

Management and Performance Associates – Janeiro 2015

Cinco paradigmas a serem repensados durante 2015

“Os protetores do passado nunca criam o futuro. Os criadores do futuro nunca param de questionar o passado. Você tem que perguntar – e continuar perguntando.” Umair Haque, Diretor Havas.

Para que o futuro não seja uma repetição do passado, que tal começar questionando os cinco paradigmas que propomos nesta newsletter?

Paradigma 1 | Funcionários são recursos humanos

Trate um funcionário como recurso, e ele se comportará exatamente como tal. Ou seja, ele executará seu trabalho honestamente em contrapartida ao salário recebido. Nem mais, nem menos.

Funcionário também não é colaborador, porque essa palavra pressupõe um quê de esforço discricionário – ‘colaboro se estiver a fim’. E se ‘não estiver a fim’? Continua sendo colaborador? Funcionário é parceiro na geração e entrega de serviços e produtos de valor ao cliente. Mais do que uma questão semântica, trata-se do modelo mental que ditará o formato desse relacionamento: autoridade x influência, obediência x comprometimento, engajamento racional x engajamento emocional.

Paradigma 2 | Habilidades e conhecimento sólidos levam a um alto nível de performance

No livro *Hundred Percenters*, Mark Murphy afirma que a atitude – e não as habilidades – é frequentemente apontada como o diferenciador primário de profissionais que desempenham 100%. De pouco adianta um funcionário ser brilhante, criativo, competente tecnicamente, se suas atitudes são negativas. Atitude é o maior obstáculo à performance plena de um profissional, porque esse profissional tende a ser refratário a feedback, demonstra pouca disposição emocional para lidar com mudanças, influencia a motivação da equipe, entre outros impactos.

Seus líderes devem ser claros sobre as consequências de uma atitude negativa e não compensá-la, relevando esse aspecto em nome do talento técnico que esse profissional possa ter.

Paradigma 3 | Remunerar resultados de curto prazo e esperar que de curto prazo em curto prazo chegaremos no longo prazo

Evidentemente, em uma organização que não é capaz de gerar resultados de curto prazo, não haverá longo prazo para se preocupar, já que provavelmente não chegará muito longe. A questão está exatamente no equilíbrio desses dois olhares: curto e longo prazo, pois ambos são igualmente importantes.

O equilíbrio das duas perspectivas permite o desenvolvimento de um pensamento mais estratégico e mais responsável. Traz à luz a necessidade de inovar serviços, produtos, processos. Coloca o cliente no centro do palco e abre espaço para ações mais sustentáveis e contribuir de diferentes maneiras com a comunidade em que está inserida, consolidando a imagem que gostaria de ter junto a essa comunidade.

Paradigma 4 | Gerenciar uma mudança é o mesmo que gerenciar uma transição

Gerenciar mudanças é criar e executar um plano para sair da situação A e chegar na situação B. Transição é a readaptação psicológica para lidar com essa mudança. E aí está o verdadeiro desafio da liderança ao lidar com mudanças. Como afirmou John Kotter em seu artigo *The Head and the Heart*, ‘as pessoas mudam porque é mostrada a elas uma realidade que influencia seus sentimentos e não porque recebem uma quantidade interminável de dados lógicos.’

Diga e repita tantas vezes quantas sejam necessárias o propósito de sair de A e ir para B; dê às pessoas um papel significativo no processo de transição; reconheça que as perdas são reais e

Ajude-as a dar um novo significado a elas ou substituí-las por algo comparável ou, se não houver algo que possa ser feito, simplesmente assimilar a perda e seguir adiante.

Ah, e não esqueça de sintetizar o aprendizado que essa experiência trouxe, para ser aplicada nas próximas mudanças. Certamente elas virão.

Paradigma 5 | Marca é algo que se constrói com marketing

Marca é algo que se constrói a cada minuto, por todos e através de cada um dos funcionários. Uma campanha de marketing milionária pode virar pó, se a experiência que os funcionários proporcionam ao cliente não é, nem de longe, parecida ao mundo de vantagens e benefícios que a publicidade prometeu. A construção institucional da marca é apenas uma proposição filosófica até que se materialize através de um atendimento compatível com a promessa, e consolidada com a superação da expectativa do cliente. Quem faz isso é o funcionário que entende seu papel – como uma peça em um mosaico – e é tratado como parceiro pelas lideranças.

Aproveitamos para desejar a você um 2015 pleno de questionamentos que o impulsionarão a um novo patamar de realização pessoal e profissional.

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