PORTWAY®

4 pilares da liderança

Em maio de 2014, um executivo de um Cliente me procurou para conversar sobre seu desenvolvimento pessoal. Ele é responsável direto por 800 pessoas, todas com nível superior e em trabalho de grande pressão, na busca de resultados. A pergunta que ele me fez foi sobre que treinamento eu sugeriria para ele, para que pudesse dar um próximo passo na evolução de carreira.

Apenas 4 pilares podem responder por

90%

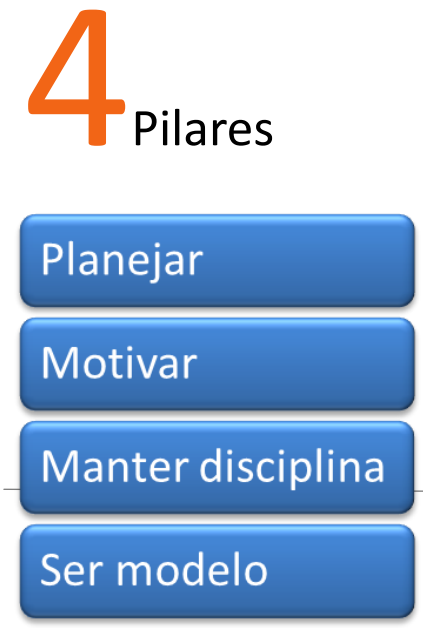
do nosso resultado

Ao invés de simplesmente responder, marcamos um almoço para bater um papo sobre o que ele realmente buscava. Durante o almoço, num shopping em São Paulo, ele comentou do cansaço extremo que estava passando em função de lidar com tantas pessoas e líderes de sua equipe, que requeriam grande esforço para mantê-los focados nos objetivos. A tensão estava chegando a níveis muito altos. E para sua vida pessoal já não sobrava muita energia. Ele queria mudar alguma coisa. Ele queria ser um líder melhor.

Acredito que está mais difícil liderar hoje em dia. Parece que as pessoas tem vidas mais complexas e o ambiente competitivo está mais agressivo. Sinceramente, acho que o mundo está mais desafiador, mas acredito que possamos crescer como líderes de forma rápida e eficaz. Para isso, temos que fazer o óbvio: aumentar nosso foco. Liderar não é um conjunto infinito de demandas a serem realizadas. É um conjunto pequeno de ações essenciais que devemos praticar para gerar resultados.

Copyright © 2014 Portway Ltda.

4 Pilares da Liderança



Há alguns anos, Stephen Covey sugeriu que a liderança poderia ser simplificada em 4 pilares:

Dar visão, Motivar, Organizar e Ser modelo

Acredito que este modelo possibilita aumentarmos nosso foco em apenas 4 itens e, assim, facilitar o desenvolvimento de quem quer liderar.

Contudo, ainda temos que detalhar os itens em ações essenciais. Ou seja, o que realmente temos que fazer no dia a dia para atuarmos e continuarmos a crescer nos 4 pilares. Então, durante os últimos anos, desenvolvemos nossa versão dos 4 pilares e criamos 12 ações essenciais para que líderes possam crescer de forma sólida e ágil.

Os 4 pilares :

- Planejar tática e operacionalmente
- Motivar pessoas para o foco da empresa
- Manter disciplina gerencial para o resultado
- Ser modelo de ética e performance

A seguir detalhamos cada um deles e apresentamos as ações, que devem se tornar comportamentos recorrentes, para gerar a liderança necessária para alcançar resultados através das pessoas de forma positiva e duradoura.

Copyright © 2014 Portway Ltda.

“Planos são apenas boas intenções, a não ser que se transformem imediatamente em trabalho duro”
Peter Drucker, escritor e professor

Planejar tática e operacionalmente

A liderança começa ao se compartilhar para a equipe uma visão clara dos objetivos e de como queremos atingi-los.

Em minha experiência com empresas, este item normalmente é feito. O problema é que feito é parcialmente. Muitos líderes acreditam que, ao definir objetivos, as pessoas já sabem o que fazer em relação a eles. Mas elas não sabem. É necessário detalhar a nível de atividades muito simples para que o planejamento possa ser executado. Quando se delega para a equipe, sem se rever ou planejar conjuntamente o como fazer, os resultados dificilmente acontecem. A senioridade do líder é fundamental neste ponto.

O outro ponto é que o planejamento é feito basicamente 1 vez e a comunicação do plano também. O planejamento deve ser um processo contínuo, pois o erro e o imprevisto são certezas que devem ser tratadas com revisões e ajustes, a partir da execução real. Quanto à comunicação, repetir em todas as reuniões semanais, em placares de performance e em revisões operacionais diárias é a única forma de assegurar que toda equipe está focada nos objetivos que liderança definiu. Sem isso, o dia a dia leva para bem longe e para lugares diferentes o foco de cada membro da equipe.

Os comportamentos essenciais deste pilar são:

- Definir e comunicar objetivos e responsabilidades para todos
- Estruturar e conduzir planos de ação colaborativos
- Conduzir a criação de táticas para execução

Copyright © 2014 Portway Ltda.

As pessoas dizem frequentemente que a motivação não dura. Bem, nem o banho—e é por isso que ele é recomendado diariamente.
Zig Ziglar,
escritor e pales-trante

Motivar pessoas para o foco da organização

O líder deve ser capaz de agir para manter o grupo emocionalmente engajado para realizar o que é necessário.

A decisão de aceitar alguém como líder é tomada dia a dia, ação a ação e é fundamentalmente uma decisão emocional. Já colocamos a importância do plano e da comunicação contínua. Mas não se trata de simplesmente informar conceitualmente o que é para ser feito, ou o como deve ser feito. É essencial levar em consideração de que as decisões das pessoas serão tomadas a partir do que as fazem se sentir bem e muitas vezes isso vai na direção oposta ao plano de trabalho.

Então, como o líder deve agir ? Agradar a equipe para ganhar corações ou forçar a execução de forma mais racional ?

Não creio que possamos fazer esta escolha. Sem o envolvimento emocional, o resultado não acontecerá. Mas é justamente aí que o líder entra. Em compatibilizar os desejos emocionais das pessoas com os objetivos da empresa. Tornar o plano o caminho mais curto para que as pessoas se sintam importantes e realizadas é possível, à medida que o líder ouve as pessoas, compreende suas necessidades e apresenta caminhos. O líder deve levar o grupo ao acordo necessário para que diferentes interesses se tornem emoção positiva para sustentar um time vencedor.

Os comportamentos essenciais deste pilar são:

- Conhecer as pessoas da equipe
- Dar feedback e coaching
- Apoiar as pessoas a se manterem focadas nos objetivos

Copyright © 2014 Portway Ltda.

“A distância entre o sonho e a realidade chama-se disciplina”
Bernardinho,
Técnico de Voleibol e palestrante

Manter disciplina gerencial para o resultado

Comunicação e processos de qualidade são o caminho mais curto para manter o foco e a consistência da equipe na execução.

Quando as pessoas mantém o foco direcionado a um objetivo, a possiblidade de sucesso torna-se real. Mas o foco, num mundo com tantas distrações, urgências e problemas, só pode vir de um forte processo de disciplina. Neste ponto, a cultura de liberdade e delegação sem responsabilidade, que muitas vezes vemos no mercado, leva os líderes a não gerarem resultados de forma consistente através de suas equipes. Processos simples, de fácil execução, devem ser documentados e cobrados como meio repetitivo de se alcançar resultados ou se alterar a tática para buscar mais resultados.

Comunicação clara e excessivamente repetitiva também faz parte da manutenção da disciplina. Temos a tendência de nos afastarmos do plano. Apenas com reuniões muito bem estruturadas para debater indicadores e definir planos de ação é que o time vai manter o foco necessário para o resultado. Processos levam o time a melhorar a produtividade na direção dos objetivos de negócio.

Os comportamentos essenciais deste pilar são:

- Conduzir reuniões produtivas
- Definir e monitorar indicadores de performance
- Criar um ambiente de intensa confiança

Copyright © 2014 Portway Ltda.

Ser modelo de ética e performance

Nada substitui o exemplo. Para liderar outras pessoas é fundamental liderar a si mesmo e mostrar o caminho certo.

O quarto pilar da liderança diz respeito a ser exemplo daquilo que o líder espera dos seus liderados. Esperamos de nosso time que as pessoas saibam o que querem de nós, da nossa empresa e de si mesmas, para que possamos definir um plano conjunto e benéfico as 2 partes. É uma expectativa alta num mundo onde tantas pessoas vivem em estado de inconsciência. Para liderarmos, precisamos ser pessoas melhores que a média, mais conscientes. Acredito que tudo começa com a decisão de nossa missão pessoal. Aceitar que, como líderes, nossa missão é servir e apoiar aqueles que nos dão.

“Nada prova de forma tão conclusiva a habilidade de alguém ser líder, como ele liderar a si mesmo no dia a dia”.
Thomas Watson,
Ex-presidente da IBM

Além disso, para mantermos nosso posicionamento como líderes precisamos ter tempo para as pessoas. E isso é muito complicado com tantas responsabilidades e demandas. Passa a ser essencial manter um nível de organização pessoal tal que permita que tenhamos a possiblidade de dar atenção e ter energia para as pessoas da equipe. Sem isso, vamos começar a tratar as pessoas como recursos, de forma automática e impessoal. É claro que a recíproca virá de forma quase imediata. Tratar as pessoas como pessoas é o caminho.

Os comportamentos essenciais deste pilar são:

- Definir sua missão pessoal
- Manter forte organização pessoal
- Executar um plano de desenvolvimento pessoal contínuo

Copyright © 2014 Portway Ltda.

4 pilares que sustentam 12 comportamentos

Planejar tática e operacionalmente

- Definir e comunicar objetivos e responsabilidades para todos
- Estruturar e conduzir planos de ação colaborativos
- Conduzir a criação de táticas para execução

Motivar pessoas para o foco da organização

- Conhecer as pessoas da equipe
- Dar feedback e coaching
- Apoiar as pessoas a se manterem focadas nos objetivos

Manter disciplina gerencial para o resultado

- Conduzir reuniões produtivas
- Definir e monitorar indicadores de performance
- Criar um ambiente de intensa confiança

Ser modelo de ética e performance

- Definir sua missão pessoal
- Manter forte organização pessoal
- Executar um plano de desenvolvimento pessoal contínuo

Copyright © 2014 Portway Ltda.

Bibliografia

Daniel Goleman, Social Intelligence

Jeffrey Liker e Gary Convis, The Toyota Way to Lean Leadership

Jim Collins e Morten Hansen, Great by Choice

Stephen Covey, O 8o. Hábito

Sobre o Autor



Marcelo Assumpção é diretor executivo da Portway, consultoria especializada Planejamento e Execução de alta performance

Liderou equipes em projetos para Biolab, GSK, Ober Têxtil, Reckitt Benckiser, Pfizer, Mars, Sucos Sufresh e C&C, entre outras empresas.

É formado em administração e pós-graduado pela EAESP-FGV. Ele é conselheiro da Associação de ex-alunos da FGV e diretor do Programa Líderes Brasil.

***Linkedin**: br.linkedin.com/in/marceloportway/*

marcelo@portway.com

Copyright © 2014 Portway Ltda.