

Administração de Alta Performance





Sumário

Administração de Alta Performance	1
Entendendo as Linhas de Produção:.....	5
Como ter Reuniões Eficientes.....	8
Como Tomar Decisões Melhores	9
Planejamento com Foco em Resultados.....	10
Entenda o Conceito de Gestão por Objetivos (OKR's).....	11
Capacitando Suas Tropas.....	12
Maturidade Com Relação à Tarefa: O segredo para delegar	13
Dominando Avaliações de Performance	16
Duas Tarefas Difíceis, Você Vai Ter que se acostumar.....	17
Times Treinados, Times Motivados	18
Vamos Falar de Grana? Remunerando sua Equipe	18
Notas Finais	19



As responsabilidades de um gerente possuem várias faces e a natureza variável do trabalho transformou esse papel preponderante para as empresas. Isso significa que os gerentes da atualidade são responsáveis por juntar informações, tomar decisões, agir como exemplos, cultivar motivação e avaliar seus funcionários e neste sentido *High Output Management* é um livro essencial para ajuda-los. Escrito pelo saudoso Andy Grove, o ex-CEO da Intel, é voltado para gerentes, diretores e CEOs.

Se você tem uma equipe, uma empresa ou se relaciona com muitas pessoas no seu dia a dia e tem que equilibrar os interesses do seu time, este livro é obrigatório para você. O foco do *High Output Management* é deixar bem claro que a principal característica de um bom gestor é o foco em resultados, nos *outputs* e, assim, ensinar como você pode gerar mais resultados por meio de um entendimento de como uma corporação deve funcionar.

Em uma empresa, seu resultado pessoal é equivalente ao resultado de todas as equipes e departamentos sob a sua supervisão ou influência. Seu time somente atingirá alta performance de verdade se cada membro tiver um entendimento do seu *output* necessário e clareza de qual é o seu papel na empresa.



Então, como gerente você deve ser claro sobre seu papel no assunto.

De uma forma geral o livro destaca os seguintes aspectos:

- Gerenciar uma empresa é como servir um almoço – requer um entendimento de processo de produção;
- Gerentes precisam saber como selecionar indicadores de performance e tirar informações importantes deles;
- O sucesso de um gerente depende do sucesso de seu time;
- É responsabilidade do gerente promover a motivação de seu time;
- Funcionários não são somente motivados por recompensas financeiras, mas eles precisam também de feedback e de suporte de seus gerentes;
- Os gerentes devem encorajar competições no trabalho e adotar o papel de treinador para melhorar a performance de seus times.



Entendendo as Linhas de Produção:

Linhas de produção eficientes operam sobre três premissas: entregar seus produtos dentro do prazo, com um padrão claro de qualidade e dentro do custo definido. Para garantir que estas premissas sejam cumpridas, é preciso garantir que sua linha de produção siga os seguintes passos:

- **Manufatura:** a etapa em que são agrupados os elementos do seu produto;
- **Montagem:** quando os componentes são agrupados formando um novo item;
- **Testes:** o exame das características do produto. Para otimizar sua linha de produção, é necessário ficar atento às etapas "gargalos" (que consomem mais tempo, mais recursos, onde ocorrem mais falhas, etc), a fim de otimizá-la. Uma vez otimizada a etapa mais complexa, mova para a segunda, terceira e assim por diante. Para garantir esse acompanhamento, existem os indicadores (**KPI's ou Key Performance Indicators**). Mesmo um indicador básico é melhor do que não ter nenhum indicador. Bons indicadores mensuram o resultado, o output de um processo e a quantidade de atividades exercidas. Escolha um indicador



para cada objetivo buscado e os analise individualmente e comparativamente, pois quase sempre um indicador impacta diretamente em outros. Um exemplo: o número de unidades produzidas por dia (indicador de velocidade), se aumentado drasticamente, pode comprometer o número de produtos defeituosos por dia (indicador de qualidade). Além dos indicadores de acompanhamento, existem também os indicadores que podem prever seus resultados e tendências, mensurando os resultados de um processo ao longo de um período de tempo. Um exemplo de uso para este cenário seria acompanhar um indicador como produção por funcionário por mês. Por meio dele, você consegue saber, ao longo do tempo, se você está ficando mais ou menos eficiente e até mesmo projetar quantos funcionários você precisaria contratar para atingir seu objetivo de aumentar a produção de peças.

Descubra sua Alavancagem Gerencial

Alavancagem é a medida do resultado gerado por cada gestor. Andy usa a seguinte fórmula para descrevê-la:

$$\text{Output do gestor} = \text{output dos seus subordinados diretos} + \text{output dos demais times que se beneficiam do seu conhecimento.}$$



Para garantir performance máxima, é preciso que você conheça seu papel como gerente, que inclui coletar informações, multiplicar informações para a equipe, tomar decisões, ser um exemplo para o time e compilar relatórios com frequência. Relatórios de gestão são importantes para comunicação, mas são ainda mais importantes para a autodisciplina do gestor. Produzi-los, muitas vezes, é ainda mais importante do que os consumir. Para delegar de maneira eficiente, é necessário que um gerente tenha informações analisadas constantemente, conhecimento estratégico sobre o negócio e também habilidades de comunicação e liderança. Segundo Andy, um gerente deve ter entre 6-8 subordinados. Menos de 6 pode causar lentidão na empresa e mais que 8 pode gerar confusão na comunicação.



Como ter Reuniões Eficientes

Reuniões têm um grande poder de alavancagem quando usadas efetivamente, mas também deve-se ter cuidado para que não se tornem um desperdício de recursos. Elas devem ser dos seguintes tipos:

- **1:1's** - Reuniões entre o gestor e o subordinado para troca de conhecimento e feedbacks. O gestor deve ouvir, fazer perguntas e tentar utilizar a oportunidade para encontrar problemas e ser um coach efetivo para o membro da equipe. O objetivo dessa reunião é aumentar o entendimento do mentorado sobre o seu papel e ajudá-lo a produzir mais e se desenvolver. Sua frequência depende da experiência do subordinado em seu trabalho, mas, em geral, é recomendado que ela ocorra uma vez por semana para colaboradores não experientes, com duração menor que uma hora. Essa reunião é destacada por Andy como uma das mais importantes em todo tipo de empresas.
- **Reuniões de Time** - Devem ser utilizadas para discutir tópicos que afetam mais de duas pessoas. O papel do gestor é de facilitar a reunião, controlar seu ritmo e acompanhar para que o assunto seja resolvido ali. Seu papel é ajudar o



time a tomar decisões. Mediar pontos de vista conflitantes é um ótimo exercício para o gestor ter mais entendimento das questões em jogo.

- **Revisões Operacionais** - Começa com uma apresentação e discute os resultados do processo. É também uma maneira de ajudar pessoas que não necessariamente interagem no dia a dia a se conhecerem e trocar ideias. Tendo foco e utilizando estas práticas é possível acompanhar com sucesso os resultados da empresa e alinhar todos os envolvidos.

Como Tomar Decisões Melhores

Para tomar decisões acertadas é importante envolver especialistas no assunto sempre. Nem sempre você, como gestor ou CEO de uma empresa, deve tomar todas as decisões. Em geral, as decisões devem passar por 3 estágios: Discussão livre com os envolvidos, decisão clara com um plano de ação e comunicação do apoio total da gestão ao decisor. Apoio total não significa necessariamente concordar com tudo, mas sim comunicar que você está de acordo com o plano a ser seguido. Em geral, é melhor que as decisões sejam tomadas pelos gerentes da camada média da empresa, afinal, eles combinam uma mistura do conhecimento especializado e autoridade. O maior entrave para boas decisões é que nem sempre as pessoas se posicionam de forma transparente sobre o assunto abordado. Uma



reunião apenas com pessoas do mesmo nível gerencial não traz boas decisões, pois eles tendem a buscar um consenso. Se não existe um gestor envolvido, é importante que a decisão final tenha a aprovação do profissional mais sênior do grupo. Outro fator importante é sempre consultar outras pessoas antes de decidir, pois se você toma decisões sem consultar, os demais membros da sua equipe também tomarão decisões sem consultar seus times.

Planejamento com Foco em Resultados

Planejamento é crítico para uma gestão focada em resultados e é importante que ele seja feito por você, enquanto gestor, e não por um profissional isolado. O gerente tem conhecimento dos seus recursos e entende que planejar é dizer sim para alguns projetos e não para outros. Planejamento se baseia em 3 etapas básicas.

- **Entender a demanda** - O que o ambiente, a empresa ou seu time necessitará de você e por quanto tempo.
- **Entender a situação atual** - O que você está produzindo agora, quando estes projetos serão concluídos e o qual o impacto de adicionar novos projetos no curto prazo.
- **Comparar a demanda com a situação atual e derivar disso um plano** - O que precisa ser feito para garantir que a demanda seja entregue? Qual o prazo e recursos necessários? O planejamento (a estratégia) deve produzir tarefas (as



táticas) que precisam ser executadas agora para alterar os eventos futuros e suprir as necessidades da demanda levantada. O *output* do processo de planejamento, portanto, é o conjunto das decisões tomadas com base no processo de planejar. É importante se lembrar que, após planejar, é importante separar algum tempo para considerar o impacto daquele planejamento e daquelas decisões. Dizer sim a um projeto significa dizer não a outros.

Entenda o Conceito de Gestão por Objetivos (OKR's)

A gestão por objetivos ou **OKR's** (*Objectives and Key Results* ou **em português objetivos e resultados chaves**) deve ser utilizada para garantir a velocidade após planejar. Defina seus objetivos se perguntando "Onde queremos chegar?". A partir daí, enumere os resultados chave que você espera para saber se está chegando lá. Escolha áreas críticas e tenha foco. Mantenha também os resultados sempre específicos, de forma que fique claro o que conseguimos realizar e onde falhamos.



Capacitando Suas Tropas

Você, como gestor, pode melhorar a performance dos seus colaboradores e subordinados desenvolvendo a motivação (desenvolvimento da autoestima e reconhecimento das contribuições dos indivíduos) e o treinamento. Autoestima e o desenvolvimento do indivíduo são as duas chaves deste processo. Enquanto a autoestima e a motivação são recursos finitos, não se podendo contar com eles sempre, o desenvolvimento técnico e pessoal, assim como a capacidade de aquisição de novos conhecimentos das pessoas, são infinitos. As pessoas, em geral, se desenvolvem de maneiras diferentes:

- **Desenvolvimento de competências:** A pessoa é focada em dominar cada vez melhor sua tarefa, buscando se tornar um virtuoso, um grande especialista e, assim, obter reconhecimento;
- **Desenvolvimento de realizações:** A pessoa é focada em "conquistar" e "atingir objetivos" em tudo que faz. Ambas as abordagens levam pessoas a superar e testar seus limites, seja no nível da habilidade, seja no nível das realizações. Comportamentos focados em desenvolvimento de competências não devem ser recompensados com reconhecimento, afinal, eles não estão necessariamente alinhados aos objetivos da



empresa. Já o desenvolvimento focado em conquistas e realizações deve ser fomentado em toda organização. Uma realização é sempre um resultado, um *output*.

Maturidade Com Relação à Tarefa: O segredo para delegar

A maturidade com relação à tarefa (termo originalmente cunhado por Grove como *task relevant maturity*) é um critério usado para definir a maneira como se gerencia cada tipo de subordinado. Ela leva em conta o nível de maturidade que ele apresenta para que seja adotado um estilo diferente de gestão, seja por meio de uma gestão diretiva (ordens e explicações), objetiva (focado em metas e resultados, mas oferecendo mentoria) ou delegação focada na liderança (envolvimento do gestor na execução da tarefa próximo de zero, apenas no acompanhamento dos resultados e na motivação do indivíduo).

Baixa maturidade: O indivíduo com baixa maturidade com relação a tarefas tem pouca experiência na área requerida. Ele pode ser um novo funcionário ou novo naquela profissão e precisa ser gerenciado de acordo. É necessário explicar a tarefa em detalhes, assim como os resultados esperados, os recursos necessários e o passo a passo para executá-la. O estilo deve ser diretivo, pedindo que o funcionário tome notas e faça perguntas. Seu primeiro objetivo com este indivíduo, como gestor, é certificar-se de que ele é



capaz de concluir a tarefa e se tornar um funcionário efetivo, competente e confiante.

Maturidade média: No nível médio, o profissional já possui alguma experiência com a tarefa específica. Eles já têm um certo nível de competência necessária na área e contam com mais confiança na sua capacidade de execução. Ainda assim, essa experiência pode ser limitada e, neste caso, sua gestão deve seguir um estilo objetivo.

Explique com clareza os objetivos e resultados esperados da tarefa e pergunte a esta pessoa como ela faria a tarefa para atender às suas expectativas. Deixe que eles desenvolvam o plano de execução. Acompanhe o progresso gradualmente, mas deixe o ônus de descobrir os recursos necessários e o passo a passo para se atingir o objetivo. Peça que eles descubram sozinhos e só venham até você caso estejam realmente travados, caso contrário você pode estar "delegando reversamente", ou seja, dando a eles um trabalho que só te dará mais trabalho. Seu objetivo aqui é desenvolver no profissional a habilidade de chegar a soluções reais sem depender de você. Seu papel é de *coach* e mentor deste funcionário.

Alta maturidade: Com alta maturidade, o indivíduo tem uma grande experiência no campo requisitado e pode ser considerado um *expert*, tendo inclusive mais conhecimento do que você na área de atividade.



Neste caso, o modelo de gestão recomendado é a delegação pela liderança. Foque em ter um altíssimo alinhamento no resultado esperado ou deixe que o profissional decida por si mesmo o resultado esperado. Deixe claro que eles serão avaliados por seus resultados apenas e dê total autonomia para persegui-los. Deixe que eles executem sozinhos e confie. Essa confiança, é claro, vem da experiência do profissional em executar projetos similares anteriormente. Para evoluir na gestão da equipe e sua própria capacidade de delegar, é importante que as responsabilidades de cada papel em sua empresa estejam muito bem definidas, independentemente da maturidade de cada pessoa.

Também é muito importante que fique claro para as pessoas que cada uma delas vai ser avaliada de maneira diferente em cada nível de maturidade. À medida que você se desenvolve como gestor, busque cada vez mais dominar suas habilidades para se alavancar por meio da delegação de responsabilidades. Domine o conceito de maturidade com relação à tarefa e veja sua produtividade crescer enquanto você ajuda os profissionais ao seu redor a crescerem e se desenvolverem. Sua equipe agradece!



Dominando Avaliações de Performance

Um gestor talentoso entende a importância de mensurar a performance do seu time, pois a performance de todos os membros do time somada é a sua performance. A análise de performance é ferramenta fundamental para oferecer *feedback* relevante à tarefa executada por um subordinado. Seu objetivo é melhorar a performance do indivíduo de acordo com seu nível de habilidade e também manter sua motivação. Para boas avaliações faça sempre: clarificação antecipada do resultado que você busca para o profissional; mensurações de resultados (ex: número de produtos entregues, número de defeitos, etc.); avaliações das medidas internas tomadas (ex: planejamento, treinamento, contratações, etc.). Durante a avaliação, fique de fora, ouça muito, focando no indivíduo. Seu objetivo é conseguir comprometimento para encontrar soluções. Uma armadilha comum na qual muitos gerentes caem é avaliar as pessoas baseando-se em seu potencial e não em seus resultados.



Duas Tarefas Difíceis, Você Vai Ter que se acostumar...

Se você é um gestor, existem duas tarefas extremamente difíceis que são parte do seu dia a dia: contratar bons profissionais e lidar com a saída dos profissionais talentosos. Para contratar, o segredo é desenvolver a habilidade de entrevistar candidatos. Ao entrevistar candidatos, você deve focar sempre em medir seu conhecimento, sua performance anterior e identificar potenciais discrepâncias culturais com os valores da empresa. Deixe que o candidato fale a maior parte do tempo e apenas interrompa e mude de assunto caso a conversa perca seu foco. Desenhe cenários, permita que os candidatos façam perguntas, mas mantenha o foco nos tópicos acima. Economizar tempo em entrevistas também é importante. A outra situação difícil é quando um profissional chave, aquele cara que você realmente não gostaria de perder, pede demissão. Ao lidar com pessoas talentosas que pedem demissão, dê atenção imediata para o assunto assim que souber da notícia. Sempre busque soluções alternativas, ofereça transferências de departamento, consulte supervisores e faça o possível para reter seu talento chave.



Times Treinados, Times Motivados

Para Andy Grove, você, como gestor, tem duas responsabilidades principais: motivação da equipe e seu treinamento. O treinamento deve ser incorporado na cultura e nos processos da empresa com muita profundidade. É extremamente importante que o treinamento tenha um processo claro, documentado, constante e repetível dentro da organização. Treinamento não deve ser algo com uma data marcada, que ocorre todo mês, na primeira semana.

O treinamento deve ser contínuo e parte da operação diária nas empresas, para que o profissional esteja apto a executar suas tarefas. A motivação é a ferramenta complementar que ajuda o profissional a melhorar sua performance e adquirir sua maestria.

Vamos Falar de Grana? Remunerando sua Equipe

Gerenciar a remuneração da equipe é um desafio muito comum para os gestores e é onde muitos erros acontecem. Existem duas formas clássicas de gestão de salários, uma baseada na experiência do colaborador e outra baseada em seus méritos. As empresas geralmente utilizam um combinado entre ambas, mas é importante que as promoções de cargos dentro da empresa sejam sempre



amarradas à performance, aos resultados, visando evidenciar os valores da empresa. Não cometa o erro de remunerar por potencial ou experiência!

Notas Finais

High Output Management é leitura obrigatória para todo gerente, diretor ou CEO. O livro é um guia tão completo que fica difícil sumarizar todos os pontos-chaves. O conceito mais fundamental, no entanto, é que o foco do gerente é monitorar a qualidade e a quantidade das entregas de cada departamento. Um erro muito comum dos gestores é gastar tempo demais em reuniões, ligações e acabar se esquecendo do foco no resultado. O bom gestor sabe exatamente qual o resultado mensurável esperado do seu trabalho e busca sempre melhorá-lo, seja treinando seus subordinados e educando-os com relação a importância do seu papel e suas métricas na empresa como um todo ou promovendo-os baseando-se exclusivamente nos seus resultados e nunca no seu "potencial".

Fonte do Resumo: 12 minutos, "Administração de Alta Performance/<https://web.12min.com/reader/36>