

## Management and Performance Associates – Abril 2015

### Será que estou fazendo o que deveria?

Um dos movimentos de carreira mais desafiadores é a passagem de uma função de colaborador individual para uma função de gestor de pessoas.

Essa transição é particularmente crítica porque requer do indivíduo mudanças profundas na maneira de definir sua contribuição a partir desse momento. Como colaborador individual seu mais importante aporte é o domínio dos fundamentos conceituais e teóricos dos temas inerentes à sua função, que se traduzem em resultados e entregas.

Ao assumir uma função gerencial se o indivíduo acreditar que sua competência técnica – que foi o lastro que o levou à promoção – será suficiente para garantir sucesso nessa nova etapa de sua carreira, está cometendo um dos mais clássicos erros de avaliação.

Evidentemente a competência técnica é importante por pelo menos duas razões: para orientar e capacitar os integrantes de sua equipe e para ser legitimado por eles. Mas não é suficiente. Não só não é suficiente como pode ser uma grande armadilha.

De acordo com Peter Drucker, gerenciar é obter resultados através de pessoas. Resultados consistentes e sustentáveis ao longo do tempo. Esse é o aporte que a organização espera de sua liderança. Portanto, se o novo gestor não desenvolve as competências necessárias para gerenciar sua equipe, acreditando que apenas sua competência técnica dará conta do recado, o que era lastro transforma-se em uma âncora que, no melhor das hipóteses, o impedirá de progredir em sua carreira.

Gestores de pessoas que não construírem a bagagem adequada para essa nova trilha de

carreira, impactarão a organização de várias maneiras, além do custo pessoal pela incapacidade de liberar o potencial de seus funcionários e transformá-lo em resultados.

### A seguir, alguns indicadores de que estamos diante de um desajuste na função.

#### 1. Centralização

Como o novo gestor acredita que ninguém faz o trabalho técnico melhor do que ele (e muitas vezes isso é verdade), para não correr riscos, ele mesmo se empenha em fazer a entrega. As consequências são várias. Vamos citar apenas algumas: Para o gestor: desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e perda da oportunidade de desenvolver novas competências, que são essenciais para o sucesso na posição atual e futura. Para a equipe: poucas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, desmotivação e baixo comprometimento.

#### 2. Ambiente de culpa e punição

Profissionais tecnicamente diferenciados, costumam ter baixa tolerância a erros e a padrões apenas aceitáveis de entrega, e acabam criando um ambiente em que um erro, ao invés de ser visto como uma oportunidade de aprendizado, acaba sendo o disparador de punições. Pessoas que sabem que serão punidas não irão correr os riscos inerentes a um processo de inovação, de desenvolvimento e de aplicação de novas formas de trabalhar.

A consequência é a geração de um ambiente tenso, de vitimização, de dependência do gestor e de baixa produtividade e inovação.

#### 3. Comunicação insuficiente e deficiente

Para gerenciar pessoas como se deve, é preciso alocar tempo para conhecer as dificuldades, as oportunidades de melhoria, os pontos fortes e as

aspirações de cada um dos integrantes de sua equipe. Se o novo gestor estiver o tempo todo realizando tarefas operacionais, não terá as informações que precisa para montar uma estratégia de gestão para a equipe como um todo e identificar a melhor abordagem para extrair o melhor de cada um dos colaboradores individualmente. As expectativas de performance não são claras, o feedback não é feedback e sim bronca, coaching simplesmente não existe e as pessoas não encontram significado em suas atividades.

### **Então, o que fazer?**

De acordo com Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, autores do livro Pipeline de Liderança, a cada entrada em uma nova trilha gerencial, é preciso refletir sobre 3 questões críticas para o seu sucesso:

- 1) Que competências devo adquirir, consolidar e diminuir a ênfase?
- 2) Quais são minhas crenças? O que devo valorizar?
- 3) Como alocar o meu tempo?

**Para ajudá-lo a responder a essas questões, aqui vão algumas sugestões:**

### **1) Que competências devo adquirir, consolidar e diminuir a ênfase?**

Competências a serem adquiridas e consolidadas: Planejamento, Delegação, Coaching e Feedback, Motivação, Networking, Comunicação, Gestão de Conflitos, Influência. Reduzir a ênfase nas competências operacionais, para abrir espaço na agenda para gerenciar as pessoas.

### **2) Quais são minhas crenças? O que devo valorizar?**

Deve-se valorizar a função de gestão de pessoas, a obtenção de resultados através de seus colaboradores, o desenvolvimento e sucesso de cada integrante de sua equipe, processos, políticas e controles da organização. É muito importante

entender e valorizar que o seu sucesso é medido pelo sucesso de sua equipe. Adicionalmente, é preciso valorizar as competências gerenciais.

Caso contrário, nenhum minuto será investido em desenvolvê-las ou aplicá-las. Lembre-se que há portas que só podem ser abertas por dentro.

### **3) Como alocar o meu tempo?**

Estar disponível para os seus colaboradores, para a interação com pessoas e áreas críticas para o sucesso de sua equipe. Dedicar tempo para o planejamento, acompanhamento, desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores.

Fica aqui uma questão para você, gestor de pessoas:

### **Você está fazendo o que deveria estar fazendo?**

**Pequenos ajustes têm o potencial de trazer importantes resultados, que determinam o seu sucesso. Pense nisso.**

**Até a próxima!**