

As Sete Chaves Para o Desempenho

Como fazer para que as missões e objetivos de líderes e seguidores sejam os mesmos

A excelência no desempenho surge naturalmente quando as pessoas compartilham da mesma missão – e quando concordam sobre os princípios que as orientam. De que forma você pode liderar pessoas em harmonia, num ambiente de trabalho positivo, estimular o melhor de cada um e chegar a um ótimo desempenho? Há sete chaves para isso.

Chave Nº 1: Comissionando

Sempre que você impõe uma missão ou cria um incentivo para outra pessoa, você utiliza algum tipo de motivação externa, que pode ser uma recompensa tangível ou psicológica. Mas a melhor motivação é a que vem de dentro. Minha experiência sugere que as pessoas serão muito mais motivadas, dia após dia, na medida em que misturarem suas missões pessoais com a missão da organização. Eu chamo isso de comissionamento. Trata-se de despertar a força e a energia interior de cada pessoa, de maneira a satisfazer quatro necessidades humanas básicas: 1) Viver – a necessidade física de ter comida, roupas, casa, dinheiro e saúde; 2) Amar – a necessidade social de se relacionar com outras pessoas, pertencer, amar e ser amado; 3) Aprender – a necessidade mental de ter um senso de objetivo e de congruência, de progredir e de contribuir; 4) Legar – a necessidade espiritual de deixar um legado, algo significativo, que mostre uma existência marcada pela realização e pela integridade. Se uma ou mais dessas necessidades não são atendidas, acabamos por nos sentir incompletos e reduzimos nossa qualidade de vida.

Chave Nº 2: Acordos de Desempenho Ganha-Ganha

É preciso esclarecer para a pessoa encarregada da tarefa quais as expectativas em torno do trabalho, os resultados desejados. Mas isso não quer dizer especificar métodos e meios: você aponta diretrizes ou princípios, mas deixa os procedimentos flexíveis. Você relaciona os recursos disponíveis sem contar quais a pessoa deve utilizar. Enfim, você determina padrões de desempenho, limites de responsabilidade final, parâmetros de remuneração e conseqüências. Esses acordos fazem com que você se mova de uma orientação de “controle” para uma orientação de “liberação”, dando às pessoas a oportunidade de exercitar a iniciativa de maneira responsável. E desperta criatividade e talentos. Com isso, ganham os dois lados – quem lidera e quem é liderado.

Chave Nº 3: Novo Papel Para o Líder

O novo papel do líder é oferecer apoio, assistência, treinamento e resolução de problemas. São quatro perguntas básicas: 1) “Como vai indo seu trabalho?”; 2) “O que você está aprendendo?”; 3) “Quais são seus objetivos?”; 4) “Como posso ajudá-lo?”. Assim, o líder evita assumir o problema, mas se oferece como fonte de ajuda. A responsabilidade de quem lidera é criar condições de confiança, criar acordos de desempenho, permitir que as pessoas se governem adequadamente e, a partir daí, mantê-las responsáveis.

Chave Nº 4: Feedback 360 Graus

Os líderes, juntamente com todos na empresa, devem se submeter de boa vontade ao feedback 360 graus, sobre seu desempenho – a opinião dos colegas, subordinados diretos, clientes e fornecedores. Essa avaliação é ainda mais eficaz quando todos se sentem responsáveis pelos mesmos princípios e padrões de desempenho, utilizados como uma “constituição”.

Chave Nº 5: Auto-Avaliação e Avaliação de Equipe

Quando as pessoas são comissionadas, trabalham com acordos de desempenho e direcionam-se por feedback, elas se tornam mais capazes para avaliar o próprio desempenho. O líder pode tomar a iniciativa dessa avaliação, mas um subordinado também tem condições de aproximar-se de chefe e dizer: “Esta é a maneira como eu gostaria de ser gerenciado”. Quando esse profissional propões os critérios para que seu desempenho seja avaliado, ele evita situações do tipo “eu sou Deus e você está sendo julgado”, que são artificiais, planejadas e alienantes. É por isso que a maioria das pessoas as detesta. Eu não conheço nenhum exemplo melhor de sangria do que as avaliações de desempenho que usam a técnica do “sanduíche” – começa-se com algumas palavras gentis, depois uma torrente de críticas não construtivas e, ai final, mais algumas palavras gentis antes das despedidas.

Chave Nº 6: Compensação Baseada no Valor Agregado

Em um ambiente de desempenho ótimo, caracterizado por motivação que venha de dentro e acordos de desempenho ganha-ganha, as pessoas e as equipes podem até decidir sua própria remuneração com base no princípio de “valor agregado”. Onde há um nível de confiança alto e um grande respeito pelos acordos de desempenho, as pessoas e equipes são capazes de decidir de maneira mais eficiente sobre sua remuneração.

Chave Nº 7: Iniciativa

Sugiro que você e seu chefe cheguem a um acordo quanto ao nível adequado de iniciativa. Já foram identificados seis níveis: 1) esperar até ser chamado; 2) perguntar; 3) recomendar; 4) atuar e relatar imediatamente; 5) atuar e relatar periodicamente; 6) atuar sozinho. Um acordo de desempenho pode ter diferentes níveis de iniciativa para tarefas diferentes. Por exemplo, você pode estar no nível três para tomar decisões quanto a empregar alguém, e no nível cinco para fazer novas propostas de negócios ou de vendas. Os níveis de iniciativa podem mudar conforme aumentam a capacidade, a maturidade e a confiança. O importante é combinar o nível de iniciativa com a capacidade das pessoas.

Certa vez, o presidente da Singapore Airlines me contou que seus comissários de bordo haviam recebido notas baixas numa pesquisa. De fato, eles agiam de maneira mecânica, eram insensíveis a ponto de acordar os passageiros para servir as refeições. A empresa então passou a ensinar aos comissários o espírito e os princípios da prestação de serviços, permitindo que eles os aplicassem por conta própria, dependendo do passageiro e da situação. A classificação dos serviços, é claro, subiu significantemente. E, segundo o presidente da companhia, os custos caíram, porque é mais barato ensinar princípios às pessoas do que treiná-las em programas e práticas.

Estou convencido de que a chave para o desenvolvimento econômico e para o bom desempenho profissional é a adesão aos princípios de auto-liderança e proatividade, sob os quais as pessoas tomam a iniciativa, começam seu trabalho com um objetivo em mente, colocam as coisas mais importantes em primeiro lugar e aceitam a responsabilidade por resultados. Vejo barreiras raciais, educacionais, sociais e econômicas caindo onde pessoas e equipes rompem o sistema de castas corporativo. Vejo os novos líderes sendo escolhidos por colegas que sabem – melhor que os membros da diretoria – quem é visionário, corajoso e tem iniciativa. Finalmente, vejo um desempenho ótimo onde as visões e missões dos líderes e aos objetivos de seus seguidores.