



Desenvolva o potencial de seus colaboradores



Ao longo de nossas pesquisas, percebemos que alguns gerentes eram melhores do que outros para fazer com que as pessoas que lhes eram confiadas crescessem.

Quando confiamos um novo colaborador ao "gerente contrariado", após algum tempo, notávamos, inevitavelmente, que os defeitos e as lacunas daquele colaborador tinham aumentado. O novo colaborador começava a se ressentir do estilo de administração que aumentava e desenvolvia suas lacunas.

No caso do "gerente antagonista" notávamos, ao contrário, apesar de ele ser muito bom ao administrar e fazer com que as pessoas de perfil médio-baixo crescessem, quando elas chegavam num certo nível, ele não era mais capaz de desenvolver nelas outros potenciais.

Existiam, ao contrário, alguns gerentes que, na maior parte dos casos, obtinham forte melhoria nas pessoas que administravam. Esses gerentes, não apenas eram capazes de tornar as pessoas de nível médio-baixo produtivas (assim como o gerente antagonista), mas eram também capazes de desenvolver nas pessoas as características necessárias para que pudessem almejar uma posição gerencial.

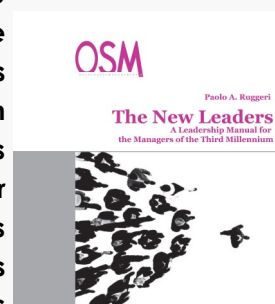
Estudando estes últimos, foi possível isolar algumas características que acumulavam. Chamou-nos a atenção, em particular, o fato de que essas características não estavam presentes apenas no gerente de sucesso, mas estavam presentes, também, nos bons mentores e nas pessoas que, em âmbito social, pareciam ter o dom de poder desenvolver as qualidades dos outros.

O LIVRO

Os Novos Líderes

Um manual sobre a liderança para os gerentes do terceiro milênio.

Paolo A. Ruggeri é uma das maiores autoridades em liderança, gestão e formação de pessoas. Ele vem treinando empresários e profissionais na Europa e nos Estados Unidos há mais de vinte anos. Em seu livro, **Os Novos Líderes**, ele disponibiliza aos leitores todas as técnicas bem sucedidas e ações desenvolvidas no decorrer de sua vida profissional, as quais têm ajudado inúmeras pequenas e médias empresas a alcançar posições de liderança em seus mercados. Os novos líderes já vendeu mais de 50.000 cópias só na Europa. Neste boletim, publicamos um trecho do décimo capítulo do livro, onde Paolo explica como desenvolver o potencial da sua equipe. **Os novos líderes, um Manual de Liderança para o Gestor de Terceiro Milênio, está disponível no iTunes, na Amazon e pelo e-mail contato@iprofiledobrasil.com.**



Não perca a oportunidade de ler o primeiro e mais famoso livro de Paolo Ruggeri: Os Novos Líderes. O livro vai ajudá-lo a melhorar suas habilidades de liderança com conselhos práticos e dicas inteligentes que você pode aplicar imediatamente para aumentar a eficácia

**DISPONÍVEL EM
I-TUNES & AMAZON**

de sua OR equipe.

**COMPRE O LIVRO IMPRESSO PELO E-MAIL:
contato@iprofiledobrasil.com**

Mais de 50.000 cópias vendidas no mundo

www.paoloruggeri.net



Enfrentar os erros dos colaboradores

com uma emoção positiva E não com uma emoção negativa

Percebemos que os melhores gerentes enfrentam o erro ou a falta de desempenho de seu colaborador com uma emoção de forte interesse. O que entendemos por "uma emoção de forte interesse"?

O forte interesse é aquela emoção que sentimos quando existe algo que nos torna curiosos e que queremos conhecer mais profundamente, quando somos atraídos por algo.

Por exemplo, quando lemos um bom livro ficamos curiosos por saber como vai terminar. Queremos seguir adiante. Ou então, quando sentimos uma emoção de forte interesse, quando conhecemos uma pessoa nova que nos agrada.

É necessário diferenciar entre **forte interesse** e suspeita ou desconfiança. Existem momentos nos quais estamos interessados por uma pessoa que tenha feito determinada coisa, porque "queremos entender quais são suas culpas e colocá-las em evidência" ou porque "suspeitamos que exista algo por baixo ou querem nos enrolar". Nesses casos, a emoção que experimentamos **não é o forte interesse**, mas é a suspeita ou a desconfiança. A suspeita ou a desconfiança fazem com que a pessoa que temos diante de nós se feche ou se coloque **na defensiva**. O forte interesse, ao contrário, faz com que ela se abra.

Dizendo que o gerente deve agir com uma emoção de forte interesse, entendemos que quando o colaborador errou, ou diante da notícia de um desempenho ruim, o gerente **não experimenta uma emoção de cólera, ou de raiva, ou de ressentimento**, mas experimenta uma emoção que o leve a ser curioso, a conhecer algo a mais, a ser atraído por aquilo que aconteceu, **SEM SER, DE JEITO NENHUM, ACUSATIVO OU CRÍTICO.**

O GERENTE DEVE SE EMPENHAR PARA EXPERIMENTAR UMA EMOÇÃO QUE NÃO COLOQUE O COLABORADOR NA DEFENSIVA, ou não cause aqueles efeitos invisíveis que, em longo prazo, levariam este último para um estado de ânimo tal a tornar o problema ainda maior.

Se o gerente, que se empenha dessa maneira, souber que um colaborador se cometeu um erro, que causou para empresa uma perda de 6 mil Reais, **SUA EMOÇÃO É AQUELA DE FORTE INTERESSE!!!**

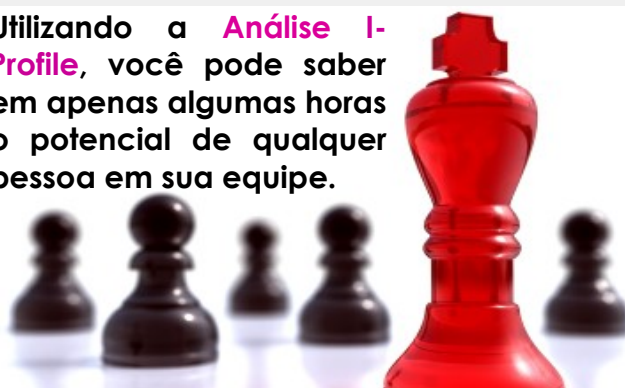
É, simplesmente, fortemente interessado, quer entender de modo positivo o que aconteceu e do por que ter acontecido. **"O que aconteceu? Diga-me! Não se preocupe, me explique o que aconteceu"**

A Análise I-Profile

AVALIANDO colaboradores

Às vezes um de seus empregados não está performando adequadamente ou você não está completamente satisfeito com os resultados dele. **A questão mais difícil é: Será que é você quem não o está gerindo de maneira adequada? Ou é o colaborador que não tem os recursos para fazê-lo?** Avaliar os colaboradores e seu potencial está entre as principais habilidades que um CEO ou COO deve ter para ser bem sucedido. **O que você pode dizer sobre o potencial de uma pessoa de sua equipe?**

Utilizando a **Análise I-Profile**, você pode saber em apenas algumas horas o potencial de qualquer pessoa em sua equipe.



Para maiores informações, envie um e-mail contato@iprofiledobrasil.com



O bom gerente não procura ganhar apoio de sua equipe com críticas ou ameaças. Ele ganha por meio de seu entusiasmo e de sua capacidade de “vender vantagens”

O gerente contrariado, e às vezes também o gerente antagonista, faz com que o colaborador entenda que se não fizer bem seu trabalho ou não concluir no prazo estabelecido, se não der uma virada em seus desempenhos, existirão para ele consequências ruins

ELES VÃO ENFRENTAR CONSEQUENCIAS NEGATIVAS.

Nas reuniões com os Chefes de Área: “Quero lembrar para as pessoas que estão abaixo do orçamento que, quem não cumprir as metas orçamentárias até o final do ano, não sairá impune. Haverá consequências...”. Pensa que tal frase estimulará os colaboradores a serem mais produtivos. É verdade que, dita uma vez e seguida por uma boa dose de incentivo e conselhos práticos, no decorrer das semanas e dos meses sucessivos, poderia dar uma chacoalhada positiva no ambiente. Mas, por si só e sem ajuda subsequente e encorajamento, ou pior ainda, se for repetida regularmente, não fará nada, além de deprimir o entusiasmo da equipe e torná-la menos eficaz.

Às vezes, alguns gerentes pensam erroneamente que, mandando uma bela carta de advertência terão resolvido o problema sobre a motivação de um colaborador que comete erros. Nada mais errado. É verdade, apenas com a carta de advertência o colaborador recebe uma chacoalhada e por alguns dias faz um pouco a mais daquilo que fazia antes; porém, ao longo de duas semanas, no máximo, volta a piorar, aliás, sua piora se torna ainda mais intensa.

Nosso trabalho com o colaborador não é aquele de preocupá-lo, de usar a ameaça, de punição ou de providências no caso de não trabalhar bem. Dissemos, anteriormente, que todos esses comportamentos contribuem apenas para tornar a pessoa mais agitada,

mais distraída, mais levada a cometer erros. Nosso trabalho consiste, ao contrário, de iluminá-lo, recarregá-lo, fazer com que ele veja as grandes vantagens que existem quando ele age melhor.

O bom gerente usa a razão e o entusiasmo para fazer com que seus colaboradores entendam o porquê do projeto ser importante e de ser executado rapidamente.

O gerente medíocre usa a cólera, a raiva, o deixa perceber que “se isso não for feito rapidamente, você terá problemas”.

É uma diferença substancial. **Com o raciocínio e sua carga positiva, o bom gerente eleva os colaboradores para um estado de ânimo que os tornará mais produtivos.**

O gerente medíocre procura colocar seus colaboradores no medo de medidas disciplinares, porque possuem a ideia, em parte correta, que uma pessoa com medo ou temerosa não discute as ordens. O problema é que, uma pessoa com medo e temerosa é, também, pouco produtiva, tem pouca iniciativa e, em geral, fornece desempenhos fracos.

COMO AS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GERENTE

podem ser usadas para identificar
colaboradores com potencial de
desenvolvimento

daqueles que não tem

Os resultados que alguns clientes nossos obtiveram, mudando o próprio estilo de gestão, sobre colaboradores aparentemente negativos, foram muitas vezes surpreendentes. As **"pessoas medianas"** que temos na empresa são realmente "pessoas medianas", ou escondem dentro de si as características que poderiam **torná-las campeões?**

Podemos responder a essas perguntas e a outras perguntas apenas nos dedicando, por algumas semanas, para melhorar realmente nosso estilo de gestão dos recursos humanos.

Peço para vocês que façam em particular o que segue:

a) **"Ressetem"** os lados negativos das pessoas que administram. **Esqueçam-se do passado.** Esqueçam todos os lados negativos que acumularam ao longo dos anos.

b) Se casem com o princípio da Causalidade. Não são nossos colaboradores que erram, somos nós que não fornecemos para eles ou os motivamos de modo inadequado. **Bastará, inclusive, apenas que se considerem mais causa, para começarem a sentirem-se menos tensos.**

c) Dediquem tempo na agenda para as atividades importantes, mas não urgentes e, **em particular, para a formação e para a motivação do pessoal.** Faça um elenco específico das atividades que deveriam desenvolver, e anotem preventivamente na agenda. Dediquem a tais atividades pelo menos 30% do tempo de vocês.

d) Andem pela empresa para surpreender as pessoas enquanto fazem algo correto e **manifestem seu apreço por eles.** Trabalhem nos lados positivos das pessoas que administram.

e) Façam com que seus gerentes intermediários leiam esse livro, de modo que vocês não sejam os únicos a "ter que ser causa de tudo". Garanto para vocês que, trabalhando com uma pessoa seguindo os pontos de a) a d), de modo constante por um período de dois ou três meses, inclusive os zumbis começarão a melhorar e a serem produtivos! **Alguns colaboradores serão para vocês uma verdadeira surpresa.**

A Análise I-Profile

**Encontre a
PESSOA CERTA**

Esta é uma daquelas atividades que podem alavancar ou quebrar uma empresa. Empresários sábios sabem disso e, portanto, investem tempo e recursos para saber quem eles estão contratando. **Você deve mensurar a capacidade de uma pessoa para ser produtiva e fazer a diferença,** ao contrata-lá para sua equipe.



Nós oferecemos uma ferramenta abrangente de avaliação. A ANÁLISE I-PROFILE, pode ajudar a estabelecer a produtividade de alguém com bastante antecedência.

Para maiores informações, envie e-mail para contato@iprofiledobrasil.com, ou ligue :
Latin America Office: + 55 11 9.8286-4592



OPEN SOURCE MANAGEMENT
INTERNATIONAL GROUP