

EMPREENDER É UMA BATALHA ? ENTÃO, COMO SELECIONAR QUEM VAI PARA GUERRA COM VOCÊ ?

PROPÓSITO = CONHECIMENTO CONTÍNUO + PRÁTICA



nori lucio - brandME

PRINCIPAIS TÓPICOS

PROPÓSITO : A nova geração de líderes não irá substituir seu propósito, sua paixão, por nenhum emprego ordinário mesmo que seja muito bem pago. Você está preparado para acolher, desenvolver e reter essa nova geração de líderes ?

1. **VISÃO DE FUTURO:** quantos de seus funcionários conseguem responder a pergunta "Qual é a visão de futuro da empresa", sem "colar" do quadro na parede?
2. **Nenhum funcionário consegue falar sua Visão?** Seu time está trabalhando pelo salário e não pelo propósito.
3. **PROFICIÊNCIA:** a sua empresa é um conjunto de Assistentes, Profissionais ou Líderes? Você sabe a diferença?
4. **CAPACIDADE DE EXECUÇÃO:** como substituir seu time de assistentes por profissionais que impulsionam a execução e líderes que inspiram.
5. **ENGAJAMENTO:** entenda para que serve um acordo de metas e métricas
6. **FEEDBACK:** por que fazer uma avaliação de desempenho?
7. **DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS:** dar *feedback* e apontar o caminho para o aperfeiçoamento é a sua obrigação. Você sabe como fazer?
8. **HARMONIA:** Sua empresa promove a cultura organizacional? Seus valores? Seu propósito?
9. **PROPÓSITO:** sua nova geração de líderes não irá trocar seu propósito por salário. Você está preparado para acolhê-los, desenvolvê-los e retê-los?
10. **CONSTRUÇÃO DE TALENTOS:** como recrutar e desenvolver a cultura organizacional e o capital humano sem estarem todos no mesmo CEP (código de endereçamento postal)?

O benefício de uma "visão de futuro" compreensível, bem difundida e vivenciada no dia a dia da empresa é construir senso crítico

1 - QUANTOS DE SEUS FUNCIONÁRIOS CONSEGUEM RESPONDER À PERGUNTA "QUAL É A VISÃO DE FUTURO DA EMPRESA", SEM "COLAR" DO QUADRO NA PAREDE?

A visão de futuro da empresa é única e exclusiva base para formação das suas estratégias e, portanto, seus líderes e talentos devem obrigatoriamente reproduzi-la de forma fluente e fervorosa por todos os cantos da empresa para que cada colaborador mais que compreenda: incorpore sua importância e relevância para o futuro da organização – formando quase que um propósito que envolve e harmoniza toda organização enquanto executam as estratégias que a levarão a sua visão de futuro.

No caso de seus líderes mais atuantes e mais seniores não conseguirem reproduzi-la fluentemente, sem "colar" do quadro da parede, qualquer caminho servirá e, portanto, continue contando com a sorte que te trouxe até aqui em vez de "criar juízo". Sem uma visão bem definida e bem difundida, qualquer caminho servirá.

O benefício de uma "visão de futuro" compreensível, bem difundida e vivenciada no dia a dia da empresa é construir senso crítico, ou seja, seus líderes quando estão executando suas tarefas e seus projetos entendem a razão. Entendem também a importância de um trabalho bem pensado, bem planejado e, principalmente, bem executado.

2 - NENHUM FUNCIONÁRIO CONSEGUE FALAR A SUA VISÃO? SEU TIME ESTÁ TRABALHANDO PELO SALÁRIO E NÃO PELO PROPÓSITO.

Um outro efeito péssimo da falta de entendimento e engajamento com a visão da empresa é o "divórcio mental" que acontece quando seus profissionais passam a ser apenas "assistentes" seguindo rigorosamente suas ordens sobre o que e como fazer.

Esse fenômeno bizarro ocorre normalmente quando há uma gestão centralizadora, marcada pela insegurança e pela falta de proficiência

Líderes que conseguem criar um excepcional poder de execução sincronizando, visão e estratégia, planejamento e metas e métricas, crescem e expandem sua participação no segmento de mercado

técnica sobre o tema gestão. Utilizam fatos e experiências do passado para justificar os “modelos mentais” antiquados do presente, negligenciando seja por incapacidade ou por preguiça que o ambiente de mercado e seus concorrentes ficaram sofisticado com o tempo.

O profissional quando “assistente” trabalha pelo salário moldando seu comportamento para defender sua empregabilidade. Muitas vezes é um empregado que gera muito conflito pelo fato de estar sempre com atitude defensiva perante a seus pares e subordinados.

Nesse estágio esse profissional já parou de servir a empresa e, portanto, dever ser substituído. Um perigo, no entanto, é a falta de cuidado na substituição. Para empresas sem um RH sênior, o erro será repetido em 100% dos casos por ter sido tratada a causa e não o efeito do problema. Em curtíssimo espaço de tempo, o novo contratado é envolvido pelo ambiente de centralização, se divorcia mentalmente da empresa, entra na zona de proteção da empregabilidade, e gera assim a pior desgraça que poderia acontecer com a sua empresa: não prosperar e apenas sucumbir – já que os mercados vão se tornando cada vez mais complexos, exigindo que a empresa esteja sempre a frente de suas mutações.

Existem alguns comportamentos de diretor, de dono enquadrados na categoria bizarros que vale o deboche. – “Vou tirar a máquina de café da empresa porque esse povo não trabalha, só quer saber de tomar café”. Se você é esse cara, não desanime porque tem cura. Promova o café. Faça um upgrade no café de garrafa térmica para um café expresso delicioso. Amplie o espaço, coloque mesas e até quem sabe uns “beliscos” para que seus funcionários estendam ainda mais seu tempo fora da baia (confinamento) conversando e colaborando com os seus pares.

3 - A SUA EMPRESA É : UM CONJUNTO DE ASSISTENTES, PROFISSIONAIS OU LÍDERES ? - VOCÊ SABE A DIFERENÇA ?

RH é uma disciplina com recursos fantásticos quando aplicados por um profissional experiente. Ele consegue, através de ferramentas, elaborar diagnósticos – “assessment” – precisos de cada líder ou “key player”. Além de construir uma leitura precisa sobre o status da organização relacionado ao “soft” e “hard skills”, também consegue enxergar com clareza o grau de satisfação dos funcionários, fator que determina a salubridade do clima organizacional.

Empresas com clima organizacional ruim só retêm funcionários que trabalham pelo salário e, portanto, um conjunto de assistentes.

Quando a empresa é gerida por um conjunto de assistentes, o único e exclusivo resultado que se constrói é a desconfiança seguida de frustração ou vice-versa.

Líderes não trabalham pelo salário, mas exigem saber qual será o prêmio pela performance entregue além do combinado. São profissionais seguros porque são bem treinados. Profissionais que cuidaram da sua carreira ao longo do tempo adquirindo conhecimento contínuo através de cursos de aperfeiçoamento profissional.

Líderes melhoram ao longo do tempo porque, além do conhecimento técnico, aprendem também a compartilhar. Sentem a obrigação e responsabilidade de compartilhar seus conhecimentos com todos os níveis da empresa: desde os mais jovens, seus pares e até diretores seniores. Sempre com o mesmo entusiasmo.

**Líderes melhoram
(ainda mais) ao
longo do tempo
porque inspiram
outros
colaboradores**

Líderes melhoram (ainda mais) ao longo do tempo porque inspiram.

Para saber se você é um líder ou quantos líderes tem na sua empresa feche os olhos e conte quantas pessoas são inspiradas por você. Continue de olhos fechados e conte quantos líderes que compartilham conhecimento e inspiram existem na sua empresa.

O resultado dessa conta responderá se sua empresa é um amontoado de assistentes ou de líderes.

4 - COMO SUBSTITUIR SEU TIME DE ASSISTENTES POR PROFISSIONAIS QUE IMPULSIONAM E LÍDERES QUE INSPIRAM

Uma visão compreensível

O líder brigará pela sua empresa em todas as batalhas e saberá reproduzir sua visão vocalmente e calorosamente sempre que as coisas saírem do eixo. O assistente sempre acha a visão "babaquice" e debocha dos que a perseguem. Livre-se dessa gente!

Um conjunto valores que criam cultura organizacional

A única justificativa para elaboração dos valores da empresa está na sua capacidade de harmonizar a organização pelo simples fato de formarem um código de conduta entre os colaboradores. É empolgante sentir numa empresa a presença dos valores no sorriso de seus profissionais.

O líder brigará pela sua empresa em todas as batalhas e saberá reproduzir sua visão vocalmente e calorosamente sempre que as coisas saírem do eixo

Uma empresa sem "valores funcionais", segue os "valores pessoais" do dono ou do chefe e, conseqüentemente, gera invariavelmente um ambiente de conflito. Os valores quando funcionais e nunca – em hipótese nenhuma – individuais, criam uma cultura organizacional independente e acolhedora, gerando um ambiente seguro e propício ao bom desenvolvimento das tarefas, dos projetos e da inovação com criatividade.

A pior coisa que pode acontecer na sua empresa é não ter os valores bem difundidos e vivenciados pela ausência, incompetência ou negligência do RH. O conflito, a insegurança e o desrespeito dominam o dia a dia dessas empresas formando um verdadeiro clima de guerra e fofoca entre os já péssimos empregados, e também liderados pelos também péssimos gestores.

Um mapa estratégico

O mapa estratégico coloca sobre 4 perspectivas os objetivos gerais da empresa e ilustra como a contribuição de cada área e de cada líder influenciará no resultado final.

O formato e a organização das informações no mapa oferecem uma visão integrada, combinando 3 elementos fundamentais para uma gestão harmoniosa e previsível:

- **Foco.** Cada área da empresa compreende suas responsabilidades e expectativas.
- **Sinergia.** Cada área compreende sua importância dentro do planejamento estratégico global da empresa. Compreende também o impacto ao falhar durante o processo de execução.
- **Controle.** Além das expectativas, as métricas devem ser bem definidas. A melhor forma de reforçar a execução é atrelar a remuneração variável e o bônus ao desempenho individual e em equipe.

5 - ENGAJAMENTO : ENTENDA PARA QUE SERVE UM ACORDO DE METAS E MÉTRICAS ?

Expectativas e prioridades

O acordo de metas e métricas é um pacto. Deverá ser construído conjuntamente entre o líder – que irá executá-lo – e seu chefe – que servirá exclusivamente de: a) mantenedor do foco, b) orientador do planejamento e c) facilitador na remoção das barreiras que certamente aparecerão ao longo do processo de execução.

As expectativas deverão ser escritas e documentadas de forma **SMART**

- Muito e**(S)**pecífica para que não haja ambiguidade
- Devem possuir **(M)**étricas claras e auditáveis
- Devem desafiar irem **(A)**lém do que o líder foi contratado para executar
- Devem ser **(R)**ealistas
- As etapas deverão ser colocadas na linha do **(T)**empo

O acordo de metas e métricas é um desdobramento obrigatório do mapa estratégico. Cada objetivo descrito - "milestones" deverá estar absolutamente relacionado ao mapa estratégico. Uma vez estabelecido o ritmo de execução a única garantia que as estratégias definidas serão rigorosamente executadas é o acordo. É simplesmente infalível !

Metas e Métricas

Cuidado #1! Não (nunca) coloque metas e métricas para abrir proficiência do líder que executará os projetos descritos no mapa estratégico. O indicador correto é a resultante do trabalho bem feito, ou seja, se der certo, o que devemos observar.

Cuidado #2! Não (nunca) coloque metas que não possam sofrer intervenções. As metas e métricas não servem para auditoria. É uma tremenda burrice auditar metas e métricas. Elas servem exclusivamente para garantir que intervenções imediatas sejam feitas caso o projeto escorregue ao longo da execução, o que certamente ocorrerá em algum ponto.

A pior coisa que pode acontecer na sua empresa é não ter os valores bem difundidos e vivenciados pela ausência, incompetência ou negligência do RH

Executar sobre o mapa estratégico utilizando um acordo de metas e métricas significa construir novas competências que a empresa ainda não tem. Também significa masterizar outras competências que ainda não conquistaram plenitude. Por exemplo:

1. Implementar um ERP que automatize todos os processos internos
2. Implementar CRM como ferramenta de gestão de vendas
3. Implementar marketing de conteúdo com mecânica de construção da marca
4. Automatizar PCP (não importa o seu segmento; sua empresa tem um PCP seja ela uma indústria, de serviços, de distribuição ou de varejo)
5. Implementar cultura orçamentária com visão de construção de ebitda.

Não (nunca) coloque metas que não possam sofrer intervenções. As metas e métricas não servem para auditoria

6 - FEEDBACK : PORQUE FAZER UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ?

Todo profissional que defende os interesses da empresa, incluindo seus líderes e *key players*, merecem um feedback formal sobre como anda seu desempenho e, principalmente, quais as áreas que necessitam de atenção para desenvolvimento. Não confunda *feedback* com prêmio, dinheiro ou medalha. A avaliação de desempenho é apenas uma devolutiva que deverá ser dada anualmente ou ao final de um projeto específico.

A avaliação de desempenho deve considerar duas perspectivas:

1. **Performance + potencial:** performance significa o resultado – a entrega do que foi combinado no acordo de metas e métricas. Significa também alcançar e superar as metas combinadas, trabalhando com vigor e atenção nos detalhes e encarando cada obstáculo como um problema a ser resolvido com criatividade e proatividade em vez de uma muralha intransponível associada a um “saco de desculpas”.
2. **Confiança:** você contrata um profissional por sua proficiência e demite pela não aderência aos valores da empresa. Não existe nenhuma possibilidade de manter um profissional na empresa que não seja confiável.

As respectivas acima formam 3 cenários possíveis chamados de "curva normal" que ajudam na avaliação de desempenho e também na distribuição de prêmios e bônus.

- **Baixa performance com baixa confiança:** substituição imediata. Anualmente uma pequena parcela dos colaboradores deverá deixar a empresa para dar espaço a outros novos com competências também novas.
- **Alta performance com baixo potencial:** são aqueles funcionários que a empresa precisa para cumprir suas tarefas (tarefeiros), mas não podem assumir novas responsabilidades. Esses profissionais não se atualizaram ao longo do tempo e, portanto, têm seu potencial comprometido.
- **Alta performance + alto potencial + confiança:** nesse grupo estão seus líderes e "key player". Juntos, formam seu capital intelectual e, portanto, seu ativo mais precioso. Exija do seu líder de RH um programa de desenvolvimento e retenção desse time. Conforme a sua empresa vai executando seus projetos estratégicos, são eles que farão a diferença.

A avaliação de desempenho deve considerar duas perspectivas: performance + potencial versus confiança

Sem avaliação de desempenho, o acordo de metas e métricas é apenas uma ferramenta de auditoria. Não serve para absolutamente nada!

Diretores mal preparados e incompetentes usam frequentemente o A.M.M. apenas para criticar e esgarçar seus líderes que, acudados, invariavelmente deixam a empresa assim que uma oportunidade aparece. É impressionante a "taxa de rejeição (repulsa)" de gestores seniores que se utilizam dos indicadores para esgarçar seu time.

7 - DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS : DAR FEEDBACK E APONTAR O CAMINHO PARA APERFEIÇOAMENTO É SUA OBRIGAÇÃO. VOCÊ SABE COMO FAZER ?

Treinamento e capacitação é de longe o investimento mais barato que uma empresa pode fazer e está sempre dentro das suas possibilidades financeiras. Infelizmente esse tema é negligenciado por líderes de RH incompetentes. Todo profissional elegível deveria passar obrigatoriamente por horas de treinamento e capacitação todo ano. Esse pré-requisito, inclusive, deverá determinar sua elegibilidade ao

O plano de desenvolvimento Individual - PDI - é o único caminho formal para desenvolver as habilidades específicas que ainda faltam nos seus líderes e "key player"

bônus. Uma boa execução e uma boa performance são resultados de treinamento e capacitação continuados.

O plano de desenvolvimento Individual - PDI - é o único caminho formal para desenvolver as habilidades específicas que ainda faltam nos seus líderes e "key player", ou seja, aqueles profissionais que merecem investimento de tempo, atenção e dinheiro. A palavra individual explica que para cada profissional, o plano deverá ser construído de forma personalizada conforme seu estágio de desenvolvimento.

O aperfeiçoamento profissional pode ser relacionado em 3 áreas específicas:

- **Desenvolvimento de habilidade de liderança** - toda empresa que presa e preserva seus líderes tem um documento chamado "biografia do líder" contendo: a) as competências exigidas, b) as descrições detalhadas dessas tais competências e também c) as expectativas que serão observadas no seu comportamento do dia a dia. Para cada empresa, liderança tem um significado específico, mas de uma forma geral, o líder é também o guardião dos Valores e, portanto, a "biografia do líder" deverá esclarecer que ele deve servir de exemplo - "role model".
- **Aderência aos valores** - uma pesquisa de satisfação dos clientes internos da empresa mensura como (com qual nível de qualidade) profissionais que são pares estão servindo um ao outro. Nuances da falta de aderência a algum valor poderá ser facilmente diagnosticada e corrigida antes que se transforme num problema de comportamento que contamine a harmonia do grupo.
- **Hard skill** - alguma competência técnica que deva ser adquirida ou atualizada com o objetivo de melhorar o desenvolvimento dos projetos estratégicos da empresa. As atualizações tecnológicas que têm impacto no negócio exigem aperfeiçoamento constante. É mais que falta de profissionalismo, é um deboche uma empresa utilizar-se de excel e e-mail para respectivamente reportar andamento de projeto estratégicos e estabelecer comunicação entre os participantes do time.

independente da sua idade, são curiosos. frente a qualquer desafio imposto ao longo do processo de execução, pesquisam e se aprofundam nos temas para não chutar ou tomar decisões impetuosas ou egóicas

8 - SUA EMPRESA PROMOVE A CULTURA

ORGANIZACIONAL? - SEUS VALORES ? - SEU PROPÓSITO ?

Interesse

uma empresa que sistematicamente manifesta sua visão de futuro entre seus profissionais é a empresa que atrai os melhores talentos do mercado. Aqueles talentos que por natureza (não por ordem de alguém) e, independente da sua idade, são curiosos. Frente a qualquer desafio imposto ao longo do processo de execução, pesquisam e se aprofundam nos temas para não chutar ou tomar decisões impetuosas ou egóicas.

Prática

Se "o diabo mora os detalhes", nada como a prática para masterizar o conceito do aprendizado. A prática sem o conceito é fazer sempre a mesma coisa e sempre do mesmo jeito. Profissionais ultrapassados são aqueles que dizem que tem 30 anos de experiência quando na verdade tem apenas 1 ano de experiência e 29 fazendo a mesma coisa. Esse tipo de profissional é aquele que enterra sua empresa.

Invista numa mente jovem – independente da idade cronológica – e que tenha a ambição e disponibilidade para aprender. É fácil identificar. O diagnóstico é o "brilho nos olhos".

Propósito

Interesse e prática levam, ao longo do tempo, ao propósito. A sensação é como se você levantasse todos os dias para trabalhar sem sentir que trabalhou nenhum dia.

A cultura organizacional bem implementada e bem promovida conquista o coração dos profissionais que não trocam a empresa por nenhuma outra. Eles vivenciam os valores da empresa nas suas relações do dia a dia com pares, subordinados e chefes.

A cultura organizacional garante um ambiente de alto desempenho e, ao mesmo tempo, garante um ambiente saudável e seguro.

9- SUA NOVA GERAÇÃO DE SEUS LÍDERES NÃO IRÁ TROCAR SEU PROPÓSITO POR SALÁRIO. VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA ACOLHE-LOS, DESENVOLVE-LOS E RETE-LOS ?

A nova geração de líderes nos oferecerá uma lição única que transformará nossa relação com o trabalho. Eles serão empreendedores da sua função dentro da empresa.

Apaixonados pelo que fazem, serão independentes, responsáveis e maduros. As relações de empatia entre pares se formarão de maneira verdadeira e naturalmente, ou seja, sem as "cascas de proteção" típicas de quem quer manter seu status ou empregabilidade.

A relação com seus líderes (chefes) será pela busca da orientação e pela facilitação sobre alguma barreira que se apresenta no caminho.

Pela presença de espírito em servir a empresa, cada problema apresentado por esses novos profissionais já se apresentará com sugestões e recomendações sobre como resolvê-los.

Exigirão da empresa que retorne uma parte dos seus lucros de volta para sociedade e serão intolerantes com empresas que desprezam o meio ambiente de qualquer forma.

Os novos profissionais não estarão num único CEP (Código de Endereçamento Postal). O escritório sede da empresa, quando utilizado para reuniões e encontros, será uma extensão das suas casas com layout e espaços que não remetam a baias (confinamento de cavalo).

A nova geração de líderes nos oferecerá uma lição única que transformará nossa relação com o trabalho. Eles serão empreendedores da sua função dentro da empresa
