

Management and Performance Associates – Julho-Agosto 2011

Lastro ou âncora?

Normalmente uma pessoa inicia sua vida profissional ocupando alguma função de entrada clássica de qualquer Organização: Estagiário, Trainee, Auxiliar, Analista, Secretária, entre outras. Enfim, funções que requerem de seus ocupantes um determinado nível de conhecimento técnico e algumas competências interpessoais.

Com o passar do tempo, na medida em que esse profissional vai acumulando experiência e mais conhecimento técnico, recebe promoções a funções mais seniors, mas ainda como contribuinte individual. Até que chega um momento em que ocorre a oportunidade de iniciar uma carreira gerencial.

No primeiro momento, essa oportunidade é percebida pelo funcionário como um reconhecimento pela qualidade de entrega e pela competência técnica demonstrada. E a experiência nos diz que muitas vezes esses foram, de fato, os únicos critérios utilizados para indicar esse profissional para ocupar uma cadeira de Supervisor.

Onde está o problema dessa decisão? Se apenas a competência técnica e a qualidade e volume de entrega foram os critérios para a indicação, existe uma grande probabilidade da famosa frase “Perdemos um ótimo vendedor e ganhamos um péssimo gerente”, traduzir o resultado dessa promoção. Por quê?

Ao assumir uma função gerencial, evidentemente, a competência técnica é importante por, pelo menos dois motivos: o primeiro para legitimar o novo supervisor junto à sua equipe e o segundo porque certamente esse supervisor, em algum momento, precisará dar orientações sobre a condução técnica dos trabalhos. No entanto, apenas a competência técnica não será suficiente para obter sucesso na nova função. Existem outras competências que devem estar presentes para que esse profissional possa trazer o aporte que se espera dele na nova posição, assim como desempenhar seu papel de

gestor no desenvolvimento de sua equipe. Basicamente, estamos falando das competências interpessoais: como obter o comprometimento de sua equipe, como dar feedback, como negociar com seu chefe, como influenciar seus pares, como motivar sua equipe etc. Adicionalmente, é esperado que o novo supervisor tenha a habilidade de entender sua área de forma mais conceitual, que pense e atue estrategicamente e que avalie os riscos de suas decisões.

Portanto, o sucesso desse novo supervisor dependerá mais do desenvolvimento e consolidação das competências interpessoais e conceituais do que de sua competência técnica.

Vale uma análise na perspectiva do funcionário e outra na perspectiva de seu gerente, que é quem o indicará para a função.

Na perspectiva do funcionário

Ao iniciar uma carreira gerencial, cada mudança de trilha requer do profissional uma reflexão sobre 3 questões críticas para seu sucesso:

- 1) Quais são as competências que precisarei para ter sucesso? Será que a bagagem que me trouxe até este momento de carreira é a bagagem que precisarei daqui por diante?
- 2) Quais são as crenças que devo construir para sustentar as competências que preciso desenvolver? O que devo valorizar? O que devo abandonar?
- 3) Como vou alocar meu tempo a partir de agora?

A trilha mais desafiadora para qualquer profissional é, sem dúvida, a primeira, ou seja, quando ele deixa de ser um contribuinte individual e passa a gerenciar pessoas.

Logo na primeira reflexão, a tendência é acreditar que apenas sua competência técnica e o



reconhecimento por seu expertise serão suficientes para liderar pessoas. Mas, os primeiros dias na nova função o trarão para a realidade e ele se dará conta que existem outras habilidades que ele deve urgentemente desenvolver, se quiser ser bem sucedido na nova função.

O ponto central é a segunda questão.

Provavelmente o dilema que esse profissional está encarando é: “Como vou deixar de lado aquilo que me trouxe até aqui? Como vou abandonar o lastro da minha carreira, que é exatamente minha competência técnica?”

Essa é a questão mais sensível. Se ele não ajustar suas crenças, valorizando coisas como: a capacidade de seus colaboradores, a delegação de tarefas para desenvolver pessoas, abrir espaço na agenda para interagir com sua equipe e outros interlocutores importantes para seu trabalho, o que era um lastro passará a ser uma âncora, que o impedirá de seguir adiante em sua carreira, de maneira exitosa.

Evidentemente, não estamos sugerindo que ele se desfaça de sua competência técnica, mas que ele seja capaz de calibrar sua importância e uso, de forma a não tomar para si o trabalho operacional, não delegando, não confiando na sua equipe, se sobrecarregando e fazendo o trabalho que não é seu e deixando de fazer o que deveria estar fazendo.

Na perspectiva do gestor

- 1) Antes de indicar um funcionário para ocupar uma carreira gerencial, conheça sua aspiração. Será que ele quer, tem o desejo de iniciar uma carreira gerencial? Ao contrário do que possa parecer óbvio, nem todas as pessoas têm essa aspiração. Será que o funcionário tem a clareza do que o próximo passo de carreira requer? Com certeza ela gosta do salário e do status, mas e as novas responsabilidades? A clareza de que o gerente trabalha mais que a equipe, mas não no aspecto operacional? Que tem mais pressão?
- 2) Avalie o potencial do funcionário para desenvolver as competências interpessoais

- 3) e conceituais que ele precisará para ter sucesso.
- 4) Ajude seu funcionário nessa transição, oferecendo apoio, feedback e, principalmente, coaching.

Cada promoção devidamente avaliada e respaldada trará para a Organização a garantia de que cada um de seus gestores está alinhado e preparado para cumprir a missão que se espera dele.

Este mês convidamos Tabatha Dutra, Development and Diversity Manager do Citibank Brasil para comentar este tema.

“Ao longo de minha carreira, pude perceber como cada vez mais as organizações estão caminhando para um cenário de preparação de Líderes através da busca constante de novas ferramentas. De fato acredito que prover ferramentas adequadas para a preparação de Líderes é um fator importante para o desenvolvimento, assim como a tomada de consciência por parte dos futuros Líderes em buscarem este conhecimento.

Vejo que temos muitas ferramentas que auxiliam esta fase de transição entre Gestor de Si e Gestor de Outros, onde a combinação destas ferramentas somadas ao conhecimento “técnico” da função permite a este novo Líder desenvolver a liderança primária de maneira gradual, que posteriormente evoluirá fazendo-se necessário o aprimoramento de técnicas e o desenvolvimento de novas competências.

Cuidar do desenvolvimento das pessoas na Organização é um dos papéis do Líder e, este papel, requer novas competências e o autoconhecimento, que é onde as organizações estão cada vez mais apostando e desenvolvendo formas de apoiar por meio de ferramentas. Cabe a este novo Líder, querer e buscar as oportunidades de melhorias e aprendizagens.

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