

“Isso não é trabalho meu”

De acordo com uma famosa história, durante uma visita às instalações da NASA em 1961, o Presidente John F. Kennedy perguntou a um faxineiro o que ele fazia na NASA. O faxineiro, orgulhosamente, respondeu: “Senhor Presidente, estou ajudando a colocar um homem na lua!”

A história acima, incrível como parece, tem várias versões e não sabemos se é verdadeira ou não, mas, como disse certa vez Mark Twain “Nunca deixe os fatos estragarem uma boa história”.

Voltando ao faxineiro e a sua relevância à nossa newsletter, gostaríamos de destacar quatro aspectos da história acima: a) o faxineiro não é um funcionário comum; b) alguém fez um trabalho fantástico de vender ao time a visão do pouso na lua; c) funcionários na base da pirâmide, executando tarefas simples, normalmente não enxergam a conexão entre sua função e a missão, e d) o faxineiro não se sentiu intimidado na presença do presidente.

a) Funcionários comuns produzem resultados satisfatórios

Pessoas que executam trabalhos mais simples, normalmente na base da pirâmide, na maioria das vezes recebem salário mínimo ou o piso da respectiva categoria profissional. As corporações veem esses trabalhos como não sofisticados, burocráticos, funções de retaguarda. Eles, conseqüentemente, não demandam competências excepcionais, tais como habilidades críticas de raciocínio, habilidades para solucionar problemas, *accountability* e pensamento estratégico, assim como proatividade, apenas para citar algumas.

Antes que você diga “Espere aí, todas essas competências por um salário mínimo?” pense no faxineiro. O que o fez excepcional, não foi a função que exercia ou o quanto ele ganhava. O que o fez excepcional foi o conjunto de competências que ele possuía.

Se você contrata pessoas que são boas fazendo um trabalho mecânico apenas, não espere nada além de um resultado satisfatório. Funcionários de retaguarda que dizem “Eu não tenho clientes”, não são capazes de ver além das tarefas burocráticas que pediram que realizassem.

Algumas companhias aéreas chamam seus passageiros de *guests* (hóspedes, convidados), porém, mais do que uma estratégia de marketing, o que realmente faz a diferença é como os funcionários tratam seus clientes. É incrível como a maioria dos funcionários de companhias aéreas não possui um claro entendimento de que seus clientes são aqueles que às mantêm vivas - não o sindicato ou a gerência. Muitas companhias aéreas tratam seus passageiros como um estorvo.

b) A visão precisa ver comunicada, comunicada, comunicada novamente

Funcionários que desempenham funções burocráticas, na maioria das vezes, nunca viram um cliente ao vivo. Cabe aos gerentes e supervisores traduzir para a equipe as necessidades do cliente e explicar como suas tarefas estão conectadas aos resultados da companhia. Todos os funcionários deveriam saber como contribuem para o resultado final.



management
and
performance
associates

Especialistas sugerem que a visão deveria ser vendida pelo menos dez vezes mais. Não imagine que um email ou uma website serão suficientes. Converse com seus funcionários, aproveite cada oportunidade para vender a visão, especialmente quando existem mudanças (ou seja, quase sempre).

c) Conecte as tarefas aos resultados

Se um funcionário de T.I. der foco apenas na programação do software e for adicionando funcionalidades sem imaginar como o sistema será usado e por quem, os requerimentos dos clientes não serão atendidos. Ele tem de ser curioso, pensar de forma crítica e estratégica para equacionar essas questões.

Infelizmente, muitos funcionários não conseguem descrever sua função, apenas descrevem uma lista das atividades que realizam. Gestores precisam ajudar seus funcionários a “unir os pontos”, esclarecer o resultado final, missão, propósito, razões etc.

d) Criar um ambiente em que a inovação aflore

O artigo de Michael Roberto “Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus,” Harvard Business School, nos alerta para o perigo da cultura da conformidade, na qual o líder nunca é questionado. Ironicamente, um dos exemplos mencionados é a decisão não questionada de JFK de invadir a Baía dos Porcos, e suas consequências durante a crise dos mísseis de Cuba. Cada líder é responsável por gerar um clima em que os funcionários, independentemente de sua posição, formação ou estilo de pensamento, se sintam à vontade para contribuir e discordar das decisões que estão sendo tomadas. Isso é especialmente verdadeiro

quando as decisões da liderança impactam *stakeholders* críticos, como acionistas, reguladores e clientes.

Finalmente, alguém poderia pensar que quando a economia passa por momentos difíceis, funcionários não diriam a temida frase (“Isso não é trabalho meu”). Bem..., por favor, tome uns minutinhos para ler um artigo exatamente sobre isso:

<http://www.cnn.com/2011/08/24/living/not-my-job-cb>

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