

As práticas de liderança

Com tanta ênfase dada ao tema da liderança, será que a necessidade de práticas de gestão desapareceu? Com a revolução industrial, estas tornaram-se sinónimo de um estilo militar de “comando e controlo”.

As organizações dos nossos dias investem com frequência no desenvolvimento de competências de liderança, assumindo que todas as pessoas sabem gerir outras pessoas. No entanto, esta é uma suposição arriscada porque as práticas de gestão possuem um impacto directo sobre a eficácia financeira das organizações. Nas últimas décadas, as práticas de “comando e controlo” tornaram-se obsoletas e, por isso, já não se aplicam, contudo o pêndulo que marca o compasso das práticas de liderança e gestão, afastou-se demasiado da intenção e benefícios destas últimas.

Ambas as práticas de gestão, como de liderança, são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Por um lado, as práticas de um líder criam um ambiente propício à satisfação, encorajando as pessoas a crescerem e a alcançarem o seu potencial, ajudando-as a fazerem contribuições de valor e inspirando-as face às oportunidades da mudança. Por outro, as práticas de um gestor criam um ambiente propício à performance, estabelecendo processos e sistemas, proporcionando dados concretos para assegurar que os resultados são atingidos e atribuindo os recursos numa forma equilibrada.

Observe atentamente as duas colunas abaixo e imagine um pêndulo que balança entre elas. Agora, faça parar o pêndulo na área da gestão e pense no que acontece a uma empresa que utiliza apenas práticas

de gestão. Depois, converta o processo para a área da liderança. O que acha que poderia acontecer? Por fim, deixe esse pêndulo imaginário balançar para trás e para a frente e pense numa empresa que integra ambas as abordagens de liderança e de gestão. Quais seriam os maiores benefícios?

A importância que uma empresa dá às práticas de liderança, gestão ou à integração de ambas, depende e altera-se ao longo do seu período de crescimento.

AS TRÊS FASES DE CRESCIMENTO

Existem três fases previsíveis no crescimento de uma organização ao longo do tempo.

Imagine uma empresa que acaba de nascer e cujas políticas de trabalho se desenvolvem à medida que as situações assim as exigem. A Fase Um começa quando esta empresa inicia o seu negócio e termina quando os



Liderança

Satisfação
Porquê?
Inspiração
Foco no Serviço
Estratégia
Inovação
Versatilidade
Alinhamento

Gestão

Performance
Como?
Clareza
Foco no Lucro
Operações
Melhoria
Consistência
Responsabilidade

seus padrões de sucesso entram em repetição. A primeira fase tende a ser um momento de inspiração, logo de liderança. O propósito ou as motivações do negócio são claros para todos e o foco está nos clientes. Nesta fase, os sistemas de gestão e os processos de trabalho são ainda instáveis, porque tudo é novo, proporcionando uma elevada satisfação nas pessoas.

À medida que os padrões de sucesso começam a emergir e as políticas de trabalho são postas em prática, a empresa entra na Fase Dois de Crescimento. Uma fase que se caracteriza por ser um tempo de lucro, consequência da consolidação do conhecimento sobre o negócio e sobre as suas condicionantes de mercado - externas e internas. Este é também um tempo de alta satisfação nas pessoas. Ainda na segunda fase, as práticas de gestão ganham forma. No entanto, a satisfação diminui drasticamente se esta fase for levada demasiado longe, podendo originar uma abordagem mais focada no lucro e menos focada no cliente e no propósito do negócio. Quanto mais tempo uma empresa se mantém na Fase Dois, mais sentida é a sua mudança para a Fase Três. A Fase Dois termina quando os padrões de sucesso deixam de funcionar e quando as políticas de trabalho se tornam limitações, em vez de ferramentas de apoio para o trabalho da organização.

A Fase Três inicia-se, então, quando as condicionantes de mercado - externas e internas - geram a necessidade de uma mudança interna. A grande parte das empresas é apanhada desprevenida nesta fase, caracterizando-se por reorganizações frequentes, confusão de papéis, funções e agendas. As condicionantes de mercado traduzem-se em qualquer mudança que a organização possa fazer para dar resposta à influência dos factores externos. Quantas mais condicionantes a empresa estiver a sentir, mais dramática será a sua mudança para a Fase Três. Por exemplo, antes da entrada dos produtores japoneses no mercado, toda a indústria automóvel americana vivia um período de estabilidade na Fase Dois. Face à disponibilidade crescente de automóveis mais pequenos, com mais características e mais eficientes, o público americano forçou esta indústria a entrar na Fase Três de Crescimento. Em poucas décadas de condicionantes internas e externas marcantes, as empresas do sector automóvel americano acabaram por se transformar em compostos globais de múltiplas empresas. Para uma empresa ser competitiva na Fase Três de Crescimento é fundamental que integre ambas as práticas de gestão e liderança.

INTEGRAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE LIDERANÇA

Para executar eficazmente as direcções de uma empresa, tanto as equipas como os indivíduos necessitam da resposta a cinco questões, questões essas que se respondem através de cinco práticas: Direcção,

Objectivos, Feedback, Reconhecimento e Apoio. É a fase de crescimento na qual a empresa se encontra que vai ditar o tipo de respostas - através de práticas de liderança, gestão ou da integração de ambas.

Um líder ou gestor que integre ambas as práticas está a responder aos “Porquês” e “Comos” dos seus colaboradores, inspirando-os a agir, clarificando os resultados esperados, focando-se nas estratégias, assegurando a eficiência das operações, respondendo com soluções inovadoras, respeitando a diversidade, alinhando a sua equipa e identificando a responsabilidade individual de cada membro de equipa. Finalmente, este líder-gestor compreende que ambos os parâmetros da satisfação e da performance são interdependentes e responsáveis pelo ambiente que tanto a equipa como a organização vivem.

“Porque é que estamos aqui?”. A Direcção é um composto de propósito, visão, missão, estratégias e, por vezes, valores, em que o líder-gestor deve comunicar objectivamente a direcção da sua empresa, integrando-a no seu contexto de mercado.

A DIRECÇÃO É UM COMPOSTO DE VALOR, PROPÓSITO, MISSÃO, ESTRATÉGIAS E, POR VEZES, VALORES, EM QUE O LÍDER-GESTOR DEVE COMUNICAR OBJECTIVAMENTE

“O que é que temos de alcançar?” Nesta etapa, o líder-gestor deve comunicar cada Objectivo, seja ele individual ou colectivo, de forma realista e compreensível, mantendo o foco das operações através de feedback e reconhecimento.

“Como estamos a progredir?”. Nalgumas empresas o Feedback é entendido como algo de negativo e existe apenas uma forma de desmistificar esta ideia: demonstrar comportamentos de reforço e redireccionar as pessoas.

“Como sabemos que somos valorizados?” Existem dois tipos de Reconhecimento: tangível e intangível. O primeiro expressa-se através de férias, incentivos e outras evidências específicas dadas pela empresa e é frequentemente utilizado para promover a performance. Já o segundo promove o sentimento de satisfação, traduzindo-se em novas oportunidades.

“A quem recorremos quando precisamos de ajuda?” Neste caso, o líder-gestor deve criar as relações necessárias alinhadas, em nome de todos, na sua equipa e organização, proporcionando assim aos seus colaboradores oportunidades para a colaboração e apoio. ■

Quiz Como é que aborda a Liderança e a Gestão?

Instruções

Coloque um visto () na coluna que melhor represente a sua experiência actual. Depois faça o total de vistos em cada coluna, sendo que o total de respostas dadas deve ser sempre 10.

#	PERGUNTA	A	B	C	D
1	A) Passo a maior parte do meu tempo a discutir com os meus colaboradores as prioridades de trabalho e a sua relação com os resultados do negócio, ou B) Passo a maior parte do meu tempo a explicar aos meus colaboradores o que devem fazer, ou C) Passo a maior parte do meu tempo em diálogos sobre o que fazer e porque fazê-lo, ou D) Não passo tempo algum em nenhuma das opções.				
2	A) As minhas decisões reflectem consistentemente a importância dos clientes, ou B) As minhas decisões reflectem consistentemente a importância dos parâmetros chave do negócio, ou C) As minhas decisões mostram que clientes e lucro são igualmente importantes, ou D) As minhas decisões baseiam-se no que eu penso que o meu Gestor/Pares quer(em).				
3	A) Reconheço pessoas que apresentam novas ideias, ou B) Reconheço pessoas que resolvem problemas, ou C) Reconheço pessoas que utilizam os seus talentos em benefício da empresa, ou D) Não costumo reconhecer as pessoas pelos seus esforços.				
4	A) Utilizo o feedback para motivar as pessoas a actuarem melhor, ou B) Utilizo o feedback para dar informação precisa sobre comportamentos, ou C) Utilizo o feedback para reforçar e redireccionar comportamentos, ou D) O feedback nem é procurado nem dado.				
5	A) As minhas reuniões de equipa são motivadoras e colaborativas, ou B) As minhas reuniões de equipa são informativas e realizadas no tempo adequado, ou C) As minhas reuniões de equipa são verdadeiras sessões de trabalho, onde abordamos problemas, ou D) Não tenho reuniões de equipa.				
6	A) Os objectivos dos membros da minha equipa estão alinhados e, por vezes, interdependentes, ou B) Os objectivos dos membros da minha equipa estão claramente definidos individualmente, ou C) Os objectivos estão alinhados; por vezes são interdependentes, mas claramente definidos por indivíduo, ou D) Não tenho objectivos para a minha equipa.				
7	A) A minha equipa diz que eu faço com que todo o tipo de pessoas se sintam confortáveis, ou B) A minha equipa diz que pode contar comigo para reagir da mesma forma às situações, ou C) A minha equipa diz que os meus valores e crenças são consistentes e que sou capaz de lidar com vários tipos de pessoas, ou D) A minha equipa diz que eu não estou confortável a lidar com pessoas.				
8	A) A minha equipa diz que quando os obstáculos surgem, os encorajo a descobrir novas formas de os ultrapassar, ou B) A minha equipa diz que quando os obstáculos surgem, sou uma pessoa a quem recorrem para os ajudar, ou C) A minha equipa diz que possuo bom senso e que sei quem devo envolver e quando para resolver um problema ou influenciar alguém, ou D) A minha equipa não me fala dos seus problemas.				
9	A) Quando me reúno com os meus colaboradores, foco-me naquilo que sentem face ao seu trabalho, ou B) Quando me reúno com os meus colaboradores, foco-me naquilo que eles são capazes de alcançar, ou C) Quando me reúno com os meus colaboradores, foco-me no progresso e na forma como este é percebido, ou D) Não me foco em nada quando me reúno com os meus colaboradores.				
10	A) Os meus Pares reconhecem-me como flexível em tempos de mudança, ou B) Os meus Pares reconhecem-me por manter a estabilidade, ou C) Os meus Pares reconhecem-me pelo meu sucesso ao executar estratégias, ou D) Os meus Pares não me reconhecem.				
TOTALS					

Soluções:

■ Quanto mais vistos tiver na coluna "A", mais práticas de liderança tende a aplicar na sua empresa e equipa. ; ■ Quanto mais vistos tiver na coluna "B", mais práticas de gestão tende a aplicar na sua empresa e equipa. ; ■ Quanto mais vistos tiver na coluna "C", mais necessita de integrar as práticas de liderança e gestão na sua empresa e equipa. ; ■ Quanto mais vistos tiver na coluna "D", mais necessita de praticar a liderança e a gestão. ; ■ Se teve menos de cinco vistos na coluna "C", então não está a tirar o melhor partido da sua equipa e empresa.