

O QUE SEU LÍDER ESPERA DE VOCÊ

□

E o que você deveria esperar em troca

□

É um fato sabido que o relacionamento entre um chefe e aqueles sob seu comando direto é importante e de peso determinante para o sucesso da equipe. Mas, embora muito se tenha escrito sobre traços de caráter e sobre o tema da abertura e da confiança, a literatura sobre liderança teve pouquíssimo a dizer, até aqui, sobre aquilo que o líder teria direito de esperar daqueles que li-dera. Ao longo dos anos constatei que certas atitudes, tanto da parte do subordinado como da do chefe, levam a uma relação produtiva e gratificante. Aliás, prefiro alguém que exiba o comportamento que espero a uma pessoa que não o exiba (ainda que esta última mostre resultados ligeira-mente melhores), pois sei que a primeira poderia contribuir mais para a organização ao longo do tempo.

Partilho as listas a seguir — que encaro como um pacto do presidente, uma série de expectativas do líder em relação aos subordinados, e dos subordinados em relação ao líder — na esperança de ajudar outros dirigentes e suas equi-pes a terem uma relação e um desempenho melhores.

O que espero de meus subordinados diretos

Cada comportamento abaixo tem, por si só, uma força incrível. Coletivamente, o impulso que dão ao desempenho e ao crescimento tem um impacto considerável sobre os resultados a longo prazo.

Envolve-se

Um bom executivo sabe delegar. Mais importante, porém, sabe quando uma situação pede seu envolvimento imediato — seja para redirecionar recursos a um produto que subitamente decola no mercado, para ajudar a resolver um problema de qualidade, para ir a uma fábrica tentar descobrir por que a produtividade ali caiu. Não há desculpa para não assumir a responsabilidade quando um problema se avoluma. O que espero é que meus subordinados assumam a culpa por aquilo que dá errado e dêem crédito a seu pessoal por desdobramentos positivos. Espero, ainda, que tenham a coragem de dar más notícias. Se é preciso fechar uma fábrica, vá até lá e dê, você mesmo, a notícia ao pessoal.

Embora não haja regras exatas para indicar quando seu envolvimento terá o maior impacto sobre a empresa (cabe a você julgar), descobrir que o bom chefe costuma entrar em cena em três tipos de circunstância: quando alguém não está honrando compromissos assumidos; quando há problemas importantes de pessoal, sobretudo se há conflitos; e durante crises. O fato de ser um vice-presidente executivo não significa que você já não precisa trabalhar.

Gere ideias

□

Um motivo comum de frustração em empresas é a falta de ideias. Uma pessoa inovadora e criativa é uma jóia a ser estimada. Infelizmente, a organização não costuma aplaudir quem tem ideias. É comum um indivíduo desses ser marginalizado, considerado excêntrico pelos demais. Mas quero saber o que tem a dizer; é minha função ouvir ideias e decidir quais têm ou não mérito. Muitas vezes uma grande ideia soa estapafúrdia. Quando cheguei à AlliedSignal, encontrei o pessoal desanimado com o péssimo desempenho da empresa. Busquei saídas para erguer o moral. Alguém sugeriu que trouxéssemos uma banda, distribuíssemos hambúrguer e cachorro-quente na hora do almoço, fizéssemos uma barulheira — para que o pessoal sentisse que havia motivo para otimismo. Muitos disseram que era piegas, que não daria certo — mas deu, e acabou virando um evento anual. Outro exemplo: quando as vendas de um líquido específico caíram, um gerente sugeriu que usássemos cores fortes no recipiente, em vez do tradicional cinza industrial. A ideia foi menosprezada — mas resolve-mos tentar, e deu resultado. As vendas se recuperaram.

Um executivo mais convencional também pode ter ideias boas, mas em geral evita abrir a boca. Não me furto a dar um empurrãozinho. Se estou em uma reunião e ninguém está acrescentando nada sobre um tema controverso, vou avisando que, dali, ninguém sairá tão cedo. O silêncio na sequência incomoda — a ponto de fazer com que os participantes comecem a falar. Certa vez, fui a uma reunião para discutir um problema de gestão que havíamos detectado na organização de um cliente. Dei três ou quatro razões para ir falar diretamente com o presidente dessa empresa. Ninguém gostou da ideia, mas tampouco sugeria alternativas. Ficamos ali um belo tempo — até que, por fim, alguém se manifestou. Depois de certa discussão decidimos que um indivíduo de um escalão inferior em nossa empresa falaria com alguém de um escalão inferior no cliente. Com isso, evitaríamos a possível comoção que alçar o problema à cúpula das empresas causaria.

Esteja disposto a colaborar

□

É incrível a quantidade de gente que ainda resiste em colaborar ou dividir o crédito, mesmo sabendo que é possível ir muito além com a participação conjunta de todos. Essa resistência pode ter razões muito práticas — para a pessoa, cooperar talvez não seja in-teressante do ponto de vista financeiro, por exemplo. Espero, porém, que esteja claro que vou perceber quando alguém toma uma medida que custará US\$ 2 milhões a sua divisão no curto prazo, mas que será benéfica para a empresa toda a longo prazo.

É algo que levo muito a sério. Anos atrás comandi uma empresa grande, estruturada em torno de atividades. A pessoa que tocava a área de produção e a que tocava marketing e vendas não se davam bem. Simplesmente não se comunicavam. E, como não trabalhavam bem juntas, o mesmo ocorria com seus respectivos departamentos. Em virtude disso, nossos estoques viviam em desequilíbrio. Tivemos uma reunião, nós três. Disse que pouco importava se um gostava do outro ou não, mas que a maneira como trabalhavam juntos teria de mudar. Os dois saíram da reunião com a ordem de superar as diferenças. Passados três meses, nada havia mudado. Chamei os dois de volta a minha sala e apresentei, ali, o pacote de rescisão de ambos. Disse que achava que cada um, isoladamente, tinha bom desempenho, mas que sua incapacidade de colaborar vinha ferindo a empresa. Um segurança, intimidador, aguardava à porta para recolher o crachá dos dois e acompanhá-los até lá fora.

Por volta das 3 daquela tarde o telefone tocou. Eram os dois, pedindo que autorizasse sua entrada na fábrica. Ao chegar, a primeira coisa que disseram foi: "Agora entendemos". Voltaram ao trabalho. Não sei se no final um aprendeu a gostar do outro. Aprenderam, porém,

a trabalhar juntos — e, mais importante, seus departamentos também. E o desempenho da empresa melhorou consideravelmente. Esteja disposto a liderar iniciativas. Já que não há como saber que desfecho terá um projeto novo, desafiante, muita gente hesita em se associar a uma ideia nunca testada, so-bretudo se ela extrapola as fronteiras do departamento ou da divisão. Prefere ficar na moita a correr o risco de sair queimado. De minha parte, quero gente que levante a mão. Quando lançamos o Six Sigma na AlliedSignal, houve quem discordasse ou tivesse dúvidas sobre o projeto. Nunca esquecerei, no entanto, daqueles que apostaram, que assumiram um papel de liderança mesmo sem saber muito sobre o programa. Eis um traço que prezo em meus funcionários. Aos que lideraram a campanha do Six Sigma prometemos uma ascensão profissional mais rápida em caso de sucesso — e quem extrapolou os limites da própria divisão em sua contribuição realmente subiu mais depressa do que os demais.

Cresça — e faça outros crescerem

□

Tem gente demais pensando só no próprio desenvolvimento. Quero que aqueles sob meu comando tenham tanto interesse no crescimento de seus subordinados quanto no próprio — ou mais até. No começo da carreira, ainda na GE, tive um chefe, um gerente de nível médio, que era bom, mas sabia que havia avançado o máximo que podia. Esse gerente me chamou um dia e disse que achava que eu tinha potencial para ir muito mais longe e que ele faria o que estivesse a seu al-cance para me ajudar a chegar lá. Dali em diante, mostrou mais interesse no meu crescimento do que no dele. Sempre que necessário, fazia o possível para criticar ou louvar minha atuação. Jamais o esquecerei; seu papel em minha carreira foi muito importante.

Um forte indício de que o dirigente está empenhado em cultivar seus subordinados diretos é seu grau de envolvimento em avaliações de desempenho. Meus executivos devem se envolver pessoalmente na avaliação — em vez de delegar a tarefa a alguém em recursos humanos — e dar ao pessoal um feedback específico, útil. Na GE e na Allied, costumava conferir as metas que os executivos estabeleciam para seus subordinados. Se eram vagas,

pedia que as ajustas-sem até que tivessem atingido um nível adequado de especificidade. Há quem instrua a pessoa a "melhorar o traquejo interpessoal", por exemplo, quando o que realmente quer dizer é "esteja mais disposto a colaborar". A meta deve ser específica o bastante para que a pessoa saiba como abordar a questão e se fez ou não progresso. "Melhorar o traquejo interpessoal" não diz à pessoa o que fazer.

Mantenha-se atualizado

Não há nada mais deprimente do que uma reunião de trabalho com gente que não sabe o que está acontecendo no mundo. A pessoa deve ler, deve acompanhar as notícias — não só porque isso a torna mais interessante, mas porque o que acontece no mundo afeta o que acontece na empresa, no mercado, na concorrência. Já que tomamos decisões no contexto dos fatos mundiais, precisamos estar atentos a esses fatos.

Espero, ainda, que as pessoas estejam a par da situação dos clientes — por que mudanças estão passando, como está mudando a competição, que impacto a tecnologia e os acontecimentos mundiais estão tendo sobre sua estratégia. Relações com clientes são um ativo a ser explorado.

Enxergue adiante

□

Uma consequência da desatualização é o risco de um revés que poderia ter sido evitado — e do qual a recuperação (se é que há) é mais lenta do que deveria. Acontecimentos políticos muitas vezes produzem ameaças estratégicas. Sou membro do conselho da Merck. Com os demo-cratas no controle do Congresso americano, a Merck já pensa na estratégia para lidar com a velha postura do partido em re-lação a preços de medicamentos. Seria tolice sentar e esperar novas normas. É muito melhor começar a se preparar.

Um executivo de talento que trabalhou para mim era constantemente pego de surpresa por fatos adversos: um novo concorrente, um desdobramento regulatório negati-vo, um problema imprevisto no cliente. Embora empenha-do e inteligente, agia de modo frenético e reativo — e nunca erguia os olhos para conferir o iceberg a sua frente. Chegou a contratar um consultor para tentar entender onde o negócio estaria dali a alguns anos, o que resultou em um belo tomo que foi direto para a estante — enquan-to ele voltava à rotina de sempre. A certa altura comecei a usar os primeiros 20 minutos de toda reunião com ele para descobrir o que, na sua opinião, estava prestes a ocorrer. Falávamos da concorrência, de clientes, do cenário regula-mentar — tudo que pudesse ter impacto sobre os negócios. Ele melhorou, e acabou virando presidente de outra empre-sa. Prever mudanças, porém, seguiu sendo uma luta. O fato é que, se a pessoa não nasceu com essa capacidade, é difícil. É possível melhorar um pouco e compensar a deficiência, mas não se muda a própria natureza. Quem está de antena sempre ligada é mais qualificado para postos de liderança.

Promova o próprio crescimento

□

Como líder, espero que as pessoas estejam sempre tentando aprender e crescer — não necessariamente voltando à escola, mas se expondo a gente e a ideias novas. Peça a seu chefe um feedback. Se ele não esti-ver disposto a falar, busque ouvir colegas e subordinados. Ou ache um mentor. Aceite tarefas difíceis — com elas se apren-de muito mais do que com projetos fáceis. Isso exige certa co-ragem, já que o resultado pode não ser tão bom. É sinal,

porém, de que há interesse em crescer. É, ainda, algo que o prepara para grandes desafios no futuro. Prefiro promover al-guém que às vezes deixa a desejar, mas aceita missões difíceis e desafia os próprios limites, a alguém que sempre cumpre as metas, mas só assume papéis menos exigentes.

Seja constante

□

Uma coisa é exibir o comportamento que acabo de descrever em tempos bons. É fácil colaborar, mostrar iniciativa e dar ideias com o faturamento e o lucro subindo 20% ao mês. Mas como você se comporta quando os números estão em queda? Espero uma atitude positiva, independentemente da situação, e valorizo quem se comporta assim. Conheci muita gente que mantinha a liderança, superava projeções, atraía profissionais tarimbados — enquanto o mercado ia bem. Quando a situação virava, esses indivíduos perdiam a capacidade de motivar e inspirar os outros, sua auto-estima entrava em queda e eu era obrigado a tirá-los do posto.

Há, por outro lado, gente capaz de conter custos e garan-tir a sobrevivência de um negócio mesmo quando as oport-unidades de crescimento são mínimas, mas é paranóica a ponto de não conseguir tirar proveito de ventos favoráveis. Busco sempre quem é capaz de vicejar nos dois cenários, e me surpreendo com a quantidade de gente que não é.

O que meus subordinados diretos podem esperar de mim

Naturalmente, o pacto do presidente tem dois lados, e sei que aqueles que lidero farão seu trabalho com mais eficácia se também puderem esperar certas coisas de mim.

Defina rumos com clareza

□

Se sou o líder, é minha função comunicar com clareza para aonde a empresa vai, por quê, e o que ganharemos se cumprirmos a meta estabelecida. Todo trimestre o chefe deve se postar diante da equipe e explicar os resultados financeiros e o progresso de qualquer iniciativa operacional ou estratégica. Isso é crucial para contextualizar o trabalho. Se me limito a dizer a alguém que é preciso melhorar o fluxo de caixa, em termos de motivação não é lá essas coisas. Já se apresento números concretos, a pessoa fica sabendo por que e em que medida o fluxo de caixa está em pauta, e entende melhor como seu trabalho contribui para a empresa.

Defina metas e objetivos

□

Um executivo pode achar que está fazendo um bom trabalho, mas fica difícil dizer se o chefe

acharia o mesmo se não houver metas e objetivos específicos a cumprir. Além de metas coletivas, toda pessoa deveria saber exatamente que metas individuais esperam que cumpra ao longo de um período e em que investir seu precioso tempo.

Quando metas e objetivos são claros, decisões sobre promoções e bônus podem ser fundadas no mérito. O moral cai se o pessoal acha que o processo é envolto em mistério, em maquinações de bastidores. Todo mundo fica mais satisfeito e tranquilo quando sabe que está trabalhando em um sistema meritocrático. Como presidente, nunca fiquei desconcertado quando me perguntaram por que havia instalado uma pessoa, e não outra, em dado posto. Se não pudesse explicar, o problema era meu.

Dê feedback frequente, específico e imediato

□

Ao dar feedback, mostro à pessoa que estou interessado em seu crescimento e que vislumbro um caminho para seu futuro. Ninguém deveria esperar pela avaliação anual para descobrir como vai seu desempenho, e para que contribua para seu crescimento o feedback precisa ser o mais específico possível. Odeio quando um chefe se limita a dizer: "Está de parabéns, fulano". Fulano pode até estar de parabéns, mas possivelmente poderia ter feito melhor ainda — e se eu dissesse como, talvez o faça da próxima vez. Se a pessoa faz uma apresentação, devo um feedback ali, no ato. Posso dizer: "Você se preparou, parece saber do que fala, mas ouvi cinco 'nés' nos dois primeiros minutos, e isso distrai a plateia". Caso tenha se saído particularmente bem, é útil dizer por quê, para que possa repetir o feito. "Você está de parabéns, porque fez o dever de casa e disse o que tinha a dizer em menos de cinco minutos."

Chegada a hora da avaliação anual, deveria ser simples. Esqueça o jargão do RH, que tenta disfarçar a realidade uma boa avaliação informa ao funcionário quais seus pontos fortes, em que é preciso melhorar e como ele e o chefe podem cooperar para preencher eventuais lacunas — sem formulários complicados, sem linguagem ambíguo.

Aja com resolução, na hora certa

□

Não adianta ser resolutivo se não for na hora certa. O líder deve tomar decisões assim que tiver as informações necessárias, e não ser inconsequente ou impetuoso. Deve dar respostas claras, inequívocas. Se há um grande contrato em jogo, o chefe não deve entrar em cena no último minuto, mas um mês antes. Digamos que na Allied um vendedor que costurava um acordo com a Boeing me pedisse para interferir — não porque fosse um melhor vendedor, mas porque representava a organização. No caso, eu não deveria fazer essa ligação na última hora, mas bem antes que o acordo estivesse para ser concluído. Assim, meu impacto poderia ser maior.

O problema é que muita gente evita envolver o superior por medo de que o pedido de ajuda seja interpretado como sinal de fraqueza — e acaba pedindo socorro só quando crê que o acordo pode naufragar. A meu ver, pedir ajuda não é sinal de fraqueza, mas de autoconfiança.

Seja acessível

□

Se espero que as pessoas me mantenham a par das coisas, preciso estar disposto a recebê-las quando pre-cisam de mim. É, sem dúvida, em meu interesse. Com freqüência um chefe só descobre que alguém vai deixar a empresa quando a pessoa está prestes a sair. Se soubesse que o profissional estava pensando nisso um mês antes, poderia ter saído com ele para almoçar, falado sobre oportunidades de ascensão na empresa, quem sabe o convencido a ficar.

E todos deveriam saber que não vou desancar ninguém que venha a mim para dar más notícias. Aliás, sei muito bem que quando me procuram, no mais das vezes a notícia é ruim. A maioria das pessoas sabe lidar sozinha com uma notícia boa; é quando precisa de ajuda que procura o chefe.

Seja sincero e honesto

□

Perdemos tempo demais tentan-do achar um jeito de dizer aos outros algo desagradável — tentando dar a notícia de modo diplomático. É algo comum na avaliação de desempenho. Quando visito empresas às quais presto consultoria, a primeira coisa que peço aos diri-gentes são cópias de sua avaliação dos subordinados. Acho incrível a esquivez do linguajar. Veja a diferença entre uma caracterização vaga e outra, específica:

Cuida do pessoal

Cobra desempenho da equipe

Cortês

Bom no trabalho em equipe

O linguajar da esquerda tem significado nulo. Maquiar a verdade não ajuda ninguém a crescer. Se puder dizer algo com tato e diplomacia, ótimo. Se não puder, devo dizê-lo mesmo assim. Devo isso a meu subordinado.

Ofereça um plano justo de remuneração

□

Todo mundo quer uma remuneração justa, que reflita sua contribuição — e quer entender como funciona o plano de compensação. O funcionário deve ser capaz de estimar o tamanho de sua gratificação de fim de ano, pois, se o chefe definiu metas e objetivos claros, o profissional sabe se cumpriu ou não o prometido e tem uma boa ideia de qual foi o desempenho geral da empresa. O processo não deveria ser cercado de mistério nem complicado demais.

Boa parte daquilo que descrevi no artigo tem a ver com a contenção da burocracia. A burocracia se perpetua sozinha e contorná-la é uma batalha constante. Já que é parte da organização, nunca será possível eliminá-la totalmente. É possível detectar seu avanço quando o processo decisório fica lento demais, ou quando a pilha de formulários usados na avaliação de desempenho começa a impedir um feedback construtivo. Adotar o comportamento que prescrevo ajuda a revelar quando os tentáculos da burocracia estão asfixiando a produtividade — e a minimizar seu impacto.

Obviamente, é muito mais fácil exibir o comportamento traçado na primeira parte do artigo se seu chefe adota a postura sugerida na segunda. Nem sempre, porém, a pessoa terá um chefe desses. Se não tiver, o melhor a fazer é estabelecer com os próprios subordinados um pacto do presidente — e

dar o próprio exemplo. Adotar esse comportamento fará de você um funcionário melhor e talvez o leve a ser promovido. Sem dúvida será útil caso decida aceitar outro emprego. A ideia, afinal, é melhorar o desempenho da equipe e da empresa, o que deve acelerar seu próprio crescimento.

Uma avaliação simples

□

Dou consultoria a uma série de empresas e a primeira coisa que examino são avaliações de desempenho. O que vejo, em geral, são três páginas em um tom vago, que não comunicam nada. As pessoas escrevem, escrevem, escrevem — e não dizem nada. Uma avaliação deveria ocupar meia página e informar o que o chefe gosta, em que o funcionário poderia melhorar e que providências os dois vão tomar para preencher a lacuna — algo simples e direto, como o documento abaixo.

Inovador

Vago na avaliação de desempenho dos

outros

Honra compromissos

Interessado no desenvolvimento dos outros

Atualizado

Contorna burocracia

Comentários

□

João, é muito bom poder contar com você e com seu talento, mas precisamos decidir como promover seu crescimento daqui para frente. Na próxima terça-feira nos reunimos. Até lá você terá tempo de considerar um plano de ação.

Fonte: HARVARD BUSINESS REVIEW – Abril/2010 – Pág. 32 a 39