



DESAFIOS DA LIDERANÇA

quebrando crenças e potencializando resultados.



SUMÁRIO

O VALOR DA LIDERANÇA	4
A HISTÓRIA POR TRÁS DA HISTÓRIA	8
QUANDO O NEGÓCIO CERTO CAI NAS MÃOS CERTAS	10
MORAL DA HISTÓRIA	13
SUPERANDO O MAIOR DESAFIO DA LIDERANÇA. NÃO PERDER O TIMER DAS SUAS DECISÕES	32
PARA CONCLUIR DEIXO UMA REFLEXÃO	36




*ANDERSON
SOARES*

Pós-graduado em gestão escolar. Professor há mais de dez anos. Há sete anos atua com gestão de pessoas e há cinco como palestrante.


Exerce atividade de treinamentos e consultorias em várias empresas, entre elas Esmaltec, Mallory e SSA, abordando temas como liderança, atendimento ao cliente e vendas.

O VALOR DA LIDERANÇA






Costumo iniciar meus trabalhos sobre liderança explicando a lei do limite, porque ela vai ajudar você a compreender o valor da liderança. Se você conseguir aplicar essa lei, verá o inacreditável impacto da liderança em todos os aspectos da sua vida. Então vamos lá: a capacidade de liderança é o limite que determina o grau de eficácia de uma pessoa. Quanto mais baixa a capacidade de liderança de uma pessoa, mais baixo o limite em seu potencial. Quanto maior a capacidade de liderar, maior o limite em seu potencial. Por exemplo: se sua liderança vale 8, então sua eficácia não pode ser superior a 7. Se sua liderança é de apenas 4, então sua eficácia não será superior a 3. Sua capacidade de liderança, para o bem ou para o mal, sempre determina sua eficácia e o impacto potencial de sua organização. Deixe-me contar uma história que exemplifica a lei do limite.



Em 1930, dois jovens irmãos chamados Dick e Maurice, em busca do sonho americano, mudaram-se de New Hampshire para a Califórnia. Eles tinham acabado de concluir o ensino médio e não viam oportunidades no local onde foram criados. Assim, seguiram diretamente para Hollywood, onde acabaram por conseguir emprego em um estúdio de cinema. Após algum tempo, o espírito empreendedor e o interesse na indústria de diversões que os dois demonstravam os levaram a abrir um teatro em Glendale, cidade a oito quilômetros a nordeste de Hollywood. Mas, apesar de seus esforços, os irmãos não conseguiram tornar o negócio rentável. Nos quatro anos em que dirigiram o teatro, não conseguiram gerar dinheiro regularmente para pagar o aluguel de cem dólares por mês pedido pelo proprietário. Eles começaram a pensar num outro negócio que fosse mais rentável e com o qual conseguissem trabalhar dentro da sua zona de talento. Em 1937,




eles finalmente descobriram algo que dava certo. Abriram um pequeno restaurante drive-in em Pasadena, a leste de Glendale. As pessoas no Sul da Califórnia tinham se tornado muito dependentes dos carros, e a cultura estava em processo de mudança para incorporar esse novo elemento, exatamente o caso do negócio deles. O restaurante drive-in foi um fenômeno no início da década de 1930 e tornou-se bastante popular. Os clientes, em vez de entrarem em uma sala de jantar, dirigiam até um estacionamento ao redor de um pequeno restaurante, faziam o pedido ao garçom e recebiam a comida, em bandejas, diretamente no carro. A comida era servida em pratos de louça, com copos de vidro e talheres de metal. Era uma ideia oportuna em uma sociedade que se tornava mais rápida e cada vez mais móvel. O



pequeno drive-in de Dick e Maurice foi um grande sucesso, e, em 1940, eles decidiram levar o negócio para San Bernardino, uma cidade operária em expansão, a 80 quilômetros a leste de Los Angeles. Construíram instalações maiores e aumentaram o cardápio, que, além de cachorros-quentes, batatas fritas e milk-shakes, passou a incluir sanduíches de carne de gado e de porco, hambúrgueres e outros itens. O negócio estourou. As vendas anuais chegaram a 200 mil dólares, e os irmãos se viram dividindo 50 mil dólares de lucro por ano, uma quantia que os colocava na elite financeira da cidade. Em 1948, a intuição disse a eles que as coisas estavam mudando, e eles fizeram mudanças no negócio. Eliminaram os garçons e passaram a servir apenas clientes a pé. Deram também nova dinâmica a tudo. O cardápio foi reduzido, concentrando-se em hambúrgueres. Eliminaram pratos, copos e talheres de metal, passando a usar material de papel. Reduziram os custos e os preços cobrados. Também implantaram o que chamaram de Sistema de Serviço Rápido. A cozinha ficou parecida com uma linha de montagem em que os empregados se concentravam no serviço rápido. O objetivo dos irmãos era preparar o pedido do cliente em 30 segundos ou menos. E foram bem-sucedidos. Em meados da década de 1950, o faturamento anual chegou a 350 mil dólares, e Dick e Maurice passaram a dividir um lucro de cerca de 100 mil dólares por ano. Mas, afinal, quem eram esses irmãos? Na frente do pequeno prédio octogonal, um letreiro de néon dizia apenas McDonald's Hamburgers. Dick e Maurice McDonald tiraram a sorte grande no sonho americano, e o resto, como dizem, é história, certo? Errado. Os McDonalds nunca foram além, porque sua liderança fraca estabeleceu um limite em sua capacidade de chegar ao sucesso.

*A HISTÓRIA
POR TRÁS DA
HISTÓRIA*





É verdade que os irmãos McDonald estavam financeiramente seguros. O restaurante era um dos negócios mais lucrativos do setor no país, e eles tinham dificuldade em gastar todo dinheiro que ganhavam. O brilhantismo deles estava no atendimento ao cliente e na organização da cozinha. Esse talento levou à criação de um novo sistema para serviço de alimentação. De fato, o talento deles era tão conhecido no setor que pessoas de todo o país começaram a escrever para eles e a visitá-los para saber mais sobre seus métodos. Em dado momento, eles recebiam até 300 telefonemas e cartas por mês. Isso deu a eles a ideia de comercializar o conceito McDonald's. A ideia de franquear restaurantes não era nova. Já existia havia décadas. Para os irmãos McDonald parecia uma forma de ganhar dinheiro sem que precisassem eles mesmos abrir outro restaurante. Começaram em 1952, mas o esforço fracassou. A razão era simples: não tinham a liderança necessária para tornar eficaz um negócio maior. Eram proprietários eficientes de um só restaurante. Sabiam administrar um negócio, criar sistemas eficientes, reduzir custos e aumentar os lucros. Eram gerentes eficientes, mas não eram líderes. O mecanismo de raciocínio deles estabelecia um limite para o que podiam fazer e conseguir. No auge do sucesso, Dick e Maurice se chocaram contra a lei do limite. A parceria dos irmãos com um líder.

*QUANDO O
NEGÓCIO
CERTO CAI
NAS MÃOS
CERTAS*

Em 1954, os irmãos encontraram **Ray Kroc, um líder**. Kroc administrava a pequena empresa que fundara para vender máquinas de milk-shake. Ele conhecia o McDonald's. O restaurante era um de seus melhores clientes. E assim que visitou a loja, percebeu seu potencial. Ele conseguia imaginar o restaurante se espalhando pelo país em centenas de mercados. Logo fechou um acordo com Dick e Maurice e, em 1955, criou a McDonald's Systems, Inc. (posteriormente transformada em McDonald's Corporation). Kroc imediatamente comprou os direitos a uma franquia para utilizá-la como modelo e protótipo. Ele a usaria para vender outras franquias. A seguir, começou a montar uma equipe e a criar uma organização que fariam do McDonald's um negócio nacional. Ele recrutou e contratou as melhores pessoas que encontrou, e, à medida que a equipe crescia em tamanho e capacidade, seu pessoal recrutou outras pessoas com capacidade de liderança. Nos primeiros anos, Kroc se sacrificou muito. Embora tivesse mais de 50 anos de idade, trabalhava muito, tanto quanto fizera ao começar seu negócio, trinta anos antes. Ele eliminou muitos luxos pessoais. Nos oito primeiros anos com o McDonald's, não recebeu salário. Não só isso, mas também fez empréstimos pessoais no banco, garantidos por um seguro de vida, para ajudar a cobrir os salários de alguns poucos líderes fundamentais que ele queria na sua equipe. Seu sacrifício e sua liderança foram recompensados. Em 1961, pela quantia de 2,7 milhões de dólares, Kroc comprou os direitos exclusivos do McDonald's dos irmãos e o transformou em uma instituição americana e um negócio mundial. O "limite" da vida e da liderança de Ray

Kroc obviamente era muito mais alto que o de seus antecessores. No período em que Dick e Maurice McDonald tentaram franquear seu sistema de serviço, conseguiram vender o conceito para apenas 15 compradores, dos quais apenas 10 acabaram abrindo restaurantes. E, mesmo com um negócio desse tamanho, sua liderança e sua visão limitadas eram um empecilho. Quando, por exemplo, seu primeiro franqueado, Neil Fox, de Phoenix, disse aos irmãos que queria chamar seu restaurante de McDonald's, a resposta de Dick foi: "Por quê? McDonald's não significa nada em Phoenix." Já o limite de liderança da vida de Ray Kroc era muito mais alto. Entre 1955 e 1959, Kroc conseguiu abrir 100 restaurantes. Quatro anos depois, havia 500 McDonald's. Hoje a empresa abriu mais de 31 mil restaurantes em 119 países. A capacidade de liderança, ou mais especificamente a falta de capacidade de liderança, foi o limite para a eficácia dos irmãos McDonald.



Ray Kroc
criou a McDonald's
Systems, Inc.
(posteriormente
transformada
em McDonald's
Corporation).

*MORAL DA
HISTÓRIA*

Acredito que o sucesso está ao alcance de quase todo mundo. Mas também acredito que o sucesso pessoal sem capacidade de liderança tem eficácia limitada. Sem capacidade de liderança, o impacto da pessoa é apenas uma parcela do que poderia ser com uma boa liderança. Quanto mais alto você quer chegar, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que pretende ter, maior precisa ser sua influência. O que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros.

Para aumentar seu grau de eficácia, você tem duas opções. Pode trabalhar arduamente para aumentar sua dedicação ao sucesso e à excelência. Se você realmente se matar, poderá aumentar seu sucesso em até 25%. Mas você tem outra escolha. Pode trabalhar duro para aumentar seu grau de liderança. Digamos que sua capacidade natural de liderança seja 4 — ligeiramente abaixo da média. Apenas ao se valer de qualquer talento que Deus lhe tenha dado, isso já aumentará sua eficácia em 300%. Mas digamos que você realmente se torne um estudioso de liderança, que participa de treinamentos, que ler livros sobre o assunto, que convive com líderes melhores do que você (que alcançaram resultados que você gostaria também de alcançar), que participe de palestras, de congressos, de grupos de Mastermind e que vive intensamente o processo de evolução, somados ao esforço inteligente (levando em consideração a lei de

pareto; 80% dos seus resultados só dependem de 20% do seu esforço), com toda certeza você aumentará sua eficácia dentro da sua liderança.

Liderança tem um efeito multiplicador. Vi esse impacto repetidamente em todos os tipos de negócios e em organizações. Para mudar o rumo da organização, mude o líder. A capacidade de liderança sempre é o limite da eficácia pessoal e da organização. Se a liderança de uma pessoa é grande, o limite da organização é alto. Se não é, então a organização é limitada. Por isso, em épocas de dificuldades, as organizações naturalmente buscam nova liderança. Quando o país passa por tempos difíceis, elege um novo presidente. Quando uma empresa perde dinheiro, contrata um novo presidente. Quando uma igreja está prestes a naufragar, busca um novo pastor. Quando um time continua a perder, procura um novo técnico. A relação entre liderança e eficácia é talvez mais evidente nos esportes, em que os resultados são imediatos e óbvios. Em organizações esportivas profissionais, o talento na equipe raramente é questionado. Praticamente todos os times têm jogadores muito talentosos. A questão é a liderança. Começa com o proprietário do time e continua com os técnicos e os principais jogadores. Quando equipes talentosas não vencem, estude a liderança. A eficácia pessoal e da organização é proporcional à força da liderança. Onde

quer que procure, você pode encontrar pessoas inteligentes, talentosas e de sucesso que não são capazes de ir mais longe por causa dos limites de sua liderança. Por exemplo: quando a Apple foi criada no final dos anos 1970, Steve Wozniak era o cérebro por trás do computador Apple. Seu limite de liderança era baixo, mas esse não era o caso do seu sócio, Steve Jobs. Seu limite era tão alto que ele construiu uma organização de primeira classe que passou a ter um valor de nove dígitos. Esse é o impacto da lei do limite. Para atingir o grau mais alto de eficácia, você precisa elevar o limite, de uma forma ou de outra.

Quebrando crenças limitantes para superar desafios

Agora que já vimos sobre o valor da liderança e como fazemos para aumentar a nossa eficácia, quero convidar você a pensarmos nos desafios que encontramos no nosso dia a dia. Quando pensamos em desafios, estamos falando de pontos que tiram o nosso foco daquilo que realmente importa, que é a geração de resultados. Diante disso, que habilidades devemos possuir para evitar que esses distratores desviem nosso foco? Hoje, qual o maior

desafio dentro da sua equipe? Insubordinação do seu time? Time não alcança as metas propostas por você? Equipe desalinhada com a cultura da empresa? Deficiência ou falha na comunicação? Reuniões improdutivas? Eu também enfrentei esses e outros problemas. Precisava encontrar um meio de resolvê-los o quanto antes, pois esses problemas estavam consumindo a minha energia, e o principal não acontecia, que era gerar resultados. Foi aí que estudando, investindo em palestras, seminários e formações, percebi que todos os líderes de sucesso tinham uma mentalidade comum para resolver essas questões. Além de possuírem um alto nível de liderança, o que os tornava tão eficazes era o fato de seguirem as mesmas práticas para superação de desafios. Quero compartilhar com você tudo que aprendi sobre a mentalidade desses líderes e como eles superavam esses desafios.

A primeira prática consiste em perguntar o que precisa ser feito. Observe que a questão não é "O que eu quero fazer?". Perguntar o que precisa ser feito e levar a questão a sério é crucial para uma gestão bem-sucedida. Deixar de fazer essa pergunta tornará ineficaz até mesmo o mais capaz dos executivos.

A resposta à pergunta "O que precisa ser feito?" quase sempre contém mais de uma tarefa urgente. E aí aconteceu a li-

bertação de uma crença limitante que eu possuía, que era de acreditar que líderes eficazes sempre precisavam fazer muitas coisas e sempre precisavam estar muito ocupados. Até o dia que descobri que a rotina consome. Quanto mais focado você está no operacional, menos produtivo você será na direção da sua equipe, porque líderes eficazes não dividem o seu foco. Eles se concentram em uma tarefa. Caso estejam entre aquelas pessoas, uma minoria, que trabalham melhor com uma mudança de ritmo em seu dia de trabalho, eles escolhem duas tarefas. Jamais conheci um executivo que permanecesse plenamente eficaz lidando com mais de duas tarefas de cada vez. Assim, depois de perguntar o que precisa ser feito, o líder eficaz define as prioridades e se atém a elas. Para o dono(a) de empresas (CEO), a tarefa prioritária pode ser redefinir a missão da empresa. Para um chefe de unidade, pode ser reformular o relacionamento da unidade com a sede. Outras tarefas, sejam elas importantes ou atrativas, são adiadas. No entanto, depois de concluir a prioridade máxima, o líder reorganiza as prioridades, em vez de passar para a número dois da lista original. No momento que aprendi isso, meus resultados melhoraram significativamente. Sempre que iniciava o dia, criava uma lista de atividades que precisava resolver naquele dia. Tentava resolver as coisas na ordem que eu criava. Porém não considerava o surgimento de outras prioridades. Aprendi que na rotina sempre existem atividades URGENTES

e IMPORTANTES e atividades que aparecem no dia a dia, porém não geram resultados. Nesse movimento, comecei a resolver o que era URGENTE, a planejar o IMPORTANTE e a DELEGAR atividades secundárias que não geram resultados imediatos. Eu entendi que possuía um time que se somava a mim, mas para isso eu precisa mostrar o caminho. Então, após a realização da minha primeira prioridade, eu perguntava: “O que deve ser feito agora?” Em geral, esse movimento resulta em novas e diferentes prioridades.

CEO mais conhecido dos Estados Unidos, Jack Welch a cada cinco anos, de acordo com sua autobiografia, se perguntava: “O que precisa ser feito agora?” E todas as vezes aparecia com uma prioridade nova e diferente. Mas Welch também analisava outro ponto antes de decidir onde concentrar seus esforços pelos cinco anos seguintes. Perguntava a si mesmo qual das tarefas, entre as duas ou três no topo da lista, era a mais adequada para empreender. Então se concentrava naquela tarefa e delegava as demais. Líderes eficazes tentam direcionar seu foco para trabalhos que conseguirão fazer com exímia competência. Eles sabem que as empresas têm um bom desempenho quando a alta gerência também o tem, e vice-versa.

A segunda prática dos executivos eficazes, tão importante

quanto a primeira, é perguntar: “Esta é a coisa certa para a empresa?” Costumo sempre dizer que quando a empresa ganha todos ganham. Um exemplo prático disso é que, quando atingimos as metas de forma constante, sempre há melhorias na empresa. Por isso, antes de tomar alguma decisão pense se isso é o melhor para a empresa.

Terceiro ponto: Escreva um plano de ação

Líderes eficazes são fazedores; eles executam. O conhecimento é inútil para eles até que tenha sido traduzido em ações. No entanto, antes de começarem a agir, precisam planejar a rota que pretendem seguir. Têm que pensar nos resultados desejados, nas prováveis restrições, nas futuras revisões, nos pontos de controle para checar se tudo vai bem e nas implicações de como usarão seu tempo.

O plano de ação é uma declaração de intenções, não um compromisso. Ele não deve se tornar uma camisa de força. Tem que ser revisado frequentemente, porque cada sucesso cria novas oportunidades. Assim como todo fracasso. Isso também se aplica às mudanças no ambiente de negócios, no mercado e, especial-

mente, nas pessoas dentro da empresa, todas essas transformações exigem que o plano seja revisado. Um plano escrito deve antecipar a necessidade de flexibilidade. Além disso, o plano de ação precisa criar um sistema para verificação dos resultados em comparação com as expectativas. Líderes de resultados geralmente incluem dois desses pontos de controle em seus planos de ação. A primeira verificação vem na metade do período ou até no primeiro terço desse período. Muitas empresas trabalham com acompanhamento de decêndio (10 em 10 dias). No primeiro dia útil, estabelecem o plano e esse plano é verificado ao final de cada decêndio para ajustes e/ou debates sobre oportunidades. Convém lembrar que o tempo é o ativo mais importante do mundo. Então não se esqueçam de ser objetivos nessas reuniões.

Ao converterem os planos em ação, os líderes precisam prestar especial atenção em alguns desafios que tendem a aparecer, como: tomada de decisões, comunicação, oportunidades (em vez de problemas) e reuniões improdutivas. Vou considerar cada um desses itens separadamente.

Assuma a responsabilidade pelas decisões

Todo líder precisa considerar alguns aspectos fundamentais para desenvolver a tomada de decisão. Não basta apenas dar ordens, sem direcionamento, pois elas, se tomadas precipitadamente ou sem o devido cuidado, colocam em risco a integração e harmonia de um ambiente, ou podem levar a situações complicadas.

Tão importante quanto tomar decisões com cuidado e ponderação é revê-las periodicamente, em datas acertadas com antecedência. Dessa forma, uma decisão ruim poderá ser corrigida antes que cause algum dano real. Essas revisões podem abranger qualquer coisa, desde os resultados até as pressuposições subjacentes à decisão. A revisão tem especial relevância na mais crucial e difícil de todas as decisões: a de demitir, contratar ou promover funcionários. Sobre demissão, certifique-se de ter treinado o colaborador, de ter acrescentado com feedbacks positivos e corretivos a fim de levar clareza sobre os erros e acertos e de como esse colaborador pode se desenvolver. Lembre-se de que demissão custa caro. Então faça com responsabilidade. Agora se você já treinou,

aplicou feedback reflexivo, deu um prazo para melhora e, ainda assim, não aconteceu, não perca tempo em sua tomada de decisão. Se o desligamento custa caro, pagar salário para pessoas improdutivas custa ainda mais.

Sobre contratações, não leve em consideração apenas habilidades técnicas. Elas são importantes, porém não são tudo. Verifique se o colaborador tem fome de resultado, de entrega, de vontade de fazer acontecer. Percebido isso, não deixe de treiná-lo quanto aos métodos da empresa. Se for vendas, apresente o processo de vendas da sua empresa, mesmo que ele já seja experiente em vendas. Apresente a cultura da empresa e, principalmente, alinhe as expectativas, deixando claro o que você espera dele e o que a empresa pode oferecer-lhe.

Sobre as promoções, é sempre importante analisar que características esse colaborador possui que vão agregar ao seu time de líderes. Não recomendo promoções apenas por tempo de casa. Já vi excelentes colaboradores serem demitidos quando receberam promoções para as quais não estavam prontos. Analise sua liderança, sua IE (Inteligência Emocional) e, principalmente, seu compromisso e comportamento diante dos resultados.

Estudos sobre decisões em relação a pessoas mostram que apenas um terço das escolhas se revela verdadeiramente bem-sucedido. Outro terço tende ao empate, nem sucesso nem fracasso absoluto. E o terço restante é de fracasso, puro e simples. Líderes eficazes sabem disso e verificam (três a nove meses depois) os resultados de suas decisões sobre pessoal. Se acham que uma decisão não trouxe os resultados desejados, eles não concluem que aquele indivíduo não teve um bom desempenho. Em vez disso, concluem que eles mesmos cometeram um erro. Em uma empresa bem administrada, entende-se que os profissionais que fracassam depois de contratados ou, especialmente, após uma promoção podem não ser os culpados. Os executivos também devem à organização e aos colegas de trabalho o dever de não tolerar indivíduos com desempenho insatisfatório em posições importantes. Caso contrário, perceberão que a mediocridade é permitida em sua empresa e tendem a não performar. Pode não ser culpa dos funcionários que o desempenho deles esteja abaixo do necessário, porém eles precisam ser afastados. Os que fracassaram em um novo posto raramente voltam ao nível anterior de função e salário. Esses indivíduos, em geral, saem voluntariamente.

O desempenho da organização depende da disposição dos funcionários. Uma revisão sistemática de decisões também pode

ser uma ferramenta poderosa de autodesenvolvimento. Comparar os resultados de uma decisão com suas expectativas mostra aos executivos quais são as suas forças, onde precisam melhorar e onde lhes falta conhecimento ou informação. Revela ainda seus preconceitos, parcialidades e crenças limitantes. Muitas vezes, suas decisões não produziram resultados porque eles não colocaram as pessoas certas em cada função. Alocar os melhores profissionais nas posições certas é um trabalho crucial e difícil, que muitos executivos deixam de lado, em parte porque as melhores pessoas já estão muito ocupadas. John Maxwell chama esse movimento de Lei da Navegação, na qual ele fala justamente de colocar as pessoas certas nos lugares certos.

A revisão sistemática de decisões também mostra aos líderes as próprias fraquezas, particularmente nas áreas em que são simplesmente incompetentes. Nestas, os líderes inteligentes não tomam decisões nem atuam, eles delegam. Todo mundo tem falhas em alguma área; não existe algo como um gênio executivo universal. A maioria das discussões sobre a tomada de decisão pressupõe que apenas líderes do mais alto nível decidem, ou que apenas as decisões deles são importantes. Trata-se de um equívoco perigoso. As decisões são tomadas em todos os níveis da organização, começando com colaboradores individuais e supervisores da linha

de frente. Essas decisões de nível aparentemente mais baixo são de extremo valor em uma organização baseada em conhecimento. Trabalhadores do conhecimento devem saber mais sobre suas áreas de atuação do que qualquer outro indivíduo; portanto, suas decisões podem gerar impacto em toda a empresa. Tomar boas decisões é uma habilidade fundamental em todos os níveis. E é algo que precisa ser ensinado explicitamente a todos em organizações que são baseadas no conhecimento.

Assuma a responsabilidade pela comunicação

Precisamos assegurar que tanto o plano de ação quanto a necessidade de informação sejam compreendidos. Especificamente, isso significa que compartilhamos os planos com nossos superiores, subordinados e colegas e pedimos que façam comentários. Ao mesmo tempo, informamos a cada pessoa o que ela precisa saber para que o trabalho seja feito. Assim geramos clareza na informação. Peça honestidade na opinião do seu par quando precisar. O fluxo de informações de subordinados para chefes é geralmente o que recebe mais atenção. Mas os executivos precisam

prestar a mesma atenção nas necessidades de informação de seus pares e superiores. Todos sabemos, graças ao clássico de 1938 “As funções do executivo”, de Chester Barnard, que as organizações são mantidas coesas muito mais por meio da informação do que pela propriedade ou pelo comando. Ainda assim, muitos líderes se comportam como se a informação e seu fluxo fossem funções de algum especialista na área em questão. Como resultado, eles obtêm uma enorme quantidade de dados dos quais não precisam e que não podem usar, mas poucas informações de que realmente necessitam. A melhor maneira de contornar esse problema é fazer com que cada executivo identifique as informações necessárias, solicite-as e insista até consegui-las.

Concentre-se em oportunidades

Bons líderes se concentram em oportunidades, não em problemas. Os problemas, é claro, precisam ser resolvidos; não devem ser varridos para debaixo do tapete. Mas a resolução de problemas, por mais necessária que seja, não produz resultados. Ela evita danos. O que gera resultados é a exploração de oportunidades. Acima de tudo, os executivos eficazes tratam a mudança como uma oportunidade, em vez de uma ameaça.

Eles sistematicamente olham para mudanças, dentro e fora da corporação, e perguntam: “Como podemos explorar essa mudança, tornando-a uma oportunidade para nossa empresa?” Os executivos analisam especificamente as quatro situações a seguir para descobrir oportunidades:

1 Um sucesso ou fracasso inesperado em seu próprio empreendimento, em uma empresa concorrente ou no setor;

2 Inovação em um processo, produto ou serviço, seja dentro ou fora da empresa ou de seu setor;

3 Mudanças de mentalidade, valores, percepção, disposição ou significado; e

4 Novos conhecimentos ou uma nova tecnologia.

Executivos eficazes também se certificam de que os problemas não sufoquem as oportunidades. Na maioria das empresas, a primeira página do relatório gerencial mensal lista os principais problemas. É muito mais sensato listar oportunidades na primeira

página e deixar os problemas para a segunda. A menos que haja uma verdadeira catástrofe, os problemas não devem ser discutidos em reuniões de gestão até que as oportunidades tenham sido analisadas e devidamente tratadas. O recrutamento de pessoal é outro aspecto importante de estar focado em oportunidades. Executivos eficazes colocam seus melhores funcionários em oportunidades, não em problemas. Uma maneira de trabalhar com as oportunidades é pedir a cada membro do grupo de gestão que prepare duas listas a cada seis meses – uma lista de oportunidades para toda a empresa e uma lista dos indivíduos com melhor desempenho. Esses dois tópicos são discutidos e depois fundidos em duas listas mestras, e os melhores indivíduos são combinados com as melhores oportunidades.

Pense e diga “Nós”

A última prática é a seguinte: não pense ou diga “eu”. Pense e diga “nós”. Líderes Eficazes sabem que têm a responsabilidade final, que não pode ser compartilhada nem delegada. Mas eles só exercem autoridade porque têm a confiança da organização. Isso significa que pensam nas necessidades e nas oportunidades da organização antes de pensarem nas próprias necessidades e oportunidades. Pode parecer simples, mas não é, e precisa ser estritamente observado.

Acabamos de ver várias práticas para os líderes eficazes superarem seus desafios. Vou lançar mais uma, um bônus. Ela é tão importante que vou elevá-la ao nível de regra: ouça primeiro, fale depois.

Executivos eficazes diferem amplamente em matéria de personalidade, forças, fraquezas, valores e crenças. Tudo o que eles têm em comum é o fato de fazerem com que as coisas certas sejam feitas. Alguns, de fato, já nascem eficazes. Mas a demanda por eles é grande demais para ser satisfeita apenas por esses talentos extraordinários. A eficácia é uma disciplina. E como toda disciplina, pode ser aprendida, e precisa ser conquistada.

Torne reuniões produtivas

Quem nunca participou de uma reunião de trabalho e pensou: “Puxa, essa reunião poderia ter sido um e-mail”. Infelizmente, reuniões que não são bem planejadas ocupam uma quantidade importante do tempo de funcionários, o que tem contribuído para a crescente jornada de trabalho. Seja presencial ou virtual, as reuniões devem ser bem pensadas e estratégicas, com elementos que as tornem reuniões produtivas.

De acordo com um relatório da Harvard Business Review, mais de 70% dos 182 gerentes seniores pesquisados concordaram

que as reuniões são improdutivas e ineficientes. Os entrevistados disseram que as reuniões os impedem de concluir seu próprio trabalho (65%), custam um pensamento profundo (64%) e perdem oportunidades de aproximar a equipe (62%).

Vou lhe dar algumas dicas para tornar a sua reunião produtiva.

PRIMEIRO PASSO:

ter sempre uma agenda daquilo que será tratado. Não desviar o foco daquela questão até resolver.

SEGUNDO PASSO:


é sempre importante sair da reunião com acordos firmados e prazos estabelecidos. Reunião torna-se produtiva quando levo os assuntos de forma objetiva, firmo compromisso com os meus colaboradores e dou prazo para realização de tarefas.

POR FIM, ENVOLVA OS MEMBROS.


Não faz sentido marcar uma reunião, convocar todos os membros e não os envolver. Lógico, a menos que o assunto da reunião seja um comunicado importante ou algo do tipo.

*SUPERANDO O
MAIOR DESAFIO
DA LIDERANÇA.*


**Não perder o timer
das suas decisões**




Para ilustrar a importância deste ponto, quero lhe contar uma última história que resultou numa verdadeira catástrofe diante de uma decisão tomada de forma tardia.



Na quarta-feira, 24 de agosto de 2005, ninguém em Nova Orleans tinha como saber que a nova tempestade tropical, batizada de Katrina, seria o furacão que a cidade temia que um dia chegasse. Somente na sexta-feira, o Centro Nacional de Furacões previu que a tempestade atingiria a costa na segunda-feira, em algum ponto perto de Buras, Louisiana, a cerca de 90 quilômetros a sudeste de Nova Orleans. O furacão já estava parecendo bastante feio. Na manhã seguinte, sábado, 27 de agosto, os líderes de muitas paróquias da Louisiana ao redor de Nova Orleans ordenaram a evacuação. E quanto a Nova Orleans? Por que o prefeito Ray Nagin, líder da cidade, também não determinou a evacuação nesse mesmo momento? Muitos acham que os habitantes de Nova Orleans são fatalistas e não podem ser obrigados a se mover mais rápido do que estão dispostos a fazer. Outros dizem que Nagin, empresário antes de ser eleito, se preocupava com as implicações legais e financeiras de uma evacuação. Afirmo que ele e outras pessoas do governo não compreenderam a lei do momento, quando liderar é tão importante quanto o que fazer e para onde ir.



O momento mais adequado para retirar as pessoas de Nova Orleans foi aquele em que os líderes das outras paróquias anunciaram uma evacuação voluntária. Nagin esperou. Na noite de sábado, ele, finalmente, anunciou uma evacuação voluntária de Nova Orleans. Somente depois de Max Mayfield, diretor do Centro Nacional de Furacões, ter telefonado para Nagin na noite de sábado foi que o prefeito ficou suficientemente preocupado em agir. “Max me deixou assustado”, teria dito Nagin depois do telefonema. Um pouco tarde demais. Às 9 horas da manhã seguinte, Nagin finalmente ordenou a evacuação obrigatória, menos de 24 horas antes de o furacão chegar à terra. Era tarde demais para muitos cidadãos de Nova Orleans. E como ele planejava ajudar aquelas pessoas que não conseguiriam sair da cidade em tão pouco tempo? Ele as aconselhou a ir, como pudessem, para o estádio Superdome, a última opção de abrigo da cidade. Mas ele não criou provisões para elas. Em uma entrevista coletiva, Nagin aconselhou: se não conseguirem deixar a cidade e tiverem de ir para o estádio Superdome, levem comida suficiente, alimentos não perecíveis que os sustentem por, pelo menos, três a cinco dias. Levem cobertores e travesseiros. Não levem armas, álcool nem drogas. Sabe, da forma como o governador afirmou é como se os moradores fossem para um acampamento. Se eles não têm ideia de como é, levem apenas o suficiente para que consigam dormir e ficar confortáveis. Não é o melhor dos ambientes, mas



pelo menos estarão seguros. O resultado da liderança de Nagin foi visto na cobertura nacional do Katrina e em suas consequências. A água inundou partes da cidade às 9 horas da manhã de segunda-feira. As condições para as pessoas no estádio Superdome eram terríveis. Outras pessoas que não conseguiram deixar a cidade se reuniram no Centro de Convenções. Muitos cidadãos estavam nos telhados das casas.

Resultado? Katrina atingiu 3 estados matando um pouco mais de 1.800 pessoas. Somente em Nova Orleans (Louisiana) morreram mais de 1.500 pessoas. Mais de 80% das mortes da Katrina foram ocasionadas por um erro no timer da decisão tomada. E agora lhe pergunto: qual a decisão que você está adiando dentro da sua empresa? Qual o feedback que você teria que fazer e ainda não fez? Qual o treinamento que você está adiando? Sempre que pensar em adiar uma decisão, lembre-se de que o Katrina matou mais de 1.500 pessoas porque a decisão foi tomada com um dia de atraso.

*PARA CONCLUIR,
DEIXO A SEGUINTE
REFLEXÃO:*

**A AÇÃO ERRADA, no momento errado,
leva ao desastre.**

**A AÇÃO CERTA, no momento errado,
produz resistência.**

**A AÇÃO ERRADA, no momento certo,
é um erro.**

**A AÇÃO CERTA, no momento certo,
leva ao sucesso.**



Este e-book é parte do acervo da Book Store, plataforma digital de conteúdos do SSA-CE.

Acesse gratuitamente os outros temas disponíveis em:

www.ssa-ce.com.br/bookstore

