (o que é totalmente válido), começará um processo de decomposição com nefastas consequências. Portanto, cuidado! É possível que deixemos cair uma maçã (ou mais de uma). O que não podemos deixar que aconteça é não perceber que caiu e muito menos deixá-la apodrecer. Às vezes, para levantar uma é necessário parar as demais, pegá-la e reiniciar a ação. Falando em idioma corporativo, não podemos deixar de lado nenhuma competência requerida para gerenciar e liderar pessoas. E se conseguirmos, as consequências serão visíveis para nós e para nossa equipe.

Vejam as cinco maçãs se equilibrando:

Maçã 1 **Ter uma visão e comunicá-la**

Nossa equipe precisa saber para onde vamos como grupo e como empresa. Portanto, se não for você quem define a visão e a estratégia de sua empresa, é imperativo que você a busque com seu gestor, que a traduza na visão e estratégia do grupo e a comunique. Apenas esse norte será capaz de manter as pessoas alinhadas e que o trabalho de cada uma delas, por mais simples e rotineiro que seja, tenha sentido. Todos e cada um dos membros de sua equipe, independentemente de seu nível hierárquico, devem compreender a visão (o que queremos ser) e a estratégia (como chegaremos lá), tanto da empresa quanto da área. E, obviamente, ambas devem estar alinhadas.

Maçã 2 **Estabelecer e comunicar metas e expectativas de desempenho**

Esta equação tem dois componentes: as **metas**, orientadas aos resultados quantificáveis, e as **expectativas de desempenho**, relacionadas aos comportamentos observáveis, que deverão ser



expressos por nossa equipe na hora de alcançar as metas. Em outras palavras, as regras do jogo, expressas com clareza. Se estivermos falando de conceitos abstratos, por exemplo, Trabalho em Equipe, é nossa responsabilidade esclarecer que estaremos observando cada uma das pessoas de nossa equipe para saber se tal expectativa de desempenho está presente ou se necessita ser desenvolvida e evitar suposições equivocadas.

Maçã 3

Envolver, delegar e confiar

Quem sabe este é o conceito mais difícil de aprender. Não gerenciamos e lideramos pessoas para dizer a elas como devem fazer o trabalho, e sim desenvolvê-las e tornar nossa equipe mais competente para que, sinergicamente, possam cumprir e exceder a meta. Portanto, envolvê-las significa convidá-las a nos dizer *como* podem ou devem fazer o que é esperado delas. O 'o que' e o 'por que' já descrevemos com as maçãs 1 e 2. Se a tentação é agregar uma sexta maçã em nossas mãos (leia: nós mesmos fazemos a tarefa), vamos ter em mente que ninguém – individualmente – é tão inteligente como todos nós – grupalmente. Portanto, vamos delegar a execução para a equipe, confiando em seu expertise, se queremos desenvolvê-la e fazê-la crescer. Se você tem alguma dúvida, leia o próximo ponto: a quarta maçã se encarregará da falta de expertise.

Maçã 4

Manter conversas frequentes de coaching e feedback

Delegar não significa desaparecer, mas sim ter mais tempo livre para gerenciar e liderar a equipe. Se as expectativas de desempenho foram claras e especificamente estabelecidas, se estamos próximos à equipe vendo e acompanhando suas ações (ou a ausência delas) e os resultados obtidos, então não será difícil compreender qual é a brecha de cada uma das pessoas da nossa equipe. As ferramentas mais poderosas que dispomos para ajudá-los a tomar consciência de tais brechas, fechá-las ou expandir seus horizontes são o feedback e o coaching.

Maçã 5

Pensar o futuro

Aprofundar o desenvolvimento? Promover? Recompensar? Desligar? Alinhar tarefa com talento? Seja qual for a ação gerencial a tomar, tenhamos em conta um velho adágio que diz: “o esforço se agradece, o potencial se desenvolve e o desempenho – o bom desempenho – se premia”. Qualquer outra combinação será entendida pela equipe como uma injustiça.

Ser malabarista não é fácil. Trata-se de encontrar e manter o equilíbrio, de maneira consciente, ao administrar um conjunto de recursos. Mas é possível. Qualquer semelhança com gerenciar e liderar pessoas será uma mera coincidência. Cuide de suas maçãs!

Este mês convidamos Miriam de Samaniego, Training Director do TowerBank do Panamá, para compartilhar conosco sua experiência sobre esse tema.

Em nosso trabalho profissional, a chave é saber qual é o seu propósito. Se não soubermos ficaremos vulneráveis a pessoas e situações ao nosso redor. Vejo o meu trabalho como uma aventura interessante, um projeto novo e desafiador. Uma oportunidade de aprendizagem, algo diferente ao que já tenha feito anteriormente. Sendo sincera, muitas vezes não dedico muito tempo às tarefas do dia-a-dia. O que significa isso? Com a mão direita (sou destra) faço as coisas que agregam valor e com a esquerda as que considero rotineiras. Faço a mim mesma três perguntas para lidar com elas: A tarefa deve ser feita? (ou só são feitas por hábito?). Se deve ser feita, eu tenho que fazê-la ou alguém aprenderia algo com ela ou se beneficiaria de alguma forma? Se eu mesma tenho que fazer, qual é a melhor e mais simples maneira de realizá-la? Finalmente, há coisas que decido não fazer e não me sinto mal por isso.

Como líder, dedico grande parte de meu tempo enfatizando quais são as atividades que realmente devemos fazer porque nos levarão aos resultados esperados. Também me dedico a conseguir – e



ensinar a minha equipe a conseguir – os recursos para alcançar os resultados (de maneira criativa, dentro de um mundo de limitações). Muitas vezes nos cegamos e a resposta está ao nosso lado.

Uma de minhas frases favoritas é: “A vida não é sofrimento”. Eu me dei conta que a usava porque meus colaboradores já haviam usado comigo. Eu gosto de ser feliz, que todos ao meu redor também sejam, que trabalhem bem focados e de maneira dedicada, mas que saiam no horário, que alcancemos a meta e que tenhamos visibilidade (ao sermos reconhecidos por obter os resultados sendo felizes).

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