

## Aprendendo com "Tim Connor"

### 4 passos para gerenciar melhor

Gerentes têm um impacto tremendo na produtividade dos seus subordinados. Bons gerentes têm consciência da maneira em que influenciam, diretamente ou indiretamente, os comportamentos, ações e decisões da sua equipe. Além disso, bons gerentes usam essas armas não apenas para reforço de seu pessoal de forma positiva, mas também para comunicar-se melhor. Entretanto, as decisões e ações da gerência podem ser danosas tanto para os funcionários quanto para a empresa como um todo.

Tim Connor, do Connor Resource Group, aprendeu isso na prática, nesses seus 25 anos de consultoria em empresas das mais diversas áreas, com equipes em vários países. A diferença entre um bom gerente e um mau está nas decisões que ele toma. Mas todos cometemos erros. Felizmente, também podemos aprender com os erros dos outros. Estes são os 4 erros mais comuns, levantados por Connor. Veja como evitá-los:

#### ♦ **Desenvolva uma cultura corporativa que premie os comportamentos que você quer:**

A cultura da empresa desce – vai de cima para baixo. As regras escritas, as não escritas, costumes e filosofias da gerência ou da própria empresa eventualmente encontram seu lugar nas atitudes e performances de todo mundo dentro da empresa.

Culturas premiam atitudes e comportamentos diretamente e indiretamente. Pelas suas ações (ou falta de), você reafirma que certas atitudes e comportamentos são aceitáveis, mesmo que você nem se dê conta.

Uma das coisas mais importantes que você tem que se lembrar quando lida com pessoas é que você estimula os comportamentos que premia. Comportamentos reforçados são comportamentos repetidos.

Se você quer mudar alguns comportamentos, primeiro você precisa avaliar o que é que está premiando ou reforçando o comportamento que você vê agora. Se não gostar dos comportamentos que vê, não culpe os funcionários - procure analisar (e criticar também) seu próprio estilo de liderança, cultura corporativa e como você se comunica, para determinar onde exatamente está o problema.

Premie comportamentos através do reconhecimento e do feedback. Você já foi uma vítima do gerente gaivota? Gerente gaivota é aquele que entra voando na sala, batendo fortemente as asas enquanto faz um monte de barulho. Aí ele balança o rabo, dá uma volta para cá, outra para lá, e sai - não antes de fazer um pouco de cocô.

Em outras palavras, o estilo gaivota é altamente negativo - nunca elogia ou dá feedback positivo.

Esse estilo de gerência é altamente desmotivador. A maioria das pessoas quer ser eficaz, fazer um bom trabalho, dentro do cronograma, etc. O problema é que muitas empresas sabotam a performance dos funcionários, recusando-se a olhar no espelho na busca dos culpados. Os funcionários querem saber como anda seu trabalho, estejam indo bem ou mal. Ao falhar nessa

comunicação sobre como eles estão indo, o gerente mantém sua equipe no escuro, sem dizer-lhes onde e como podem melhorar.

Você vai conseguir estimular muito mais o comportamento que você quer quando fizer comentários positivos e estimulantes do que se só criticar quando encontrar alguém fazendo alguma coisa errada.

#### ◆ **Evite a comunicação de cima para baixo:**

Rumores, fofocas, memorandos, e-mails, reuniões, encontros reservados e painel de edital têm todos uma coisa em comum: transmitem informação (alguns de forma mais eficaz e rápida do que outros). Se a comunicação na sua empresa só funciona de cima para baixo, então pode ter certeza que você não tem idéia da real situação da empresa, mercado, seus clientes ou fornecedores.

Um dos maiores desafios que os gerentes encontram hoje em dia é comunicar de forma eficaz, com clareza e consistência, a direção estratégica para a qual a empresa está se dirigindo. Todo mundo tem o direito e a necessidade de saber isso. A maioria das empresas faz isso de forma muito pobre. Uma forma de descobrir o que as pessoas acreditam é organizar pesquisas internas anônimas sobre atitudes, percepções e opiniões.

Como preparar-se para tomar boas decisões. Aqui estão alguns pensamentos de Connor, para você analisar na próxima vez que precisar tomar uma decisão importante - algo que impacte clientes, funcionários, fornecedores ou sua posição no mercado:

- Quem será afetado por esta decisão?
- Quais funcionários podem nos dar uma visão real do que está acontecendo nesta área?
- Você tem todas as informações necessárias (e corretas) para tomar esta decisão sozinho?
- Lá na ponta final, passando por cima de supervisores - o que as pessoas na linha de frente, as que vão realmente implantar esta decisão, acham disso na prática?

Não assuma que as informações que você recebe de gerentes e supervisores estão corretas. Monte um sistema para determinar porque algumas decisões funcionam, e outras não.

Reconheça decisões de cima para baixo e de baixo para cima. Um dos maiores erros nas empresas é tomar decisões a nível de diretoria sem consultar os níveis de baixo sobre suas perspectivas e opiniões em relação àquela situação específica. É como decidir algo no campo de golfe, e depois querer que isso se transforme em realidade num passe de mágica. Esse tipo de decisão pode afetar negativamente:

- Moral
- Comunicações internas
- Performance
- Lealdade
- Rotatividade
- Relações com clientes
- Lucros
- Custos

Não estamos sugerindo que toda as decisões devam levar em conta as preocupações, atitudes, problemas, desejos e necessidades de cada um dos seus funcionários. Todavia, se você quer que as pessoas comprem sua idéia, então é fundamental desenvolver estratégias em que predominem os sentimentos, atitudes, preocupações e experiência do pessoal de baixo.

As pessoas que estão mais próximas do cliente, problema ou fornecedor estão numa situação muito melhor de saber o que vai funcionar e o que não. Ignorar esses comentários valiosos é pedir para ter problemas. Quando decisões que afetam os funcionários são tomadas sem a sua participação, pode ter certeza que os resultados serão piores do que os desejados.

◆ **Use o Poder Positivo - e não a força:**

Alguns gerentes e empresas ainda trabalham usando a coerção (força e medo). Essa é uma visão improdutiva da motivação. Chefes que usam a força e o medo contribuem para:

- Moral baixo
- Alta rotatividade
- Baixa produtividade
- Pessoas desmotivadas
- Clientes insatisfeitos
- Vulnerabilidade perante a concorrência
- Péssima comunicação interna
- Cultura organizacional duvidosa

Por outro lado, liderar através do poder positivo contribui para:

- Dar mais poder aos funcionários (empowerment)
- Aumento da criatividade
- Um ambiente de respeito mútuo
- Auto-estima positiva
- Funcionários leais
- Pessoas dispostas a aprender
- Alta produtividade
- Fidelização de clientes

*Ao reler as duas listas acima, é de se questionar: porque é que alguém gostaria de manter um estilo de chefia que provoca resultados tão pobres? É completamente contra a lógica e o bom senso.* Entre 1940 e 80, era comum lidar com as pessoas desse jeito. E você sabe o que acabou acontecendo: greves, movimentos populares, leis, etc. Felizmente os tempos mudaram. Mas, para alguns gerentes, o passado ainda é uma forte lembrança. Alguns ainda aplicam um pouco de força negativa para motivar seu pessoal. Algumas formas são mais sutis do que outras. 3 exemplos:

- Sistemas ultrapassados de cotas e remuneração.
- Comunicação só de cima para baixo.
- Decisões feitas na diretoria sem consultar as bases.

Se algumas dessas coisas ainda acontecem na sua empresa, implemente o poder positivo para melhorar a performance do seu departamento e a produtividade dos seus funcionários.

◆ **Auto-avaliação:**

Muitas pessoas ficam presas em antigas formas de pensar, fazer e acreditar – coisas que simplesmente já não funcionam. Muitos gerentes, executivos e empresários estão tão preocupados com detalhes que simplesmente já não trabalham mais. Algumas das principais armadilhas são:

- *Um produto que já deixou de ser útil, prático ou inovador.*
- *Um funcionário pouco produtivo ou negativo que sabota a produtividade de todo seu departamento – às vezes, da empresa inteira.*
- *Regras que deveriam ter sido trocadas anos atrás.*
- *Atitudes ou preconceitos que atrapalham o sucesso.*
- *Estilos gerenciais pouco produtivos.*
- *Normas e procedimentos internos confusos.*
- *Hábitos pessoais antigos que impedem a modernização.*

3 das perguntas que Connor geralmente faz aos participantes de seus seminários são:

1. **que você está fazendo na sua vida, carreira ou empresa que está funcionando?**
2. **que você está fazendo que não está funcionando?**
3. **que você costumava fazer de certo que depois parou de fazer?**

Estas três questões críticas podem fazer com que você comece a viajar na direção certa – em todas as áreas da sua vida – se você fizê-las frequentemente, prestando bastante atenção nas respostas.

Connor se faz essas perguntas todo final de mês e final de ano. O propósito deste exercício é assegurar:

- Manter o foco nas coisas certas da forma certa.
- Deixar de lado o que não está funcionando.
- Reavaliar sua carreira, negócio e vida, com a perspectiva não só do passado, mas do futuro também.
- Planejar novas áreas de desenvolvimento pessoal.
- Experimentar novas estratégias, atitudes, filosofias, sentimentos e técnicas.

Porque não investir um pouco de tempo para descobrir áreas que precisam de mudanças ou simplesmente abandonadas? Se você realmente quer mudar o ambiente na sua empresa, faça esta discussão em grupo – os resultados serão surpreendentes.

Texto extraído do Fax:VendaMais, uma coluna semanal enviada por [Raúl Candeloro](#) exclusivamente para assinantes.