"All In"

o que a liderança pode fazer para capturar e utilizar o poder de funcionários totalmente engajados?

POR RAÚL CANDELORO / Tradução: Dione Junges

Quando alguém é conhecido como o "Apóstolo da Apreciação", é difícil não pensar na possibilidade deles serem apaixonados pelo engajamento e pela cultura dos funcionários. Raúl Candeloro, diretor executivo da Comunidade Small Giants, entrevistou o autor Chester Elton, autor de "All In" (junto com Adrian Gostick) para aprender mais sobre o que a liderança pode fazer para aproveitar funcionários totalmente engajados e utilizar o poder dessa característica.

Raúl Candeloro - Vamos começar falando sobre você, para que os nossos leitores possam conhecê-lo melhor. Você poderia descrever brevemente sua trajetória de vida até escrever All In?

Chester Elton: Bem, isso é uma boa pergunta. Nasci em Edmonton, Alberta, bem em frente a um rinque de patinação. Isso era 1958. Voltei muito no tempo?

Minha carreira começou em vendas e consultoria, e eu ainda amo resolver um problema de um cliente. Eu não estava satisfeito em tirar pedidos de clientes, eu queria ser um líder. Eu estava trabalhando com ótimos clientes e fazendo algumas coisas realmente inovadoras no engajamento de funcionários, e eu queria tirar essas ideias, que ninguém mais estava fazendo, e fixá-las para ajudar os outros. Minha empresa tinha acabado de contratar Adrian Gostick para dirigir as comunicações, e nós entramos em sintonia rapidamente e começamos a escrever. No começo nós olhamos pouco para o engajamento, observando apenas como o funcionário reconhece ou aprecia o impacto do ambiente de trabalho. Nossos livros tinham um tema muito "laranja", "O Gerente de 24 Cenouras", "O Princípio da Cenoura" e "A Revolução Laranja". Nós, obviamente, atingimos líderes, pois cada um dos livros era New York Times best-seller. Nós já vendemos mais de um milhão de cópias e traduzimos para mais de 30 idiomas. Nosso mais recente trabalho chama-se "All In". O livro é sobre cada conversa que teria com líderes sobre o envolvimento, ou trabalho em equipe, ou reconhecimento e que acabaria soando como: "Sim, todas essas coisas são importantes, mas se você não fizer a cultura certa, não importa." Nossa pesquisa nos levou então para o que as grandes culturas do local de trabalho estavam fazendo de forma diferente, como eles conseguiram fazer os seus empregados darem tudo de si. Towers Watson permitiu acessar seu grande banco de dados, e fomos capazes de definir quais os 7 passos das organizações de alto desempenho para construir uma rentável e escalável cultura transferível.

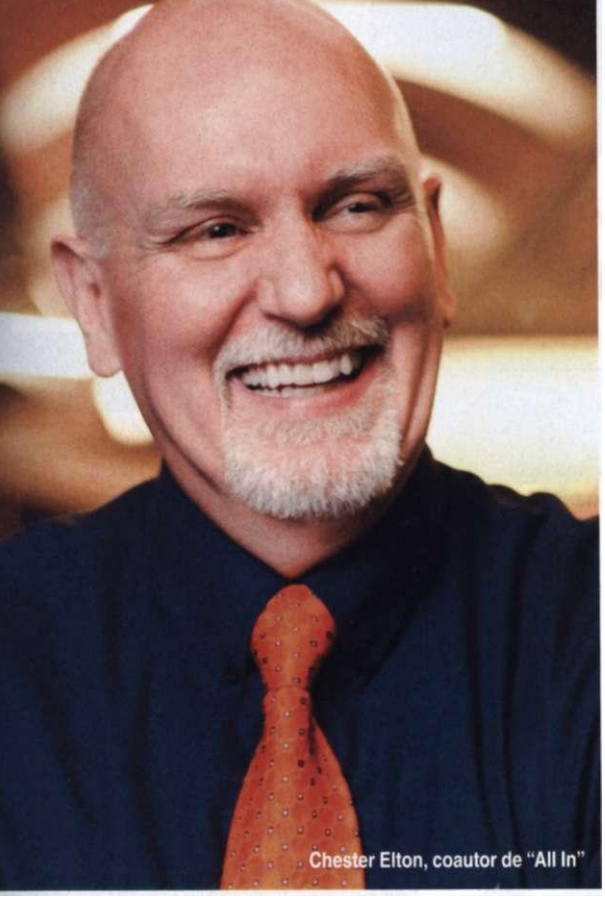
Agora sobre o livro. Com tantos livros de liderança, quais as novas informações que o "All In" traz?

Recebemos todos os dias alguns e-mails de leitores. Eles dizem o seguinte: enquanto muitos livros sobre liderança oferecem teorias, *All In* tem uma pesquisa de 300.000 pessoas a apoiá-la. Ele é baseado em métodos científicos. Ele também oferece um roteiro, ou um plano a seguir. E grandes gestores que estão utilizando esses conhecimentos em suas indústrias. O livro mostra o que os outros fizeram e como aplicá-lo onde você trabalha.

Você poderia nos dar um exemplo prático, fora "All In", que reflete suas principais ideias ou conceitos?

Doria Camaraza é um bom exemplo. Ela é gerente geral da mais produtiva parte rentável da American Express, um call center na Flórida. Ela é uma das líderes mais incríveis que conheci nesta viagem, e é a prova de que a cultura é o grande diferencial. A competição pode replicar tudo o que fazemos, mas não sua cultura. Se você não definir a cultura que você quer, ela vai se desenvolver sem você e as probabilidades são de que não vai ser o que você deseja ou precisa.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.



Chester Elton, coautor de "All In"

Que tipo de conselho eles deveriam estar procurando?

Os leitores não só vão descobrir o que as grandes organizações fazem, mas também o que os grandes gestores fazem tão bem. É engraçado, nós escrevemos o nosso primeiro projeto "All In". Era tudo sobre a pesquisa e o que isso significa. E o nosso editor e outros primeiros leitores disseram: "Ok. Eu entendo. E agora, o que eu faço? "Isso foi um "clique". As pessoas querem saber exatamente o que fazer. Nós reescrevemos o livro para responder a essas perguntas.

Qual é a primeira coisa que você gostaria que seu leitor fizesse depois de terminar de ler "All In"?

Compartilhe o livro com sua equipe e grupo de liderança sênior. É difícil mudar uma cultura sem "vestir a camisa". E eu gostaria que eles não só falassem sobre esses conceitos com os outros, mas elaborassem um plano de ação. A grande questão é esta: como podemos fazer deste, um ótimo lugar para se trabalhar?

SOBRE O SEU TRABALHO COMO UM ESPECIALISTA CONSULTOR / EMPRESA:

Qual é o maior erro que você vê proprietários de pequenas empresas cometerem nas áreas abrangidas pela "All In"?

Muitos líderes de pequenos negócios pensam que gerir uma pequena empresa não precisa ter o tempo para pensar sobre a cultura que se quer construir. Isso é um absurdo. Seus produtos e serviços são importantes, mas se a recepcionista, linha de frente ou o seu entregador não vivem a cultura, então você não tem a chance de ganhar. E isso tudo se resume a cultura.

Que sugestões você daria para eles melhorarem?

Execute os 7 passos com sua equipe. Eles saberão onde sua cultura é fraca. Descubra a sua causa nobre, o que seus clientes realmente querem de você, como se adaptar às mudanças em seu ambiente, e assim por diante. Vale a pena o tempo.

Por onde eles devem começar?

Aqui está um simples conjunto de perguntas a serem respondidas: 1) Quem somos? 2) Para onde estamos indo? e 3) Como vamos chegar lá? Responda-as com os membros de sua equipe. São questões para tentar enteder o que o deixa animado todos os dias, e, em seguida, sair e começar a compartilhar sua paixão com os outros.

E sobre os gerentes e líderes de equipes em geral, o que você acha que devem parar de fazer para melhorar os seus resultados?

Pare de pensar que todos são como você: dirigido e disposto a sacrificar tudo para o negócio. Você tem que entender o que sua empresa significa para a sua equipe. Pare e aprenda o que é importante para eles. O que é que motiva a vir para o trabalho todos os dias? Quem sabe eles queiram crescer, mas como? A descoberta das respostas será uma revelação.

Alguma coisa que eles devem começar a fazer mais?

Ouvir. Tire um tempo para questionar seus colaboradores, seus clientes, seus fornecedores: será que estamos caminhando na direção certa? Existe alguma coisa que devemos fazer melhor? Se você não está recebendo um feedback honesto e sincero, então você não está ouvindo. Os melhores líderes estão constantemente aprendendo, e eles nunca assumem que têm todas as respostas.

Depois de toda a pesquisa que você fez para "All In" e com base em toda a sua experiência nesta área, que conselho é dado, que você discorda ou pensa que é errado?

Que você pode pagar as pessoas para criar a cultura desejada. A compensação é importante, não me interpretem mal, mas isso não é cultura. Eu conheci uma mulher que trabalhava a semana toda no departamento de T.I de uma empresa e no sábado na Apple Store. Por quê? Porque ela odiava seu trabalho durante a semana, mas ela amava o seu tempo na Apple. E ela me disse: é tudo sobre a cultura.

Algum comentário adicional ou pensamentos para os nossos leitores?

O que temos de mais animador são as mensagens que recebemos de pessoas ao redor do mundo que não apenas experimentaram estes princípios no trabalho, mas em suas vidas pessoais, com a família ou outros locais. O ponto: precisamos dar tanto ou mais do nosso esforço para aqueles que amamos.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.

Fonte: Venda Mais, Curitiba, ano 19, n. 234, p. 26-27, set. 2013.