

Liderança

O papel central de um líder é muito mais do que manter o rumo da empresa dentro do esperado.

Um líder deve se comunicar com a equipe de forma transparente, ter conhecimento de sua área de atuação, planejar o futuro e ser um administrador na hora de implantar metas e propor alternativas.

O líder deve agir como mentor da equipe – são estrategistas que dirigem o “jogo” e organizam as pessoas. Deve ser criativo, compreender os processos e avaliar as atividades – não somente para garantir a execução das tarefas, mas também para aumentar a eficiência.

Cabe a ele planejar as metas a serem alcançadas pelo grupo em determinado tempo e estabelecer os objetivos viáveis, certificando-se de que todos conhecem suas responsabilidades. Os obstáculos irão requerer mais atenção e exigir alteração no plano, que deve ser revisto periodicamente.

Uma das grandes dificuldades que as empresas encontram em relação ao aspecto da liderança está em delegar tarefas. O líder deve concentrar esforços em atividades que ninguém mais pode fazer. Delegar é uma forma de administrar o tempo, exercer controle e de desempenhar as próprias atribuições com mais eficiência, fortalecendo ao mesmo tempo as habilidades da equipe.

As empresas investem em pessoas, capacitação, mas se não houver transparência em definir o rumo da empresa para os colaboradores, eles não terão certeza se o que estão fazendo está dentro do que a empresa espera; em alguns momentos, simplesmente deixam de fazer algo, por não saber se deveriam fazê-lo. Quando as pessoas têm seus objetivos bem definidos e conhecem a estratégia da empresa, as metas individuais ficam alinhadas ao resultado da empresa, deixando-a mais próxima da realização do sonho do dirigente, mas só isso não é suficiente - para a empresa ser mais competitiva é necessário delegar tarefas – confiar nas potencialidades do time.

O tempo de resposta, atualmente, é um diferencial competitivo importante junto ao cliente. Se seu time não tiver autonomia, com responsabilidade, para agir, além do líder ficar sobrecarregado com as solicitações para a tomada de decisão, a empresa perde agilidade, podendo comprometer seu crescimento. Para delegar, oriente, de sugestões e clarifique os objetivos, recursos disponíveis, possíveis obstáculos, e o prazo para o cumprimento; faça sempre por escrito.

O acompanhamento deve ser feito à distância, salvo se houver necessidade de uma influência.

O controle freqüente por parte do líder não é uma atitude positiva, pode inibir, frustrar, reprimir, criar limitações, você estaria tirando a chance da pessoa aprender e desenvolver novas habilidades e experiências, além do que, cada um tem uma forma própria de trabalhar. Dê oportunidades para as pessoas exercerem suas potencialidades e contribuírem.

Acompanhe o processo através de reuniões ou por meio das avaliações informais ou as avaliações de desempenho. Avalie, como sua empresa se comporta em relação as seguintes questões:

Líderes	Gerentes
Administram, criam, desenvolvem, inspiram confiança, pensam no longo prazo, perguntam o quê o por quê, observam o horizonte, desafiam o “status quo”, são referência, fazem as coisas certas	Implantam, adaptam, mantêm, controlam, pensam no curto prazo, perguntam como e quando, observam os prazos, aceitam o “status quo”, são bons soldados, fazem certo as coisas

Seção I – Papéis do líder x Desempenho

O líder tem que ter em mente, que suas atitudes, postura, conhecimento e habilidades são vistos como exemplos para as pessoas se espelharem e seguirem. Cabe ao líder:

✓ **Ser especialista**

Ter profundo conhecimento da sua área de ação. O líder tem que saber responder todas as dúvidas do seu time e estimulá-los a desenvolverem seus próprios conhecimentos.

Esse é um processo contínuo e para melhorar o desempenho é necessário aumentar o conhecimento no campo específico. Use a experiência para melhorar o desempenho técnico e as vantagens tecnológicas em áreas vitais. Mantenha-se atualizado com as boas práticas do mercado.

✓ **Administrador**

Garantir que as operações sigam sem incidentes. Cabe ao líder, reduzir a burocracia e procurar desenvolver sistemas para aumentar a eficiência. Estabeleça regras, sistemas, limites e valores para garantir um controle efetivo e organizado.

✓ **Pessoal**

Dar prioridade para equipe e sua capacitação.

Acredite, e aja segundo o princípio de que o sucesso decorre da administração adequada de pessoas. Procure cultivar um clima de abertura, esteja sempre disposto a contribuir, e tente promover a igualdade entre as pessoas.

✓ **Estrategista**

Pensar em longo prazo e planejar o futuro significa estabelecer estratégias e objetivos bem definidos, para dar direção e foco a empresa.

Concentre-se sistematicamente nos rumos da empresa e nos caminhos a serem trilhados. Faça acompanhamentos mensais do previsto x realizado.

✓ **Agente de mudança**

Use a mudança para promover o progresso e o avanço. Mudanças são oportunidades. Seja ousado e concentre suas forças na iniciativa e não nos controles. Procure estimular as mudanças e encoraje os outros a criar novas idéias.

Seção II – Como desenvolver as fragilidades

Sabemos que todos temos pontos fortes, que devem ser explorados e que ninguém é perfeito. Num mercado competitivo como nos dias de hoje, temos que buscar estar atualizados sempre e para isso necessitamos buscar o aperfeiçoamento contínuo. Veja abaixo algumas dicas de desenvolver alguns pontos que são características importantes que um líder deve ter:

- ✓ **Produtividade** – guie seu trabalho por meio de listas de tarefas e procure cumpri-las sempre. Avalie ao longo do dia o que realmente é urgente e o que é importante. As pessoas tendem a “apagar os incêndios” lidando com as urgências que surgem do dia a dia e deixam as coisas importantes para depois, deixando-o mais distante da concretização do seu objetivo
- ✓ **Autoconfiança** – revise seu trabalho com frequência e compare o que foi planejado com o que foi realizado. Aprenda a calcular e aceitar riscos moderados. Não tenha medo de errar. Ouse.
- ✓ **Administração financeira** – aprenda a lidar com finanças, se for preciso, faça um curso para aprimoramento. O objetivo é controlar custos e aumentar a lucratividade. Avalie sempre as conseqüências financeiras de um projeto ou decisão.
- ✓ **Gerenciamento de pessoas** – peça sempre a opinião de superiores, colegas e subordinados. Aprenda a avaliar as situações do ponto de vista dos outros. Esteja aberto a receber sugestões e lembre-se que sempre temos algo para melhorar.
- ✓ **Estabelecimento de metas** – use empresas de sua área ou de outros segmentos como referencia para avaliar as melhorias que podem ser atingidas. Relacione suas metas, acompanhe os resultados e revise o plano periodicamente, faça adaptações, quando necessário.
- ✓ **Autodeterminação** – elabore objetivos de longo prazo para você e para sua empresa. Anote os objetivos e complemente-os com projetos de implantação.
- ✓ **Auto-avaliação** – faça avaliações honestas e regulares sobre decisões e ações recentes. Se identificar algum ponto para desenvolver, tenha a atitude de se aprimorar.
- ✓ **Competitividade** – aproveite as oportunidades para estudar o sucesso alheio, profissional ou pessoal. Adote, adapte e aplique as técnicas ou qualidades típicas de vendedores.

Seção III – Espírito de Equipe

Todo mundo sabe que duas cabeças pensam melhor do que uma, e que a sinergia entre as pessoas é muito mais produtivo e rentável. Cabe ao líder a difícil tarefa de tratar com as pessoas, respeitando suas personalidades, crenças e valores e integrá-las para o trabalho em equipe. O resultado coletivo tende a ser melhor, no entanto, quando todos têm múltiplas habilidades e cada um compreende o papel do outro. Faça as pessoas atuarem em conjunto: estimule o profissional da produção a acompanhar o vendedor numa visita a clientes, ou coloque a mesa do engenheiro próxima a do assistente de marketing. Isso amplia o conhecimento de cada colaborador e promove a cooperação mútua.

Algumas dicas para melhorar o espírito de equipe

- ✓ Incentive a competição de idéias, e não a de individualidades
- ✓ Atribua papéis de acordo com a personalidade de cada um, em vez de adaptar cada pessoa a um determinado papel
- ✓ Numa equipe pequena, talvez as pessoas tenham de assumir mais de um papel
- ✓ Depois de distribuir os papéis, consulte os integrantes da equipe para saber o que deve ser feito e de que modo
- ✓ Ao atribuir tarefas específicas a cada colaborador, confirme seu entendimento, informe os prazos e diga a quem ele deverá se reportar
- ✓ Nas reuniões de equipe, controle o desempenho do grupo
- ✓ É importante se concentrar nas conquistas coletivas
- ✓ As contribuições individuais sempre devem ser inseridas no contexto coletivo
- ✓ Aumente a eficácia da equipe: desenvolva as habilidades

Algumas dicas para melhorar as habilidades de liderança de equipe

- ✓ Realizar comunicações transparentes com a equipe, construir ou solidificar a confiança entre os envolvidos
- ✓ Delegar tarefas e as responsabilidades devidas
- ✓ Dar feedback: fazer críticas construtivas, saber elogiar as realizações e ensinar como evitar o erro. O erro tem que ser tratado como aprendizado e não como punição
- ✓ Acompanhar as atividades dos integrantes da equipe: previsto x realizado, colhendo retornos com frequência
- ✓ Organizar e estimular a criação de novas idéias entre a equipe: brainstorm. As pessoas quando participam ficam mais motivadas e comprometidas
- ✓ Estimular a troca de informações entre a equipe: dados de clientes, mercado, concorrentes, boas práticas e experiências negativas.
- ✓ Insistir nos padrões mais elevados entre os membros do grupo. Estimular o aprendizado contínuo
- ✓ Desenvolver as habilidades coletivas e individuais e tentar reforçá-las por meio de treinamento e recrutamento.

Como líder, você deve reunir sua equipe com alguma periodicidade, para gerar idéias, pedir retornos, comunicar resultados do período e tomar decisões. Mesmo em discussões informais entre poucas pessoas é importante não perder de vista o objetivo da reunião e o tempo estipulado. Certifique-se que o tempo a ser utilizado será produtivo para todos os envolvidos. Inicie abordando o objetivo da reunião, se possível, faça uma agenda dos assuntos a serem discutidos. Dê tempo às pessoas para que se preparem e, durante o encontro, certifique-se de que todos tiveram espaço para dar opiniões. Estimule a conversa aberta, mas impeça digressões e mantenha a discussão no rumo previsto. Esse tipo de encontro ou reunião permite melhorar o relacionamento entre a equipe e o líder. Finalize a reunião com um resumo do que foi discutido ou combinado, incluindo o plano de ações, prazos e responsabilidades de cada integrante.

Seção IV – Ciclo de Vida x Carreira Profissional

Quanto melhor as pessoas se conhecerem, tanto melhor será para o seu desenvolvimento profissional, explorando suas competências, identificando possíveis limitações e desenvolvendo as fragilidades.

Assim como acontece na vida, a carreira também é marcada por ciclos que duram sete anos.

Na tabela abaixo, você encontrará alguns pontos que comumente são vistos na atuação profissional, em cada fase da vida e que podem lhe dar algumas dicas de como entender as pessoas e trabalhar melhor com as elas.

Fase da Vida	Como Líder	No trabalho em equipe	Na organização
EMOTIVA			
Dos 21 aos 28 anos É mais emotivo do que racional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem prazer em controlar ✓ Não gosta de receber feedback ✓ Ataca para se defender 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fala muito e ouve pouco ✓ É teimoso ✓ Não gosta de sacrificar suas idéias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prefere normas e procedimentos ✓ Tem visão limitada da área em que atua
RACIONAL			
Dos 28 aos 35 anos Deixa a razão assumir o comando dos impulsos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fica confuso entre delegar e controlar ✓ Usa o conhecimento como fonte de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costuma trazer soluções prontas para a reunião ✓ Utiliza a lógica como arma principal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mostra abertura para o cliente interno ✓ Tem fascínio pelo poder
CONSCIENTE			
Dos 35 aos 42 anos Consegue mais equilíbrio entre razão e emoção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percebe que motivação é fundamental ✓ Manipula para conseguir motivação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vem com questões abertas para as reuniões ✓ Sabe que muitas cabeças pensam melhor que uma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Começa a enxergar os objetivos amplos
IMAGINATIVA			
Dos 42 aos 49 anos Desenvolve uma visão mais ampla dos fatos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupa-se com o desenvolvimento da equipe ✓ Estimula e aproveita o que há de melhor em cada um 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encara os erros como investimento ✓ Preza a transparência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera os riscos e as tendências como oportunidades ✓ É pró-ativo
INSPIRATIVA			
Dos 49 aos 56 anos Percebe o que está além do mundo concreto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enxerga problemas de vários ângulos ✓ É maduro nos julgamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pergunta; não afirma ✓ Propicia desafios e auto-realização ao grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administra o potencial estratégico
INTUITIVA			
Dos 56 aos 63 anos Começa a se voltar mais para si mesmo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspira as pessoas ✓ Tem uma visão ampla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fala pouco e ouve muito ✓ Estimula a criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupa-se com o potencial espiritual

Seção V – Metas Audaciosas

Metas ambiciosas são importantes porque o desafio de uma grande conquista estimula as pessoas. Um líder que pensa grande é capaz de transformar uma missão impossível numa realidade concreta. Crie objetivos que depois de atingidos despertem o orgulho dos participantes e a admiração das demais pessoas, mas não se esqueça de recompensá-los.

Sabemos que a conquista de objetivos se dá passo a passo e que muitos obstáculos, e às vezes até atritos internos aparecem ao longo do caminho.

Cumprir metas apesar dos obstáculos é um desafio inerente ao dia a dia. Normalmente as pessoas perdem a calma, entram em pânico e nesse momento o que ocorre é a perda de foco. Quando as emoções estão em alta, é comum perdermos a visão do todo, bem como restringir a criatividade, que é fundamental na busca de alternativas aos problemas.

Cabe ao líder, sempre que possível, agir prontamente, mas de modo seguro e calmo, diante das situações adversas e suas conseqüências. Lembre-se de que uma postura positiva é crucial para se atingir os resultados e, nesses momentos é importante trabalhar a motivação das pessoas, para no fim do mês, ainda terem “gás” e energia em atingir os objetivos. Esteja preparado para contratempos e tenha projetos alternativos.

Em caso de dificuldades, avalie a viabilidade do objetivo. Pergunte-se: Será preciso reavaliar as metas/ convém prever mais tempo ou alocar mais recursos?

Talvez seja preciso mudar a tática usada ou até mesmo abandonar um determinado objetivo, em função de outra oportunidade mais plausível, mas só faça isso após analisar muito bem a situação e verificar que se trata da única possibilidade – um dos segredos para o sucesso é manter o foco. Tente transformar a adversidade em impulso para obter empenho renovado. Seja positivo e determinado.

Um grupo de pessoas reunidas em torno de um objetivo comum precisa de motivação, com senso de comprometimento e vontade de participar. Essa atitude positiva depende do modo como o líder transmite as metas. Enfatize que a sinergia das habilidades individuais é fundamental para cumprimento do objetivo específico. Desse modo, as pessoas passam a se identificar com os objetivos da empresa e sentem-se à vontade para liberar sua criatividade.

Encarar o grupo como uma unidade de trabalho é um teste de qualidade de liderança. Seja positivo e entusiasmado, sua energia inspirará confiança e estimulará o grupo a seguir seu exemplo. Ao mesmo tempo em que expõe sua personalidade, filosofia e objetivos, reforce a identidade do grupo por meio de oportunidades para discussão e debates. Seja firme quanto a suas expectativas, mas lembre-se de que o envolvimento é um fator central de motivação.

Seção VI – Como motivar?

A motivação é tão importante, que observamos que quando as pessoas estão motivadas são capazes de superar os maiores obstáculos.

O líder para promover o entusiasmo, a dedicação e a energia de uma pessoa ou equipe, deve dar o exemplo e inspirar confiança.

É através das conquistas que as pessoas vão construindo confiança, segurança e auto-estima, melhorando seus sentimentos em relação a elas mesmas. Normalmente, as pessoas duvidam da própria capacidade de superar um obstáculo difícil e, em geral, tem medo de não serem bem sucedidas e comprometer a sua imagem; em alguns momentos ficam paralisadas e ousam menos.

Reforce a motivação, parabeneze as realizações, o bom desempenho ou comemore as contribuições individuais ou as conquistas da equipe. Faça os elogios publicamente. As pessoas gostam de ser reconhecidas.

Caso ocorram erros, aponte-os sem ferir a pessoa. Ensine como evitá-los e não faça punições, senão as pessoas terão medo de fazer, acreditando que é melhor não fazer e não ser punido do que arriscar e fazer errado. Tenha em mente que os colaboradores conscientes saberão ser rígidos consigo mesmos, e que errar é humano. Nestes casos, o líder deve avaliar com calma e tentar entender as causas a fim de extrair lições para o futuro. Após uma análise cuidadosa dos motivos, esteja preparado para assumir a responsabilidade pelos próprios erros. Quando ocorre num ambiente que não inspira culpa, o erro pode se tornar um fator de motivação. Para manter o moral elevado, porém, deve-se evitar que as falhas se repitam. Discuta com sua equipe sobre o que se aprendeu com o ocorrido. Garanta às pessoas que elas terão todo seu apoio para um desempenho melhor no futuro.

O segredo da motivação é inicialmente você acreditar no que está dizendo, para poder comunicar as pessoas – “vender a idéia” e, passar a convicção de que há um ideal comum. Isso só ocorre quando há um objetivo compartilhado e todos participam dos projetos, das revisões e dos resultados.

Faça reuniões regulares para garantir que a equipe esteja atualizada sobre o que ocorre na empresa, e seja transparente para não perder a confiança dos integrantes e, para evitar “fococas” que desviam o foco das pessoas. As pessoas sempre devem ser informadas sobre tudo o que possa afetá-las diretamente.

A informação torna os integrantes da equipe mais conscientes, e eles percebem que seus esforços fazem a diferença na busca de objetivos compartilhados. Faça com que o desejo de vitória seja motivado não só pela gratificação pessoal, mas pela identificação do grupo com suas metas.

As pessoas quando estão motivadas, fazem aquele “algo” a mais:

- ✓ São mais produtivas, tem mais energia e disposição
- ✓ Tem mais paixão pelas coisas que fazem – fazem com amor
- ✓ São mais criativas, e enxergam soluções e alternativas distintas para os fatos
- ✓ Comunicam-se melhor
- ✓ Tem mais iniciativa e ousam mais
- ✓ Aceitam as mudanças, buscam pelo novo e são mais flexíveis
- ✓ São mais confiantes e tem a auto-estima elevada
- ✓ Demonstram interesse pelo seu trabalho e o que está ao redor
- ✓ Apresentam um poder de retenção de informação maior
- ✓ E, tornam o ambiente mais agradável



Copyright

Todos os direitos reservados. É vedada a reprodução de parte ou do todo deste material sem a autorização expressa, e por escrito, da ADVANCE Marketing

Este material é uma pequena parte do treinamento e consultoria em RH da ADVANCE Marketing. Caso você tenha interesse em saber mais sobre a metodologia apresentada ou sobre os demais produtos e serviços da ADVANCE entre em contato:

ADVANCE Marketing – Treinamento e Consultoria em Gestão, Marketing e Vendas

R. Afonso Bras 473 – 1o andar

Vila Nova Conceição

04511-011 São Paulo – SP

T: (11) 3044-0867

www.advancemarketing.com.br

advance@advancemarketing.com.br