



Líderes – conexão entre pessoas, processos e resultados

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

A diferença entre o líder e o gerente pode ser resumida em uma frase: *Os gerentes fazem o seu trabalho; os líderes se conectam e vão além.*

As pessoas trabalham em conexão *com* um líder, mas trabalham *para* um gerente. Quando trabalham para um gerente, a maioria delas se sente presa, sem poder alçar voo, atrasada e inibida pela necessidade de aprovação do gerente. Os grandes líderes oferecem às pessoas a sensação que estão trabalhando com alguém que os inspira a serem melhores na sua essência humana e no seu valor profissional. As pessoas se sentem acolhidas e tem a sensação que estão trabalhando com alguém que tem o que oferecer, contando com seu apoio e confiança. Isto gera sentimento de liberdade e libera ideias criativas, força de vontade e equilíbrio, onde o colaborador sente que trabalhar dessa maneira é um privilégio. As empresas dependem muito mais hoje de líderes que saibam oferecer apoio, e de colaboradores empreendedores, pois os processos e os mercados de agora em diante serão imperfeitos, extremamente competitivos e mutantes. A liderança tende a virar um processo crescente e composto, onde colaboradores, gestão e marca passam a ser percebidos de forma conjunta, e somente a harmonia deste conjunto é que levará ao sucesso.

Um líder precisa da mistura certa de vigor e humildade. Ele deve ser ambicioso, mas sem intimidar!

O líder não pode negligenciar o provimento de visão e apoio para as pessoas que nele confiam, nem pode se dar ao luxo de descuidar dos detalhes do trabalho diário. As ações precisam ser focadas e compartilhadas, para que tanto as pessoas quanto os processos possam sofrer melhorias. Sem saber para onde ir todo caminho é válido, e a liderança falha. É tarefa do líder encontrar o equilíbrio que consiga traçar este caminho, dando subsídio necessário para que as pessoas contribuam e se sintam parte da negócios, do projeto, da conquista.

Uma das principais habilidades que um líder precisa desenvolver é a capacidade de não liderar de menos e nem gerenciar demais.

Cada colaborador como um líder

Visão declarada, decisões compartilhadas, responsabilidades distribuídas, são alguns exemplos de ações não apenas de uma empresa bem sucedida, mas também daquelas que pretendem sobreviver neste mercado. Os colaboradores de hoje não apenas precisam, mas buscam estar conscientes do empreendimento no qual dedicam o seu tempo. Não só querem, como também desejam assumir responsabilidades, tencionam tomar decisões. Para a empresa, além de um clima de verdadeira cooperação e busca por resultados, as ações se tornam mais ágeis, uma vez que não será necessário aguardar uma “autoridade” para resolver o problema ou delegar uma permissão. Um cenário tal como este seria lento demais para ser útil ou rentável.

A hierarquia continua sendo útil e importante, mas como forma de organização e definição de papéis. O modelo gerente como “sargento”, que compelia e persuadia seus colaboradores a trabalhar o mais rápido possível e estritamente sob seu comando é pouco popular, e caiu em desuso em grande parte dos tipos de negócio. Hoje os gerentes têm de agir como “generais”! Planejar operacional, tática e estrategicamente, motivar seus pares e equipe, fixar alvos, providenciar e garantir que os recursos estejam disponíveis quando necessários e apoiar na resolução de problemas. Os gerentes são hoje sustentadores, criadores de oportunidades e orientadores potenciais. Devem demonstrar genuíno interesse nos detalhes do seu trabalho, ver o máximo da moral, ter e demonstrar disciplina, gentileza e gerir as capacidades de sua equipe. Seu ideal deve ser voltado para que ele e sua equipe possam dar o seu melhor a cada novo dia, motivados pelo espírito da superação.

Líderes orientam. Gerentes mandam

O trabalho dinâmico, interativo, que faz parte e dá significado às coisas não pode ser alcançado sem permissões para que estas ações aconteçam.

Nenhum cliente ou fornecedor quer “perder seu tempo” tratando com alguém que não tem autoridade para decidir. A concessão de autoridade às pessoas e às equipes, e o suporte a esta tomada de decisão é essencial para uma empresa evoluir, ter um clima saudável e obter lucros como fruto destes esforços conjuntos.

A liderança fortalece e orienta os colaboradores, enquanto a metodologia de trabalho e os sistemas tornam este dinamismo possível. A gerência passou de comando e controle para orientação e coordenação de resultados positivos e méritos e lucros compartilhados... - Isso é verdadeiro tanto para grandes como para pequenas empresas.

Na empresa tradicional, o trabalho consistia em tarefas simples, especializadas, sendo, cada uma delas de fácil entendimento. A companhia era comandada por um gerente, cuja perspectiva era limitada à coordenação dos esforços dos departamentos especializados. A vantagem competitiva era obtida pela alocação otimizada de recursos.

O ambiente de trabalho atual é dominado pela complexidade e ferocidade comercial, a qual não pode ser gerenciada por uma especialização estreita como no passado. A organização moderna deve ser gerenciada pela injeção de iniciativa e perfil colaborativo por toda a organização. O trabalho do líder é, então, o de expressar um objetivo claro e certificar-se de que os colaboradores o compreendam e estejam aptos e motivados para alcançá-lo. Esta liderança motivadora é com certeza mais desafiante do que o estilo gerencial clássico, e em contrapartida obtém resultados muito mais expressivos e valorosos.

O desafio do líder

Não é fácil liderar líderes! Liderar uma empresa empreendedora e adaptável, na qual as pessoas estão continuamente em contato com clientes e fornecedores, decidindo por elas mesmas como utilizar seu tempo e assumindo compromissos em nome da empresa, é um desafio de liderança genuíno, de valor real e intenso.

O desafio isolado mais importante da liderança neste momento é o de contextualizar os colaboradores, esclarecer a importância de cada um no elo da corrente, e que a preparação, força de vontade, atitude e uso inteligente da tecnologia são fundamentais para que se tornem pessoas melhores e profissionais singulares. E que suas contribuições não apenas resultam em um salário no final do mês, mas que fazem parte de uma geração que está construindo uma sociedade de ambiente e lucro sustentável.

Liderança é a responsabilidade de definir, de forma

tempestiva, objetivos claros e passíveis de serem alcançados para todos na organização. Líderes são os catalisadores deste processo, além de compreenderem como essencial esta forte necessidade.

E um aspecto importante a considerar é que também os objetivos mudam e devem mudar à medida que a empresa evolui. E manter esta visão coletiva sempre atualizada na mente dos colaboradores, mantendo-os engajados apesar das mudanças, é outro forte desafio da liderança.

O aspecto da mudança deve ser encarado pelo líder e transmitido à sua equipe sempre de forma positiva, considerando que vivemos em um ambiente muito mais complexo, competitivo e em mutação do que há anos atrás. E que a revisão e possíveis mudanças de objetivos demonstram que a empresa acompanha esta evolução e se preocupa com a atualização de seus colaboradores.

Os líderes sabem como motivar pessoas à níveis de esforço e sucesso mais altos, e são tolerantes com os fracassos, desde que estejamos falando de fracassos “técnicos”. O que não se tolera - e acredito que também não se tolerava em modelos anteriores de gestão - é o fracasso “de caráter”. A liderança deve buscar sempre equilíbrio com o ambiente, nas equipes, e soluções rentáveis, justas, perfeitas e éticas.

Liderar é fazer as pessoas a sua volta evoluírem. Então ser líder é equilibrar com sucesso uma complexa mistura de opostos para o bem coletivo.

Pois um **LÍDER**:

- Vê o quadro geral, mas não perde de vista os detalhes;
- Se dá bem e preserva as pessoas, assim como compreende os detalhes, a riqueza e a importância das questões técnicas;
- Demonstra tanto ambição controlada como humildade compreensiva;
- Recebe parte do crédito do sucesso, mas dá aos outros mais crédito do que lhes é devido como forma de incentivo constante;
- É implacável na perseguição de metas e negócios rentáveis e éticos, e totalmente honesto no reconhecimento de erros pessoais e da equipe;
- É afável e amistoso em uma multidão, mas não fica intimidado com a solidão da liderança;
- Transmite um senso de urgência, mas é paciente com as pessoas que estão fazendo o melhor que podem com o que tem no momento;
- É um pensador ativo, um ativista pensativo e um amigo confiável e presente;
- Sabe quando segurar e quando soltar, quando perseverar e quando desistir;
- É tanto protetor como servo de seu pessoal e;
- Sabe que não existe substituto para a experiência, mas que não há tempo para ganhar experiência suficiente, e

por isso incentiva a busca constante pelo treinamento e pelo desenvolvimento.

O líder gerencia com sabedoria as demandas conflitantes dos grupos de interesse no qual faz parte, e traz a cada um a percepção necessária de que participam e são fundamentais na engrenagem dos ganhos coletivos. Algumas destas demandas você deve conhecer e incluir:

- Os acionistas, que usualmente desejam retorno rápido e rentável de seus bens;
- Os bancos e credores, que querem estar certos de que seus empréstimos serão pagos de modo confiável;
- Os colaboradores, que querem altas rendas e empregos seguros e agradáveis para toda a vida;
- Os fornecedores, que desejam um cliente confiável, compreensível, que mantenha seus compromissos financeiros, tenha ética e agregue valor em sua cadeia de relacionamentos;
- Os clientes que confiaram na sua empresa como apoio para seus processos, negócios, e que almejam lucro com esta contratação e;
- E a sociedade, que espera que a sua liderança sirva de inspiração e modelo às novas gerações que virão. E não menos importante, lucro, ética, equilíbrio e sustentabilidade em tudo que vier a planejar, construir e realizar.

Esta natureza cambiante da liderança trouxe também renovação e modificações nas responsabilidades dos departamentos funcionais das empresas, como por exemplo:

- O departamento de vendas não comercializa, ele monta um sistema de apoio às habilidades das equipes operacionais e técnicas, de forma que encontrem, interajam e transformem a venda em lucros e alianças - para atuais e futuros clientes;
- O departamento de compras não faz compras, ele elabora um sistema para que uma equipe de compras multidisciplinar (técnico, operacional, jurídico, clientes referência) realizem as compras com agilidade, inovação, transparência e a qualquer lugar e qualquer hora;
- O departamento de *design* não faz projetos; ele cria um sistema de *design* de modo que equipes auto gerenciáveis e multifuncionais possam concretizar o projeto de onde estiverem e;

- O departamento jurídico não negocia contratos; ele produz um sistema para que as equipes negociem seus contratos com transparência, ética e velocidade.

A liderança no passado era uma tarefa unidimensional, que podia ser desempenhada por “encarregados”.

Liderar hoje exige um perfil de líder inspirador, que possa lidar simultaneamente com muitas demandas, conflitantes e que tenha resiliência¹.

Esta complexidade dificulta e exige mais dos líderes, que são desafiados a cada dia, no que tange o desenvolvimento de equipes multidisciplinares, aprendizado de novos conceitos e tecnologias, contribuição para novos negócios e novos mercados, entre inúmeras outras demandas.

Saber como conceder poder às pessoas e confiar nelas, enquanto simultaneamente compreender o limite e as consequências dessa confiança, exige novos e longos padrões de liderança.

Acredito que estamos na melhor hora e lugar para evoluir, investir e crescer... Esta é a oportunidade para líderes preparados, motivados e frustrados com o antigo sistema fazerem a diferença somando, através de atitude e empreendedorismo pessoal. O investimento de capital e conexão entre pessoas, processos e resultados é fundamental.

“De boas intenções o inferno está cheio”, então faça acontecer, estude, trabalhe com inteligência e invista na sua liderança!

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

¹ **Resiliência:** tecnicamente, na física, o termo indica a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de uma deformação elástica. Resiliência possui diversos significados para a área da psicologia, administração e ecologia. Em psicologia, é definido como a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse etc. - sem entrar em surto psicológico.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.800 palestras em sua carreira em 18 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 600 artigos editados. Mentor e líder do Projeto Liderança Made in Brazil. Autor de 20 livros, destacando-se os best-sellers: *A Lógica da Venda e Atitude - A Virtude dos Vencedores*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões* em parceria com a Revista Ser Mais. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas, negociação e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br