

Edivan Bispo Correia

# O Guia do Líder Gestor



**COM FOCO EM GESTÃO A DISTÂNCIA  
E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

Copyright© 2021  
Direitos adquiridos para esta edição pela Editora UNIFESO

## **EDITORA UNIFESO**

### **Comitê Executivo**

Roberta Montello Amaral (Presidente)  
Anderson Marques Duarte (Coordenador Editorial)  
Valter Luiz da Conceição Gonçalves

### **Conselho Editorial e Deliberativo**

Ana Maria Gomes de Almeida  
Edenise Silva Antas  
Roberta Montello Amaral  
Anderson Marques Duarte  
Mariana Beatriz Arcuri  
Verônica dos Santos Albuquerque  
Vivian Telles Paim

### **Assistente Editorial**

Laís da Silva de Oliveira

### **Revisor**

Anderson Marques Duarte

### **Formatação**

Anderson Marques Duarte

### **Capa**

Thierry Dantas

C847 Correia, Edivan Bispo

O guia do líder gestor. Com foco em gestão a distância e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. / Edivan Bispo Correia. --- Teresópolis: Editora UNIFESO (Coleção FESO), 2020.

[143] p.

ISBN. 978-65-87357-19-5

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Equipes de trabalho. 4. Desempenho. I- Título.

CDD 658.3

## **EDITORA UNIFESO**

Avenida Alberto Torres, nº 1112

Alto - Teresópolis - RJ - CEP: 25964-004

Telefone: (21)2641-7184

E-mail: [editora@unifeso.edu.br](mailto:editora@unifeso.edu.br) Endereço Eletrônico: <http://www.unifeso.edu.br/editora/index.php>

## **CONSELHO DIRETOR**

Antônio Luiz da Silva Laginestra

**Presidente**

Jorge Farah

**Vice-Presidente**

Luiz Fernando da Silva

**Secretário**

José Luiz da Rosa Ponte

Kival Simão Arbex

Paulo Cezar Wiertz Cordeiro

Wilson José Fernando Vianna Pedrosa

**Vogais**

Luis Eduardo Possidente Tostes

**Diretor Geral**

## **CENTRO UNIVERSITÁRIO SERRA DOS ÓRGÃOS – Unifeso**

Antônio Luiz da Silva Laginestra

**Chanceler**

Verônica Santos Albuquerque

**Reitora**

Verônica Santos Albuquerque

**Pró-Reitoria Acadêmica Interina**

José Feres Abido de Miranda

**Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**

Roberta Montello Amaral

**Diretora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**

Edenise da Silva Antas

**Diretora de Educação a Distância**

Ana Maria Gomes de Almeida

**Diretora do Centro de Ciências Humanas e Sociais**

Mariana Beatriz Arcuri

**Diretora do Centro de Ciências da Saúde**

Vivian Telles Paim

**Diretora do Centro de Ciências e Tecnologia**

Michele Mendes Hiath Silva

**Diretoria de Planejamento**

Solange Soares Diaz Horta

**Diretoria Administrativa**

Rosane Rodrigues Costa

**Diretoria Geral do Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano**

Roberta Franco de Moura Monteiro

**Diretoria do Centro Educacional Serra dos Órgãos**

# Coleção FESO

A **Coleção FESO**, desde 2004, tem sido o principal meio de difusão da produção acadêmica do Centro Universitário Serra dos Órgãos - Unifeso, realizada a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão dos seus cursos de graduação e pós-graduação, assim como das suas unidades assistenciais e administrativas.

Primando pela qualidade dos produtos editorados e publicados, a Editora UNIFESO publica conteúdos relevantes nas mais diversas áreas do conhecimento através de um cuidadoso processo de revisão e diagramação.

É uma das mais importantes contribuições da Instituição para a sociedade, uma vez que a sua divulgação influencia na recondução de políticas e programas na esfera pública e privada, de forma a fomentar o desenvolvimento social da cidade e região. Todo esse processo fortalece o projeto de excelência do Unifeso como Centro Universitário. Nossas publicações encontram-se subdivididas entre as seguintes categorias:

**Série Teses:** Contempla as pesquisas defendidas para obtenção do grau de “Doutor” em programas devidamente autorizados ou credenciados pela CAPES, publicadas em formato de livro.

**Série Dissertações:** Abarca as pesquisas defendidas para obtenção do grau de “Mestre”.

**Série Pesquisas:** Contempla artigos científicos, resenhas e resumos expandidos/textos completos. Estas produções são divulgadas em formato de livros (coletâneas), periódicos ou anais.

**Série Especiais:** Esta publicação contempla textos acadêmicos oriundos de processo de certificação de docentes como pós-doutores.

**Série Produções Técnicas:** Abrange produções técnicas advindas de trabalhos de docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos sobre uma área específica do conhecimento que contemplem produtos ou serviços tecnológicos (com ou sem registro de proteção intelectual); processos ou técnicas aplicados; cartas e mapas geográficos. As formas de divulgação destas produções podem ser em meios impressos ou digitais, no formato de cartilhas,

POPs (Procedimento Operacional Padrão), relatórios técnicos ou científicos e catálogos.

**Série Materiais Didáticos:** Reúne os trabalhos produzidos pelos docentes e discentes com vinculação aos componentes curriculares previstos nos projetos pedagógicos dos cursos ofertados no Unifeso.

**Série Arte e Cultura:** Abarca as produções artístico-culturais realizadas por docentes, técnicos-administrativos, estudantes, instrutores de cursos livres e artistas locais, assim como as produções desenvolvidas junto aos eventos do Centro Cultural FESO Pró-Arte (CCFP), podendo ser constituída por livros, partituras, roteiros de peças teatrais e filmes, catálogos, etc.

**Série Documentos:** Engloba toda a produção de documentos institucionais da FESO e do Unifeso.

A abrangência de uma iniciativa desta natureza é difícil de ser mensurada, mas é certo que fortalece ainda mais a relação entre a comunidade acadêmica e a sociedade. Trata-se, portanto, de um passo decisivo da Instituição no que diz respeito à compreensão sobre a importância da difusão de conhecimentos para a formação da sociedade que queremos: mais crítica, solidária e capaz de enfrentar as dificuldades que se apresentam.

Desejo a todos uma ótima leitura!

*Roberta Montello Amaral*

**Diretora de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – Unifeso**

# **O GUIA DO LÍDER GESTOR COM FOCO EM GESTÃO A DISTÂNCIA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

## AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Agradecimentos Àqueles que são e sempre serão a minha fortaleza não me deixando sucumbir ou desacreditar em nenhum momento de minha vida a minha inabalável fé: DEUS Todo Poderoso, pela misericórdia de Seu Filho JESUS CRISTO!

Agradecimentos aos meus pais, cujo amor, dedicação e valorosos ensinamentos me possibilitaram crescer e compartilhar honrosos e inestimáveis princípios e valores.

Agradecimentos a minha esposa e filhos, pelos quais tenho perseverado para juntos construirmos o nosso bom caminho, e cuja retribuição, a cada dia de nossas vidas, só me orgulha e me fortalece para o enfrentamento de novos desafios.

Agradecimentos a meus irmãos, que nunca me faltaram o carinho, auxílio, compreensão e muito contribuíram para construção do firme alicerce de minha história.

Agradecimentos aos amigos com quem brinquei na infância, comemorei na juventude e amadureci na senioridade, incluindo os que já partiram (*in memoriam*). Estes nunca serão esquecidos.

Por fim, agradecimentos a todos aqueles que muito me ensinaram e contribuíram, inclusive minha valorosa equipe G a D, para construir, e agora compartilhar o conhecimento e aprendizado contido neste livro. Eis o resultado em vossas mãos... E que DEUS abençoe a todos!

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	Página 04
<b>Capítulo 1:</b> Gestão Empresarial: uma visão simples ou holística?.....	Página 10
<b>Capítulo 2:</b> A relevância do fator humano no ambiente empresarial.....	Página 29
<b>Capítulo 3:</b> Ajustando o foco no ambiente organizacional.....	Página 39
<b>Capítulo 4:</b> Avaliando aspectos de gestão frente ao ambiente de negócios .....	Página 53
<b>Capítulo 5:</b> Preparando-se para a gestão com foco em um modelo de <i>G a D</i> .....	Página 61
<b>Capítulo 6:</b> <i>G a D</i> na prática! .....	Página 74
<b>Capítulo 7:</b> Desenvolvendo equipes de alto nível de desempenho.....	Página 100
<b>Capítulo 8:</b> Fortalecendo e fixando aprendizados.....	Página 117
<b>Epílogo</b> .....	Página 133

# Prefácio

## **APRENDIZADO**

Após mais de trinta anos de atividades laborais e uma razoável experiência em liderança e gestão de equipes senti-me muito motivado para escrever este livro pela excelente oportunidade de compartilhar conhecimentos, aprendizados, trocar experiências e ao final contribuir em alguma medida para o aprimoramento das práticas de liderança e dos modelos de gestão experimentados no ambiente empresarial.

Com formação em administração de empresas e pós-graduação com especialização em logística e supply chain management pela Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, agreguei ao conhecimento acadêmico o exercício da observação, análise, exploração, desenvolvimento e aplicação dos conceitos de liderança e boas práticas de gestão ao longo de minha carreira profissional.

Como resultado de uma imersão pessoal em um grande laboratório da vida real deparei-me com uma infinidade de processos, métodos e perfis gerenciais, com os mais variados focos e objetivos organizacionais, que me proporcionaram conhecer e testemunhar muitos casos de sucesso, com orientação e direcionamento do que se deve fazer, assim como oportunidades de melhorias e perspectivas de evolução para o ambiente de negócios.

Sempre eclético em minha busca pela ampliação de conhecimentos práticos e teóricos, com ênfase para a minha área de formação e atuação, atestei bons resultados da aplicação prática dos conhecimentos por mim internalizados nas rotinas diárias de trabalho, que ao final são a melhor fonte de informação e convicção para compreensão, consolidação e aprimoramento do aprendizado.

Neste livro serão muitas as oportunidades para compartilharmos conhecimentos, aprendizados, experiências, estímulo a reflexões, com direcionadores bem objetivos para gestores e equipes que buscam o

contínuo desenvolvimento profissional, e porque não dizer pessoal, para o alcance de altos níveis de desempenho.

Vale salientar que esta obra não é exclusivamente dedicada para gestores(as), ou seja, àqueles(as) que já ocupam função ou cargos de gestão, mas para todos os demais colaboradores que buscam desenvolvimento em sua carreira profissional no ambiente empresarial. Na mesma via, os direcionadores supracitados não se inclinam para uma determinada área de atuação ou para um segmento de negócio específico. A aplicabilidade destes e de seus respectivos aprendizados no ambiente organizacional é universal.

No decorrer dos capítulos, a constante busca pela interação mediante a forma de apresentação textual e de desenvolvimento dos tópicos correlacionados ao tema central, estimularão a análise crítica e contribuirão para que tais conhecimentos e aprendizados complementares sejam integrados e incorporados ao conhecimento acadêmico, tácito ou empírico dos leitores e leitoras, incentivando-os sempre à aplicação prática.

Aliás, não será incomum no desfolhar das próximas páginas (talvez até de forma demasiada!) frases sempre verbalizadas na primeira pessoa do plural (nós!), já que trabalharemos verdadeiramente em equipe. Vamos aprender juntos, testar juntos, ganhar juntos e crescer juntos.

Em muitos momentos de nossa jornada avaliaremos aspectos, similaridades e diferenças dos modelos de gestão presencial e de gestão à distância, este último, que assumirá aqui carinhosamente a nomenclatura de “modelo G a D”.

Por se tratar de um dos temas centrais deste livro iniciaremos o nosso primeiro exercício de interação e reflexão. O modelo G a D é algo amplamente utilizado nas organizações empresariais? Bem, na grande maioria das empresas, pelo menos até iniciar o projeto deste livro trazendo-nos à reflexão este tema, o modelo de gestão ainda mais comumente utilizado é o modelo de gestão presencial.

Ao avançarmos na avaliação de possíveis cenários que incentivem a implantação do modelo G a D, assim como as premissas, aspectos e particularidades deste modelo, descobriremos o quão é motivador para gestores, equipes e, sobretudo, benéfico para as empresas, ao enfrentarem tal desafio de gestão, que se mostra um verdadeiro propulsor para o desenvolvimento de competências, habilidades, fomenta a capacitação técnica e o desempenho de gestores e equipes alavancando o resultado empresarial.

Conheceremos também as 10 regras que visam auxiliar o Líder Gestor e sua equipe a bater metas desafiadoras com altos níveis de desempenho, ao aplicá-las na exata medida conforme a necessidade da área e modelo de gestão.

Considerando que a realidade da evolução de uma carreira profissional requer empenho, disciplina, foco e perseverança, e aí juntam-se os desafios do ambiente empresarial, a ideia não é dispor nas páginas deste livro “receitas de bolo”, mas sim estabelecer e consolidar

direcionadores com proposições de comportamento, reflexões realísticas e ações objetivas, alicerçados pelo empilhamento cumulativo e gradual de conhecimento e desenvolvimento de competências.

Todo o conhecimento e aprendizados aqui compartilhados são frutos de experiências reais, portanto a primeira lição para se tornar um Líder Gestor é compreender que se deve, na prática, patrocinar e liderar o seu próprio desenvolvimento.

Convido-os então a embarcar nesta jornada e aprofundarmo-nos neste instigante tema: Guia do Líder Gestor - Com foco em Gestão a Distância e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho.

E para também formarmos juntos, leitores e leitoras, uma grande equipe de alto desempenho, estabeleceremos a partir deste ponto uma meta desafio: aprimorar a mais poderosa ferramenta disponível para que organizações empresariais superem suas metas, alcancem seus objetivos estratégicos e se tornem cases de sucesso: Você!

Boa leitura!

# Capítulo 1

## *GESTÃO EMPRESARIAL: UMA VISÃO SIMPLES OU HOLÍSTICA?*

Chegamos ao século XXI envoltos por um complexo sistema empresarial, repleto de mercados altamente competitivos nos mais diversos ambientes de negócios, em um cenário global onde as empresas concorrem por longevidade e expansão, ultrapassando fronteiras antes inalcançáveis e mercados até então considerados pouco interessantes.

Como partes deste complexo sistema empresarial podemos escolher entre ser peça dispensável e facilmente substituível ou protagonistas que integram a engrenagem principal e movimentam este sistema.

Observamos neste cenário uma constante busca pela racionalização e especialização das atividades laborais, seja pela aplicação de técnicas cada vez mais aprimoradas, introdução de novas tecnologias ou desenvolvimento de modelos de gestão que visam aumento de eficiência e

melhoria de resultados, muitas vezes obrigando empresas a quebrar paradigmas e destruir padrões até então intocáveis, em busca de efetividade, agilidade e inovação.

Desde Frederick Taylor (1856 - 1915), o “Pai da Administração Científica”, que provocou a primeira grande revolução no mundo da gestão empresarial no que é considerada a primeira Teoria Geral de Administração (TGA) - *Taylorismo*, foram muitas as introduções de novas teorias e consequentes modelos de gestão. As chamadas TGA's, mesmo que não percebamos, ou até mesmo as ignoremos, continuam a ser exaustivamente exploradas nos modelos de gestão mais atualizados no mundo empresarial deste século.

A burocracia, por exemplo, sempre tão criticada no conceito popular, através do estudo realizado por Max Weber (1864 - 1920), renomado sociólogo alemão, segue como uma poderosa ferramenta e base de uma das principais Teorias Gerais da Administração - Teoria da Burocracia na Administração, em evolução às Teorias Gerais anteriores, pela qual Weber buscou compreender o

sentido das organizações para a sociedade e como estas devem se organizar de forma racional através de modelos organizacionais bem definidos, considerando-se seus níveis de complexidade e as variáveis envolvidas nesta relação empresa x sociedade.

Diferentemente do que apregoa o conceito popular, para Weber em sua Teoria, burocracia é sinônimo de organização e eficiência, então compreenda-se que hoje quando nos deparamos e utilizamos nas empresas termos como: estrutura hierárquica organizacional, autoridade legal, alçada de competência, normas, regulamentos, procedimentos etc., nada mais estamos fazendo do que aplicando na prática a TGA de Max Weber.

No entanto, não se deve confundir burocracia, que queiramos ou não se vincula a qualquer ambiente organizacional quando tratada no estrito conceito de administração empresarial, com “excesso de burocracia”. O excesso de burocracia deve ser combatido e eliminado em qualquer tipo de cultura e estrutura organizacional,

pois implica em procrastinação, inércia, ineficiência e o insucesso de qualquer empresa.

Neste contexto as empresas buscam incansavelmente uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz, através da flexibilização de suas estruturas hierárquicas organizacionais, otimização de recursos, aprimoramento de processos e desenvolvimento de gestores e equipes de alto desempenho, com foco na geração de valor para a cadeia de negócios e consequente aumento de lucro e rentabilidade.

Apropriar-se de uma postura de *Líder Gestor* em um mundo transformacional como o de hoje tornou-se um pré-requisito, uma exigência, em qualquer ambiente organizacional.

Da mesma forma, compreender a relevância e influência de aspectos de liderança e gestão ainda enquanto um membro de equipe, mesmo ainda sem a responsabilidade formal da liderança e gestão, mas com a possibilidade de aplicar tais aprendizados, é um facilitador

para o desenvolvimento e a ascensão profissional em qualquer ambiente de negócios.

Outrossim, deve-se destacar nesta rota estratégica em busca de eficiência e eficácia a evolução de ferramentas que possibilitam a implantação de um modelo de gestão à distância nos processos empresariais e que normalmente ocorrem a partir de sistematização e introdução de novas tecnologias, inclusive automação.

Tais mudanças e a velocidade transformacional imposta nos dias de hoje às organizações empresariais obriga-nos à reflexão acerca dos desafios e consequentes oportunidades para o desenvolvimento de gestores e equipes, seja em um cenário convencional com modelo de gestão presencial ou quando da implantação de um modelo *G à D*.

Como exemplo, podemos tomar o contínuo crescimento de atividades realizadas no ambiente *home office*. Seja pela natureza da própria atividade, seja pela necessidade de redução de custos, seja pelo fortalecimento de uma cultura organizacional que promova a liberdade ou

a criatividade, fato é que esta é uma realidade irreversível cada vez mais empregada pelas empresas.

Não compreender o que ocorre ao nosso redor visando acompanhar ou mesmo superar a velocidade com que acontecem as transformações no ambiente empresarial, de forma que nos possibilite assumir um papel de protagonismo e liderança, pode significar negligenciar o seu sucesso e o sucesso de sua empresa.

Seja qual for o modelo de gestão, ao final o nosso verdadeiro propósito e o maior desafio é transformar gestores muitas das vezes reativos em verdadeiros líderes de equipes pró-ativos, facilitadores e impulsionadores de resultado e, em contrapartida, transformar equipes até então estreitamente supervisionadas, limitadas e apáticas, em equipes semiautônomas, autônomas e, quando bem lideradas, equipes com alto nível de desempenho.

É importante começarmos a atestar que, na prática, quando o tema é gestão empresarial não se deve subestimar o nível de complexidade e efetividade das ações para garantir a sustentabilidade do negócio e a longevidade

das empresas. Creio que neste ponto já seja o momento de dividirmos uma primeira experiência pessoal.

*Era meado da década de 80. Depois de muitos meses buscando um “espaço ao sol” ingressei em uma pequena empresa ocupando uma honrosa vaga de office boy onde o proprietário e “CEO” (não se sintam ofendidos presidentes de grandes empresas e grandes grupos empresariais!), lutava com avidez pela sobrevivência do negócio.*

*Ao entrar pela primeira vez na empresa, já como um colaborador contratado, aguardei poucos minutos na recepção e fui direcionado para uma pequena sala com cerca de uns 15 m<sup>2</sup> e aproximadamente umas 20 pessoas, literalmente empilhadas em diversas mesas, onde era impossível definir qual era o limite de uma e o início de outra mesa. Nunca me esqueci daquela cena e naquele momento ainda não conseguia compreender em que tipo de ambiente organizacional eu havia ido parar.*

*Em algum lugar daquela mesma sala, que também não consegui detectar exatamente de onde, eu escutava uma voz sobressair-se às outras, em um tom mais alto, e um tanto*

*quanto rude, como se quisesse determinar que ali estaria o “comando”. E estava mesmo. Após alguns dias descobri que aquela voz que se misturava ao meio daquela confusão representava realmente o “chefe” daquele setor. Era uma mistura de setor de vendas, cobrança e serviços afins.*

*Em uma outra sala não diferente da primeira havia outras muitas pessoas literalmente “dando cabeçadas” uma nas outras, e aos poucos fui compreendendo a dinâmica daquela empresa. Por fim descobri que éramos cerca de uns 60 colaboradores (nunca soube o nº total ao certo!) que integravam o quadro de funcionários da empresa.*

*Minhas atividades eram as mesmas de qualquer office boy, ou seja, além do trabalho externo qualquer coisa que ninguém quisesse fazer de qualquer área da empresa. Interessante é que eu era um dos colaboradores mais procurados e requisitados na empresa, ao ponto até de me sentir muito importante. Mais tarde descobriria que era...*

*O primeiro encontro na sala do “CEO” foi bastante tenso, pelo menos para mim. Afinal era a primeira oportunidade de interação e de causar uma boa impressão.*

*A única oportunidade que tive foi a de ouvir aquelas sutis palavras: “ou você paga as contas ou paga os juros”, e após me entregar diversas contas e cheques para efetuar os pagamentos me convidou a sair. Aquelas palavras ecoariam dia após dia em minha mente por alguns meses. Compreendi então rapidamente como a “gestão” ali funcionava e para fins de registro, nunca paguei juros.*

*Percebi então que em uma das salas apesar do pouco espaço tinha uma mesa totalmente separada das outras, maior, visivelmente mais organizada, onde estava um cidadão que posteriormente descobri cuidava da parte administrativa da empresa. Era um “jovem” administrador (apesar de obviamente com mais idade do que eu na ocasião!) que às vezes parecia simplesmente observar as atividades desenvolvidas nos diversos ambientes da empresa.*

*Percebi naquele jovem administrador um perfil diferente, mais sereno, focado, e depois de certo tempo constatei que se tratava de uma pessoa com conhecimentos bem amplos e relativa experiência, oriunda do setor bancário, além de muito trato no relacionamento com as pessoas. Eu vi*

*ali uma possível oportunidade de mostrar-me um profissional com perfil colaborativo, vontade de aprendizado e capaz de produzir trabalho com qualidade, já que quando não estava na rua pagando contas e fazendo entregas dedicava-me a aprender diversas tarefas e compreender como funcionavam as atividades da empresa. Afinal continuava a ser bastante requisitado.*

*Porém a empresa ia muito mal das pernas. E apesar de todos os esforços empreendidos, cerca de uns 6 meses depois que entrei na empresa veio uma “grande reestruturação” e corte. Das cerca de 60 pessoas empregadas naquela empresa após a reestruturação ficaram apenas cerca de 10 colaboradores, e o “CEO”. Eu era um deles.*

*Aquele mesmo cidadão que me deu as primeiras oportunidades de novos aprendizados e aplicar os conhecimentos de que eu já dispunha foi o responsável pela reestruturação. Os muitos “chefes” dos poucos setores da empresa, que se pôde constatar na sua maioria mal conheciam o funcionamento da própria empresa e se prevaleciam de autoridade esquivando-se por trás de outras*

*dezenas de pessoas improdutivas, também não sobreviveram às mudanças.*

*A partir daí foram cerca de mais 2 anos de trabalho com competentes colegas de trabalho que se destacavam pelo alto nível de comprometimento, dedicação e disciplina na execução de suas atividades. Serviram-me de exemplo e inspiração para seguir-lhes na construção de um verdadeiro e eficiente trabalho de equipe.*

*Por vontade própria e em busca de novos e melhores caminhos deixei aquela empresa, mas cativei e cultivei velhos “professores” e ótimos amigos.*

*Registre-se que na minha saída já não tinha mais que “ou pagar as contas, ou pagar os juros”. O office boy já era um novo aprendiz naquela ocasião responsável por uma área do escritório...*

## Primeiros aprendizados:

*- Independentemente da posição e nível hierárquico que ocupa compreenda rapidamente o ambiente organizacional em que você está inserido;*

*- Invista em seu autodesenvolvimento e esteja disponível para a absorção de novos conhecimentos.*

*- Desenvolva competências e habilidades integrando-as ao seu perfil profissional, com destaque a capacidade de comunicação, interação, e porque não dizer um pouco de persuasão;*

*- Observe muito atentamente o perfil profissional das pessoas ao seu redor e “aprenda a aprender”, consigo mesmo (erros e acertos) e com os outros. Incorpore bons perfis e siga bons exemplos.*

*- Aplique seus conhecimentos e capacidade técnica para o redirecionamento e racionalização de processos;*

*- Desenvolva e exercite sua capacidade de liderança para conduzir um trabalho em equipe eficaz com foco definido e em direção aos objetivos e metas da empresa;*

*- Preze pela produtividade. Evite e impeça desperdícios e mau uso de recursos;*

Esta experiência foi vivenciada em uma pequena empresa. Mas não subestime os aprendizados que devem ser observados, internalizados e aplicados independentemente do tamanho da empresa e do time. A complexidade da mudança tende a ser proporcional ao quantitativo de oportunidades de melhoria identificadas.

Mas esta primeira experiência representava apenas o início do aprendizado. Sucederam-se muitas outras que trouxeram oportunidades em treinamentos de capacitação, liderança, supervisão e gestão empresarial.

No entanto, por melhor que tenha sido o nível de instrução e a qualidade destes treinamentos realizados, cursos de capacitação, de formação e especialização, ministrados por excelentes profissionais especialistas em diversas áreas e em instituições renomadas, a partir das experiências práticas vivenciadas constata-se uma razoável lacuna entre teoria e prática. Esta lacuna torna-se muito mais tangível quando certificamos a falta de conteúdo com

viés exploratório e direcionamento das questões relacionadas especificamente aos aspectos e singularidades vinculadas aos desafios de uma gestão à distância.

Para avançarmos neste tema devemos primeiramente compreender aspectos relevantes e fatores intrínsecos à gestão empresarial e seus inúmeros desafios, visto que tais aspectos e fatores nem sempre são de fácil compreensão e aplicação prática.

Então vamos aceitar este imenso desafio começando com um primeiro teste, aparentemente muito simples, respondendo uma primeira pergunta: *O que é gestão?*

Ao recorrermos a qualquer dicionário da língua português encontramos a seguinte definição: Gestão é o ato ou efeito de gerir, administração, gerência. Mas será que é tão simples assim? Certamente só mesmo nos dicionários.

### ***Então tentemos de novo: O que é gestão?***

Sem querer reinventar a roda, ao transcendermos a semântica da palavra gestão, observando-se e analisando estratégias e modelos de gestão comumente aplicados nas

empresas de forma prática, nos deparamos com uma diversidade de caminhos, direções e perspectivas, ou seja, não há uma resposta simples, pois os modelos e formas de gestão vinculam-se normalmente a missão, visão e valores de cada empresa, em um espectro mais amplo ao seu próprio DNA e cultura organizacional, o que não significa dizer inalteráveis, porém um desafio ainda maior.

Comprovadamente tais estratégias, modelos e práticas de gestão podem conduzir as empresas à geração de valor e lucro; à insatisfação e prejuízo; ao sucesso ou ao fracasso; à sustentabilidade ou ao encerramento de suas atividades, independentemente de seu porte e mercado em que atua.

Se o modelo de gestão ou a forma de gerir *determina* “a vida ou a morte” de uma empresa e, por conseguinte, o futuro de todos os *stakeholders* envolvidos com o negócio, devemos focar nos aspectos e fatores que influenciam no sucesso dos modelos de gestão empresarial.

Ao observarmos a evolução dos modelos de gestão implantados nas empresas notamos que durante um longo

período de tempo muitos destes modelos restringiram-se a focar áreas específicas, na maioria das vezes atuando de forma segregada, em certos momentos privilegiando uma área em detrimento de outras: gestão financeira, gestão de processos, gestão de pessoas, e por aí vamos.

Com o cuidado necessário e reconhecendo a efetividade de todas as contribuições dadas ao tema até então, seja de forma genérica ou específica, trataremos aqui as camadas da gestão empresarial em um único "pacote", o qual passamos a definir por "gestão de recursos".

Sob esta ótica, ao adotar modelos de gestão de recursos “pré-fabricados”, muitas vezes sem considerar sua própria história e cultura organizacional, as empresas investem tempo e grande parte dos recursos disponíveis de seu pacote sem focar aquele que será o divisor de águas para o seu sucesso e a garantia de sustentabilidade do negócio: o RH ou conhecido “Recursos Humanos”.

Em tempos que a palavra tecnologia é grande parte do investimento, senão o maior investimento da maioria

das organizações empresariais, principalmente as de grande porte, atingindo também as empresas de médio porte a depender do tipo ou segmento de negócio, e que começamos a questionar até onde chegaremos com desenvolvimentos tecnológicos como nanotecnologia e inteligência artificial, lembremos que, por enquanto, os homens ainda inventam as máquinas, e não ao contrário.

E sendo esta ainda a realidade humana poderão as empresas sobreviver sem o homem? E o que estará por trás deste importante e indispensável recurso, o homem, se ainda é ele o responsável por, além de inventar e inovar, executar, coordenar e gerenciar?

O recurso humano, ou *RH*, não é algo que possa ser utilizado e descartado, ou que possamos determinar tempo ou valor de depreciação, ou ainda, estimar sua obsolescência. O *RH* deve ser compreendido, avaliado, incentivado, disciplinado e reconhecido pelos seus princípios, valores, ética, conhecimentos, experiências e, sem vilipendiar sua própria individualidade, também por

sua capacidade de empatia, interação e contribuição para o alcance de objetivos coletivos.

E para que possamos lidar com tantos elementos intrínsecos ao *RH* é importante que também se reconheça, além da capacidade do acerto, a possibilidade do erro, e ao considerarmos a possibilidade do erro precisamos também compreender que em qualquer processo onde tenhamos envolvido a intervenção humana teremos por consequência que lidar com um fator de alto nível de complexidade: o fator humano. Entendam por “processo” neste caso o exato significado semântico da palavra.

Neste sentido é impossível não considerar o fator humano com um dos componentes de qualquer processo de gestão, ou melhor, o principal componente de qualquer processo de gestão, de qualquer empresa, de qualquer porte e de qualquer segmento de negócio.

O fator humano, que doravante neste livro será denominado simplesmente de *FH*, é o que mais influencia diretamente os resultados das empresas, e exatamente por isso será o foco de nossa análise no próximo capítulo,

considerando o poder que exerce para o sucesso de qualquer modelo de gestão empresarial.

# Capítulo 2

## *A RELEVÂNCIA DO FATOR HUMANO NO AMBIENTE EMPRESARIAL*

**A** expressão FH tem sido muito utilizada nos dias de hoje nos mais diferentes tipos de ambientes de negócios. E já que estamos tratando de recursos, importante compreendermos que esta expressão da forma que aqui será explorada, não se deve confundir com a tradicional gestão de recursos humanos.

O FH da forma que aqui será colocada curva-se às exigências atuais da sociedade em que vivemos, na qual as empresas passaram a ter um papel que transcende sua atividade principal ou sua finalidade intramuros, que vai além de simples relações comerciais de compra e venda para uma necessária geração contínua de valor que fomenta relacionamentos empresariais, e em alguns vários casos, potenciais relacionamentos sociais de longo prazo.

Seu efeito tem a capacidade de suplantar até mesmo a tão explorada responsabilidade socioambiental, que por vezes é utilizada apenas como um atrativo e ferramenta de pseudo marketing visando tão somente potencializar a velocidade da expansão empresarial implicando em relacionamentos sociais e comerciais nem tão duradouros.

Então, será que os gestores realmente dão a devida atenção ao FH mediante o seu nível de complexidade, impacto e influência sobre todos os demais recursos disponíveis no ambiente empresarial? Alguns podem responder prontamente que sim. Outros, que não.

Com a devida cautela, e mais de três décadas de observação, constatações práticas e trocas de experiências com colegas das mais diversas organizações empresariais e nos mais diferentes segmentos de negócio, é prudente afirmar que o FH tem sido no mínimo negligenciado.

O FH é tão complexo que influencia e afeta todas as camadas do pacote de gestão de recursos de uma empresa, e a partir desta constatação conclui-se que gestão vai muito

além de sua teorização quando aprofundamos sua análise a partir de um ponto de vista estritamente prático.

Se a correlação do FH com os resultados empresariais é algo indissociável e tão relevante, o tratamento de necessidades identificadas assim como seus desdobramentos devem ser, em última análise, assumidos e patrocinados por representantes da alta administração e gestores da empresa.

Este compromisso empresarial deve ir muito além de provimentos de recursos materiais. Deve garantir o distanciamento de uma relação predatória capital x trabalho. A inter-relação representada por seus gestores junto às equipes deve garantir a integridade da boa saúde mental e física de todos os seus colaboradores no exercício de suas atividades, com a preservação de adequado nível de produtividade e desempenho.

Porém, a disseminação da cultura do cuidado, prevenção e autoproteção dos colaboradores na condução de processos e durante a execução de atividades mantendo a equipe em total segurança é dever de todos, nunca

somente papel do gestor. Com permissão, apropriando-se por analogia de conhecida expressão jurídica apenas para melhor compreensão, responsabilidade solidária entre empresas, gestores e equipes, no caso desta última representada por cada indivíduo.

Mas tratar do tema relacionado à segurança de equipes em ambientes empresariais, ou mesmo fora dele, é algo que requer um pouco mais de aprofundamento. Trata-se de tema e questão extremamente relevante que não se deve vincular estritamente ao papel do gestor considerando seu impacto e sistema de consequências quando minorado ou negligenciado pelas empresas, gestores e equipes.

Neste sentido, sabemos o quão é difícil o papel do gestor que a depender do ambiente e cultura organizacional da empresa em que atua, e não menos importante a forma como a sua equipe o percebe ou o vê, pode ser rotulado e permear entre diversas nomenclaturas: chefe, gerente ou líder.

O grande desafio para um Líder Gestor está exatamente em conseguir ajustar o perfeito ponto de equilíbrio entre relações e relacionamentos, de forma a construir um ambiente favorável, colaborativo, eficiente e disciplinado de modo que cumpra as metas impostas a si e à equipe sob a sua responsabilidade, sem deixar de também contribuir para o resultado do todo, ou seja, das outras áreas de gestão da organização.

Se por um lado as empresas consideram em seu processo de recrutamento e seleção de gestores traços de personalidade, características individuais, formação, competências, habilidades, perfil comportamental e profissional, de outro lado, o gestor quando selecionado deve buscar incansavelmente desenvolver suas competências e aprimorar suas habilidades conforme perfil do cargo e exigências de seu ambiente organizacional. Mas todos sabem a diferença entre competências e habilidades?

Competências são a reunião ou agrupamento de um conjunto de habilidades utilizadas para atuar em um determinado fim específico. Habilidades estão relacionadas

a capacidade de fazer, realizar, transformando conhecimento em aplicação prática para desempenhar determinada função.

São bons exemplos de competências: trabalho em equipe, iniciativa e visão sistêmica. Habilidades como capacidade de liderança, flexibilidade, resiliência e capacidade adaptativa a novos cenários são essenciais para o ambiente organizacional.

Destaca-se também a capacidade de negociação. Ao abstrairmos quanto ao que se propõe uma negociação e o fato de que para tal basta existir mais de uma parte interessada e pelo menos um “objeto ou coisa” de interesse, constatamos que de alguma forma negociamos o tempo todo ao longo de nossas vidas, desde o período gestacional, o que nos mostra o quão é importante que todos tenhamos algum conhecimento e domínio sobre o tema.

Utiliza-se muito a expressão “habilidade em negociação”, contudo esta é uma competência que exige a utilização de tantas habilidades e técnicas que eu prefiro

utilizar a expressão: saber negociar é uma arte! Fundamental e indispensável para qualquer gestor e prática essencial para o desenvolvimento de qualquer equipe em um ambiente organizacional, afinal negociações entre gestores e equipes deve ser algo comum em prol da busca contínua de bons resultados.

A gestão de equipes exigirá que o gestor se abstenha de preconceitos e reavalie muitas de suas convicções. Exigirá ainda intensa interação, capacidade crescente de abstração, avaliação, alto nível de compreensão e o pleno exercício da liderança, todos aplicados de forma conjunta e no limite máximo de seus significados.

Retornemos à complexidade do FH para fazer um rápido exercício de abstração. Vamos transformar este FH que até então estamos tratando de forma genérica, com um olhar para o todo, e dividi-lo em unidade de fator atribuindo a cada indivíduo da equipe uma única unidade de fator humano. Atentou-se para o nível de complexidade?

Ao segregarmos cada indivíduo representando-o como uma unidade de fator humano e depois voltarmos a

reagrupá-los todos já na condição de colaboradores que integram a força de trabalho de uma empresa, seja na condição de gestores ou de membros de equipes, percebemos o quanto se pode elevar em nível exponencial a complexidade desta equação, já que o único resultado aceitável pelas empresas é o alcance das metas e de seus objetivos estratégicos com geração de valor e rentabilidade para o negócio.

Considerando todas as reflexões que fizemos ao longo deste capítulo, sem cometermos o equívoco de subestimá-las, e se considerarmos um ambiente organizacional em que o gestor e sua equipe estão fisicamente separados por algumas dezenas, centenas ou milhares de quilômetros de distância?

Poderíamos certamente ouvir afirmações do tipo: "no mundo de hoje isso não é problema..." ou "a tecnologia da informação e comunicação (TIC) é capaz de superar qualquer barreira aproximando pessoas em qualquer lugar que estas estiverem no planeta, ou até mesmo fora dele...".

Bem, a tecnologia é uma realidade atual, fantástica e incontestável. Mas, de novo, será a solução tão simples assim? Entendo que podemos afirmar que não.

Devemos lembrar que por trás de qualquer sistema, processo, atividade ou solução de TIC implantada continuaremos dependentes em algum momento da indispensável atuação de pessoas e, conseqüentemente, do saber lidar com toda a complexidade intrínseca ao FH.

Sendo assim, torna-se também indispensável identificar e analisar alguns sintomas que já podem caracterizar a consequência de conflitos decorrentes entre o que se pretende alcançar através da missão e visão declarada pela empresa e a forma factícia como atuam alguns gestores e equipes.

Analisaremos de forma diferenciada alguns destes sintomas que organizações empresariais sofrem rotineiramente, mas muitas não admitem sofrer, já que estão na verdade correlacionados a determinados posicionamentos dentro do ambiente corporativo. O reconhecimento e tratamento eficaz destes sintomas

facilitará sobremaneira a atuação de gestores e equipes, mesmo em um modelo de gestão à distância - G a D.

Convido-os no próximo capítulo a fazer um exercício de brainstorming (tempestade de ideias!) com o objetivo de avaliar se algum dos sintomas que serão analisados afeta a sua empresa ou sua área de atuação.

# Capítulo 3

## *AJUSTANDO O FOCO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL*

**O**s atuais modelos de gestão adotados na maioria das empresas centram seus esforços em adotar ferramentas de gestão que buscam, dentre outros objetivos, moldar suas equipes através da comunicação de comportamentos considerados construtivos e colaborativos nos ambientes empresariais, normalmente determinados a partir da elaboração de regras, códigos de conduta, códigos de ética etc., além de incentivar e promover o desenvolvimento de competências individuais que ao final visam influenciar o senso coletivo.

Em uma via de mão dupla, as empresas também buscam extrair de seus colaboradores informações consideradas estratégicas para o direcionamento ou redirecionamento de planos de ações corporativos em

busca de maior eficiência, produtividade visando obter melhores resultados em seu ambiente de negócios.

As pesquisas de ambiência empresarial, por exemplo, aplicadas na maioria das vezes de uma forma padronizada para diversas áreas de uma mesma empresa, tornaram-se em algum momento verdadeiras “febres” em diversos modelos de gestão, cujo objetivo é diagnosticar possíveis sintomas que tendem a potencializar resultados negativos ou não desejados nas empresas.

Do ponto de vista dos especialistas em gestão de recursos humanos estas pesquisas, quando bem desenvolvidas e aplicadas, na medida exata, com determinado ciclo de periodicidade, direcionamento adequado e respeitando-se a cultura organizacional de cada empresa, são bastante eficazes, desde que se mantenha seu ciclo PDCA (importante e indispensável ferramenta de gestão cuja sigla traduzida da língua inglesa significa: planejar, fazer, checar e agir): aplicação da pesquisa de ambiência, análise de dados, plano de ação, aplicação do plano e avaliação do resultado. Esta última etapa deve

certificar se as lacunas apontadas pelas equipes na pesquisa foram efetivamente preenchidas reiniciando-se um novo ciclo de melhoria da ambiência de acordo com o clima organizacional.

Na mesma linha ou com objetivos semelhantes, deparamo-nos nas empresas com expressões frequentemente utilizadas por gestores e equipes, tais como "feedback", "escuta ativa", dentre outras.

Todas as ferramentas e linguagem corporativa utilizadas tem seu grau de relevância para construção, percepção e certificação de perfis, competências, características e comportamentos que devem ser intrínsecos aos gestores de uma empresa e aplicados junto as suas equipes: interação, interpretação, compreensão e doação.

Mas e do ponto de vista das equipes? É possível afirmar que uma pesquisa de ambiência hipoteticamente chancelada como de alta qualidade, desenvolvida conforme a cultura organizacional da empresa e agregada a um excelente plano de ação decorrente dos resultados por ela

obtidos é capaz, por si só, de resolver e eliminar possíveis sintomas negativos e adversos internalizados no ambiente empresarial quando disseminados por indivíduos ativos e críticos conscientes ou formadores de opinião? A análise prática no dia-a-dia das empresas costuma indicar que não.

É necessário esclarecer que o objetivo precípua desta breve análise não é julgar a eficácia da aplicação destas metodologias ou modelos de gestão de recursos humanos em organizações empresariais, tão pouco iniciar aqui uma corrente contrária à sua aplicação. A ideia é avaliarmos o que efetivamente pode também agregar valor adicional, complementar, em conjunto com metodologias reconhecidamente eficazes, a partir da compreensão e realidade prática enfrentada pelos gestores e suas equipes no cotidiano das empresas.

Em um ambiente empresarial alguns de nossos cinco sentidos humanos, quando bem desenvolvidos para focar resultados, são elevados a um grau superior de relevância que potencializam nossas competências individuais e podem nos levar a uma trajetória de sucesso em nossas

carreiras profissionais ou, contrariamente, quando negligenciados, podem nos tornar suscetíveis a frequentes falhas.

Vamos então explorar um pouco mais, através de uma abordagem diferenciada, um dos sentidos humanos, que se bem utilizado e aliado ao adequado nível de percepção acerca do que ocorre ao nosso redor no ambiente empresarial nos torna mais eficientes e responsivos, capazes de superar os mais complexos desafios. Este sentido é a visão.

Exploraremos a visão não só como um dos sentidos humanos, mas também como uma das principais competências individuais que as empresas buscam desenvolver, por vezes timidamente, em seus colaboradores nos diversos níveis hierárquicos: a visão sistêmica.

Compreender, divulgar e cumprir a função de sua área de atuação, assim como, de forma segregada, conhecer as interfaces e contribuir com os objetivos das

demais áreas da empresa, facilitará a integração e sinergia para o alcance do propósito maior da organização.

O diagnóstico do nível de visão sistêmica de gestores e equipes nas empresas pode revelar alguns sintomas de fracasso, mas também oportunidades de sucesso nas diversas áreas que integram suas estruturas organizacionais.

Ao focar a visão sistêmica ou simplesmente o olhar para o todo, não posso deixar de fazer uma citação a qual tive a oportunidade de internalizar em meu aprendizado acadêmico e avaliar seu viés prático. Segundo COSTA (2014), Douto Prof. em Gestão de Produção, a visão global e a sua clara comunicação para Operação é no mundo contemporâneo um fator crítico e a complexidade não é apenas um fator intrínseco aos sistemas, mas é muitas vezes consequência de uma visão imprecisa, parcial ou deformada da realidade.

Alicerçado neste conceito o citado autor faz uma correlação análoga em sua análise acerca de três possíveis doenças da visão na Gestão de Operações, mais

especificamente na gestão de produção e serviços: miopia gerencial, hipermetropia gerencial e astigmatismo gerencial.

Tal correlação estimulou-me a adaptar e ampliar o alcance e diagnóstico das doenças da visão, a partir da análise perspicaz feita por COSTA (2014), para gestores e equipes de quaisquer outras áreas e atividades da gestão empresarial.

Apresento-lhes então sob a ótica da visão sistêmica cinco “doenças” da visão na gestão empresarial e seus respectivos sintomas e consequências, destacando-se o que NÃO pode ser negligenciado em cada uma delas nas decisões e ações de gestores e equipes nos níveis operacional, tático e estratégico da estrutura organizacional:

***Estrabismo*** - Falta de alinhamento na visão com desvios de direção que não se coadunam com os objetivos principais ou objetivos estratégicos da empresa, definidos pelos mais altos níveis hierárquicos da organização. Direcionar a visão de todos os colaboradores para um

mesmo foco em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização promove e facilita o alcance de resultados.

***Astigmatismo*** - Visão distorcida ou borrada da realidade. Uma "visão sombreada, às vezes duplicada", implica na potencialização de problemas e por consequência em subestimar ou superestimar esforços para o alcance de resultados. Deve-se ter clareza, coerência e imparcialidade na análise das situações visando à implementação de soluções eficazes.

***Hipermetropia*** - Visão túrbida com a conseqüentemente falta de compreensão das ações, decisões, objetivos e metas de curto prazo da empresa, indispensáveis para garantir a assertividade e sustentabilidade das ações e metas da empresa em seu ambiente de negócios. Não enxergar "o que está perto" implica em ações rotineiras desordenadas que não contribuem de forma efetiva para o alcance de objetivos e resultados de curto prazo.

***Miopia*** - Visão restrita que permite alcançar somente objetivos e metas de curto prazo definidos pela

empresa. Não enxergar "o que está longe" afasta a equipe de seu papel dentro da estrutura organizacional e dificulta o alcance de resultados a longo prazo. Deve-se ter a correta compreensão de que para percorrer caminhos mais longos é necessário que se identifique e trate imperfeições a cada passo deste caminho, para que não se tenha que retornar ao ponto de partida para efetuar ajustes fomentando o retrabalho e desperdiçando o tempo e a energia da equipe.

***Presbiopia*** - Também conhecida como "vista cansada" este tipo de deficiência influencia diretamente a capacidade de realização da equipe. Deve-se fomentar diuturnamente a capacidade da equipe de otimização de processos existentes, desenvolvimento de novos processos e inovação (olhar diferente), visando alcançar os melhores resultados possíveis em cada área da empresa e maximizar o resultado global.

Ao combater e eliminar as cinco doenças da visão sistêmica e seus respectivos sintomas organizacionais observa-se a otimização do tempo de ação e de reação para mitigação e tratamento eficaz de alguns problemas

rotineiramente enfrentados por inúmeras empresas, que mesmo investindo tempo e dinheiro em programas de treinamento e desenvolvimento, contratação de consultorias e quaisquer outros recursos disponíveis no mercado visando o desenvolvimento e engajamento de seus colaboradores, por vezes, não os reverterem em resultados efetivos para proporcionar-lhes sustentabilidade em seu ambiente de negócios.

E agora que você também já as conhece, assim como seus sintomas e consequências, chegou o momento de sugerir um brainstorming (tempestade de ideias!)

Realize um diagnóstico em sua empresa, em sua área de atuação ou gestão, e faça um exercício de auto avaliação e de avaliação de seus gestores, a fim de constatar se alguma das doenças citadas está afetando a sua empresa, e se estiver em que nível.

Fica a dica para que façam esta avaliação de forma autônoma e imparcial em relação ao nível hierárquico que ocupam atualmente em suas empresas.

Ao adotar esta postura você estará apto a identificar qual é o melhor tratamento a ser dado avaliando, de forma conjunta com seus pares, superiores hierárquicos, membros de sua equipe e outras equipes da empresa, de forma cruzada e participativa, quais as opções viáveis para iniciar as mudanças necessárias conforme o diagnóstico realizado.

Cabe ainda ressaltar que este tipo de exercício pode e deve ser praticado em qualquer tipo de gestão, seja no modelo presencial ou à distância, e em qualquer nível hierárquico.

Lembrem-se de que reconhecer o problema é parte da solução e habitualmente gera excelentes oportunidades de desenvolvimento, aprimoramento e crescimento empresarial.

Não é incomum deparar-se nas empresas com algumas frentes de resistência, com gestores literalmente “batendo cabeças” e percorrendo direções totalmente contrárias ao direcionamento estratégico, devido ao fato

de que as doenças da visão em gestão empresarial já afetam diversos níveis de suas estruturas organizacionais.

Torna-se relevante também alertar aos gestores das empresas quando temos em jogo metas que estão vinculadas à atribuições de recompensas devido ao alcance ou superação de resultados.

Dependendo de como são estruturados estes programas de bonificações, seja qual for o “prêmio”, em alguns casos áreas de atuação diversas, porém interdependentes, podem promover verdadeiras batalhas e processos do tipo “caça às bruxas”, para alcançar suas próprias metas ou justificar metas ou resultados não alcançados.

Perfis de gestores e equipes como os exemplificados acima são dispensáveis para qualquer empresa. Normalmente são altamente nocivos e potenciais geradores de conflitos e insatisfação. Havendo descuido funcional por parte das hierarquias superiores ocorrerá desvio de finalidade e prejuízo ao desempenho empresarial.

Não somente por este motivo, mas também por este motivo, é que as empresas devem ter ocupando posições de gestores colaboradores que possuem as competências, habilidades, comportamento e atitudes que interajam e contribuam para a cooperação entre as áreas e suas interfaces, além de promover uma gestão participativa e a melhoria contínua dos processos e atividades esteja o “time” ganhando ou perdendo, afinal o senso comum deverá ser sempre maximizar os resultados e alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Bem, ao ultrapassarmos as etapas de observação, análise e diagnóstico conforme as premissas que foram colocadas e os pontos de atenção que não devem, sob nenhuma hipótese, ser negligenciados, podemos agora adentrar de forma mais diretiva nas particularidades envolvidas com o complexo desafio de uma G a D eficiente e eficaz.

Que tal submergirmos na avaliação dos aspectos que estão envolvidos com a preparação de colaboradores ou gestores que enfrentam ou enfrentarão em algum momento

a implantação de um modelo de G a D em sua empresa? E se você já for um gestor à distância ou um gestor presencial que tal aproveitar a oportunidade para o aprimoramento de suas práticas de gestão e inter relacionamento de equipes?

Vamos então ao próximo capítulo!

# Capítulo 4

## *AVALIANDO ASPECTOS DE GESTÃO FRENTE AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL*

**C**om base em todas as reflexões feitas até aqui e também aproveitando nossas próprias experiências pessoais, temos a certeza de que indivíduos são diferentes, possuem perspectivas diferentes, e na maioria das vezes percepções diferentes acerca de um mesmo ambiente ou quando em uma mesma situação.

Quando colocamos juntos vários indivíduos em um ambiente empresarial, todos com suas percepções e diferenças, fazer todos convergirem para uma mesma direção e alcançar resultados por vezes desafiadores pode parecer uma missão quase impossível. E para muitas empresas a missão impossível acaba se tornando uma realidade e na sequência tende a tornar-se um verdadeiro pesadelo.

Para reduzirmos ou até mesmo eliminarmos esta possibilidade devemos primeiramente questionar: o propósito a ser alcançado pela sua área de gestão é conhecido por todos na equipe e está definido de forma clara? Os objetivos das partes, neste caso referindo-se às diversas áreas que integram a estrutura organizacional da empresa, também estão bem definidos e as atuações bem delimitadas, assim como a forma e o quanto estas devem contribuir entre si para o alcance dos objetivos organizacionais?

Parece algo básico, mas quando esta análise é feita de forma mais aprofundada, por meio de ferramentas que possibilitam avaliarmos a disseminação destas informações ao nível de cada indivíduo que integra as equipes nos diversos níveis hierárquicos, podemos nos surpreender ao descobrirmos que a resposta é não.

Quando o objetivo a ser alcançado por cada área de negócio, órgão ou setor da empresa não é devidamente patrocinado e monitorado pelos gestores com a chancela da alta administração, além de comunicado de forma

adequada, permeado e internalizado por cada colaborador nas diversas áreas, as equipes se tornam verdadeiras ilhas e seus colaboradores sobreviventes desintegrados do todo.

Ato contínuo, estas equipes passam a executar suas atividades de forma mecanizada em busca do alcance de metas que tendem a estar dissociadas do propósito da área de atuação e ao final não contribuem para os resultados definidos como metas de topo da empresa.

Interagir para compreender e promover alinhamento em relação a posicionamentos, situações e processos no ambiente empresarial, com uma boa base argumentativa em busca de, a princípio, um maior nível de comprometimento, é uma importante fonte de enriquecimento e de troca de conhecimentos, fundamental no exercício e indissociável do papel de um Líder Gestor.

Vimos que o autoconhecimento, agregado ao conhecimento técnico da equipe, de forma a individualizar perfis, competências e comportamentos, proporciona ao gestor administrar forças e fraquezas de sua equipe e promover desenvolvimento, atuando de forma seletiva para

o alcance dos objetivos definidos, com foco na melhoria do desempenho. A exploração deste conhecimento deve permear os diversos níveis hierárquicos de gestão da empresa, principalmente nos casos em que haja médio ou alto grau de verticalização e equipes formadas por um grande número de colaboradores.

De forma objetiva tal condição nos remete para a velha máxima “a pessoa certa no lugar certo”. Se o gestor já conhece a equipe é capaz de delegar autoridade e tarefas para colaboradores com o perfil adequado, conforme suas competências, habilidades e comportamento, e por consequência tenderá a alcançar o melhor resultado possível, partindo-se do pressuposto de que as metas a serem alcançadas são factíveis e sempre superáveis.

Alguns gestores tem dificuldade quanto à “formatação” da equipe, por assim dizer, ao deparar-se com o que consideram um verdadeiro paradoxo em novos desafios de gestão, por não terem em situações reais e em determinado ambiente empresarial chance de escolher seus colaboradores ou montar suas próprias equipes. Sem

recorrer aqui a quaisquer fontes e dados estatísticos o que observamos na prática é que na maioria das vezes as equipes já estarão lá aguardando qual será o direcionamento do gestor.

Então se torna evidente que o gestor deve buscar continuamente potencializar sua capacidade de adaptação, transformação e de aplicabilidade de suas próprias competências individuais e habilidades, ao longo do processo de formação, formatação e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Nunca espere, enquanto gestor, que a sua equipe se adapte a você. Adapte-se você a sua equipe. Gere a energia e a sinergia necessárias em você, na sua equipe e faça funcionar.

Resultados advêm das pessoas e liderar pessoas requer confiança, empatia, troca, disponibilidade e entrega. Alcançar um alto nível de compreensão dos diversos aspectos e incentivos relacionados ao FH é regra básica para qualquer Líder Gestor.

Cumprir os objetivos nos prazos determinados e entregar os resultados definidos pela empresa para garantir sua sustentabilidade é a certeza de estar no caminho certo.

Simultaneamente, reconhecer e recompensar com efetividade e de forma sistematizada a contribuição e os bons resultados alcançados pela equipe, de forma conjunta e também individualizada, é indispensável para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Da mesma forma, identificar, reconhecer e tratar com transparência toda e qualquer possível ineficiência ou oportunidade de melhoria em sua área de gestão contribuirá de maneira efetiva para um notório e desejável engajamento de todos os colaboradores em busca de uma contínua racionalização de recursos em alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa.

Afinal, neste mesmo sentido, uma contínua insatisfação de qualquer membro da equipe será sempre bem-vinda, desde que com uma postura adequada e o objetivo de uma proposição positiva na construção de alternativas e ideias que proporcionem melhores

desempenhos, devendo ser estas alternativas e ideias criteriosamente avaliadas e nunca inadvertidamente descartadas pelo gestor.

Incentivar a equipe para que mantenham um alto nível de motivação e um olhar crítico construtivo em sua forma de atuação promoverá a racionalização de processos, supressão de retrabalho ou redundâncias, comportamento participativo, integração e possibilidade de inovação. Em resumo fazer diferente e melhor.

Observando-se todas as premissas aplicáveis e indispensáveis para que equipes, no mínimo, cumpram suas atribuições no ambiente organizacional e alcancem as metas para elas definidas, concluímos que a cultura de liderança não se deve restringir ou ser direcionada tão somente para o gestor, este deve sim ter a capacidade de liderar pessoas e processos transformacionais mas também deverá desenvolver a habilidade de identificar potenciais líderes dentro de sua equipe que também conduzam outros colaboradores aos objetivos pretendidos, alinhando

comportamentos, atitudes e impulsionadores de mudança indicados pela empresa.

Será que você e a sua equipe já possuem as competências e habilidades necessárias, assim como o comportamento e atitude esperados, para juntos formarem uma equipe com altos níveis de desempenho em G a D? Aceite o desafio da descoberta!

# Capítulo 5

## *PREPARANDO-SE PARA A GESTÃO COM FOCO EM UM MODELO DE G A D*

**E**xploramos no capítulo três uma importante competência sob a ótica da gestão empresarial: a visão sistêmica. Ao retrocedermos e passarmos de novo a examiná-la tão somente do ponto de vista fisiológico, apenas como um de nossos 5 sentidos humanos, ao nos depararmos com o desafio da G a D, a única certeza que temos é de que não a teremos de forma que possamos proceder avaliações e tomar decisões ágeis a partir de conteúdos visuais, que naturalmente estimulam as nossas percepções e influenciam o nosso comportamento e ações.

E se não dispomos deste importante sentido como aliado e não podemos utilizá-lo como estímulo em nosso processo de gestão pela falta de contato presencial como garantir o adequado suporte à equipe, na exata medida, para o alcance dos objetivos e metas definidas?

A falta de visão da forma colocada enquanto característica fisiológica deve ser enfrentada então como uma deficiência que impõe dificuldades e por sua vez podem gerar obstáculos e desafios? Errado.

Deficiências, dificuldades, obstáculos e desafios não são intransponíveis, contrariamente, devem ser enfrentados como condições e fatores motivadores e impulsionadores em busca de desenvolvimento, superação e sucesso.

A resposta para esta pergunta enquanto gestor é: necessidade de autodesenvolvimento e desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Dependendo da complexidade do desafio a ser enfrentado, quantidade de colaboradores na equipe, área geográfica de abrangência, diversidade cultural e peculiaridades regionais, o gestor deve se reinventar e perceber que todo o aprendizado adquirido para uma gestão de equipes presencial será muito bem utilizado como ferramentas complementares mas talvez não seja a ferramenta principal, obrigando-se a lançar mão de outras

ferramentas e estratégias, desenvolver e aguçar diferentes níveis de percepções que propiciem estar perto da equipe, mesmo estando muito longe.

Dispor de um bom sistema de gestão, dispor de dados e informações, ter bem definidas e estabelecidas as diretrizes, metas e propósito da área de atuação, bem como da organização, assim como utilizar as ferramentas já citadas anteriormente, será algo indiscutivelmente relevante e indispensável, mas melhorar continuamente sua capacidade de interação, abstração, interpretação, compreensão e ainda, o seu nível de doação, deverá ser algo constante e intuitivamente obrigatório.

Então por mais que se sinta preparado para assumir um desafio de gestão à distância esteja aberto a explorar e absorver novos e diferentes aprendizados, atentando para o fato de que muitos poderão contribuir para o seu autodesenvolvimento, inclusive sua própria equipe, com reflexos perceptíveis para o desenvolvimento integrado.

Aumentar o seu nível de conhecimento ou buscar a experimentação de novos aprendizados, o que se sugere

sejam mais práticos do que teóricos, por vezes não estará correlacionado a sua exclusiva capacidade técnica de realização ou execução e sim a sua capacidade física e mental de fazer outros também realizarem e executarem.

Cita-se a capacidade física porque o desafio da G a D lhe imporá um desgaste bem maior, maior quantidade e qualidade nas interações, e em todas as oportunidades possíveis de “feedback” baseando-se em situações práticas, indispensável para gestores e equipes em qualquer modelo de gestão, mas fundamental para um modelo G a D, agilidade nas ações e nas decisões, que certamente exigirá um maior nível de transpiração.

Capacidade mental porque lhe exigirá um maior nível de desenvolvimento e utilização de seus recursos sensoriais, de percepção e de sentimento, o que alguns chamam de “feeling”, e conseqüentemente de uma maior capacidade de previsão, quase que antevendo possíveis ações e situações que direcionem você e sua equipe para o sucesso ou para o fracasso.

Então dê o primeiro passo: Ninguém tem a capacidade de avaliar outrem se não é capaz de avaliar a si mesmo. Faça a sua auto avaliação. Não somente de conhecimento e capacidade técnica, mas também em relação à sua capacidade física e mental (“mens sana in corpore sano” - mente sã num corpo são!). Invista em si mesmo.

Compreendida e ultrapassada esta etapa construa de maneira bastante sólida uma relação de confiança e de credibilidade junto a sua equipe.

Mas como fazê-lo? Existe alguma receita pronta ou um manual do gestor para isso? A resposta é não.

Avance para o segundo passo: aprofunde o seu nível de conhecimento acerca de sua equipe, perfis pessoais, profissionais, o que for possível dentro de limites éticos aceitáveis. Promova e intensifique a interação entre todos os colaboradores e declare de forma objetiva o propósito de sua área de atuação. Quem considerar que este papel ainda é exclusivamente do velho departamento de pessoal

ou do RH da empresa certamente estará fadado ao insucesso.

Não esqueçamos de que equipes são formadas por pessoas, pessoas são seres humanos e seres humanos são sistemas complexos. Neste sentido é de suma relevância fazermos uma pequena pausa e marcar de forma consistente neste momento o que o gestor **NÃO** deve fazer.

Utilizar-se da autoridade delegada pela empresa ou do poder concedido para impor posições não fundamentadas e demandar ações da equipe sem que esta tenha a clara compreensão da relação de causa e efeito e quanto aos interesses que estão por trás das decisões dos níveis hierárquicos superiores, o que inclui você enquanto gestor, tende a desconstruir confiança, reduzir credibilidade e conseqüentemente impactar relacionamentos, colocando em xeque a legitimidade da gestão.

Um dos mais importantes aprendizados de gestão de equipes conseqüentes da prática de liderança é a adequada compreensão do: por que fazer?

E quando aumentamos o grau de complexidade para a G a D a compreensão e o nível de comprometimento da equipe podem se tornar tão distante quanto o espaço geográfico que separa o gestor e membros da equipe.

Você deve enquanto gestor não permitir que sua equipe execute ações e realizem atividades de forma mecânica, sem que o propósito e objetivos estejam muito bem definidos. É preciso que todos conheçam o porquê fazer algo (causa), como fazer, quando fazer e o resultado esperado (efeito).

Por fim dê o terceiro passo: compartilhar, compreender e atender às demandas de cada membro de sua equipe em prol do resultado organizacional. A mensuração do quanto cada um pode contribuir individualmente para o desempenho coletivo conforme suas habilidades e competências é fundamental para o sucesso de qualquer equipe e área de gestão.

Da mesma forma, identificar e preencher lacunas que possam, por outro lado, impedir o alcance das metas

estabelecidas pela empresa é atribuição indissociável do papel do gestor.

Para geração de condições adequadas ao desenvolvimento de Líderes Gestores e equipes de alto desempenho são propostas 10 regras que conheceremos a seguir. Todas são essenciais e perfeitamente aplicáveis ao modelo de gestão presencial, indispensáveis ao modelo de G a D e, em um ponto de vista mais amplo, vitais à qualquer modelo de gestão. Vamos às regras:

**Regra 1** - Pratique a sua auto avaliação sempre com auto crítica. Repense pré-conceitos e transforme-se de um chefe ou gerente de equipe em um líder inspirador. Permitirá que você e sua equipe cheguem além de onde pretendem chegar.

**Regra 2** - Conheça o perfil de cada colaborador de sua equipe, suas competências individuais e seus aspectos comportamentais, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Construa uma relação de confiança e apoio mútuos.

**Regra 3** - Utilize todo o aparato tecnológico e institucional disponível em sua empresa que promova interação, assertividade de informação, velocidade de comunicação, de feedback e integração entre você e sua equipe. Utilize-os da mesma forma para alcançar as interfaces.

**Regra 4** - Tenha profundo conhecimento dos processos e atividades sob responsabilidade de sua área de gestão e das interfaces existentes com as demais áreas da empresa;

**Regra 5** - Administre adequadamente os tempos e movimentos de processos e atividades. Distribua as atividades em consonância com o mapeamento dos pontos fortes identificados na equipe compensando-as em relação aos pontos identificados de oportunidades de melhoria.

**Regra 6** - Promova o intercâmbio de conhecimento em sua equipe com foco nas oportunidades de melhoria identificadas. Comprometa-se com o desenvolvimento da equipe. Inove e incentive o comportamento inovador.

**Regra 7** - Mantenha um alto nível de interação com a equipe utilizando-se de clareza na comunicação e disponibilizando informações tempestivas que permitam programar ações pró-ativas e eficazes para o sucesso da gestão. Cuidado, elimine a desinformação e a contra informação.

**Regra 8** - Patrocine o empoderamento, ou como também conhecido “empowerment”, para incentivar e exercitar decisões sob a responsabilidade da equipe, a fim de gerar autonomia e confiança na condução de processos e na execução de atividades. Delege.

**Regra 9** - Construa e estabeleça em conjunto com a equipe metas que estejam bem definidas, mensuráveis, alcançáveis (na verdade superáveis!) e alinhadas diretamente ao propósito de sua área de gestão e da organização. Avalie periodicamente os resultados frente às metas estabelecidas.

**Regra 10** - Reconheça os bons desempenhos, assim como as boas ideias e sugestões, contudo, nunca negligencie os baixos desempenhos e os que se mostram

aquém dos objetivos pretendidos. Analise-os, entenda-os, discuta-os com a equipe. Redirecione o caminho.

É importante frisar que as 10 regras não exauram ou restringem quaisquer outras ações, alternativas ou possibilidades que avaliadas e corretamente aplicadas incrementem e potencializem os resultados de sua equipe.

A disciplina de execução e aplicação prática das 10 regras propostas auxiliará para uma melhor condição de gestão e liderança assim como a adequada formatação da equipe propiciará uma melhor distribuição das atividades com conseqüente aumento de desempenho.

Porém, é importante estar consciente que a aplicação prática destas regras não é de fácil execução. Tomando por exemplo apenas a primeira regra, que trata da auto avaliação, esta já pode se tornar um imenso desafio para a grande maioria das pessoas, em qualquer nível hierárquico. Não reconhecer suas competências e habilidades na medida certa, subestimando-as, pode ser um entrave para o seu autodesenvolvimento e para o enfrentamento das demandas que se colocam. Por outro

lado, superestimá-las, só servirá para dificultar a identificação e tratamento das oportunidades de melhorias que poderão te levar a lograr êxito em diferentes níveis de complexidade de demandas.

Superadas as dificuldades e aplicadas às regras a distância física entre gestor e equipe em um modelo G a D deixará de ser um potencial problema e se transformará em uma excelente oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal para todos, considerando-se a necessidade crescente de ampliação da capacidade de liderança e aprimoramento de competências e de habilidades.

Adicionalmente, utilização eficaz das mais variadas formas de comunicação, interação e sistemas, aliados à melhoria contínua de ferramentas que zelem pela qualidade e tempestividade na disponibilidade de dados e informações e onde deve prevalecer a eliminação da subjetividade e incentivo à objetividade e criatividade, também são premissas básicas para a implantação e sustentabilidade do modelo G a D.

Contudo, independentemente da dosimetria e aplicabilidade das regras propostas fato é que em um desafio de G a D os fatores de complexidade e outras possíveis dificuldades podem elevar-se em níveis exponenciais, a depender das características de cada atividade, setor ou órgão da empresa.

No próximo capítulo dividiremos uma segunda experiência que ajudará a compreender como se dá a G a D na prática. Abordaremos como você enquanto um Líder Gestor, junto com sua equipe, pode contribuir para o sucesso deste modelo.

# Capítulo 6

## *GAD NA PRÁTICA!*

**A**valiamos anteriormente diversos aspectos e fatores que estão correlacionados ao processo de gestão, assim como características, competências e habilidades que devem estar internalizadas nos Líderes Gestores e os reflexos e influências destas para as equipes, bem como a necessidade de construção de um ambiente organizacional favorável no qual, com a implantação de um modelo de G a D o Líder Gestor seja o protagonista no desenvolvimento de equipes de alto desempenho, qualquer que seja a área de negócios.

As questões até aqui colocadas são factíveis e possíveis de realização em quaisquer ambientes empresariais, com maior ou menor grau de competitividade e complexidade, e seus resultados podem ser sustentáveis em longo prazo.

Considerando tudo que já foi compartilhado a implantação de um modelo de G a D requer um estudo prévio, altamente técnico, de profissionais que conheçam profundamente a empresa, limitações e restrições da área foco da implantação.

É necessária ainda a disponibilidade de ferramentas de suporte para o adequado monitoramento dos resultados de forma que a decisão de implantação do modelo se dê em áreas de gestão cujas atividades não estejam condicionadas a obrigatoriedade do modelo de gestão presencial.

Todas estas questões devem passar por um amplo diagnóstico em que se inclui uma criteriosa análise do perfil do gestor e da equipe envolvida. Então vamos agora a uma segunda experiência com base no exercício da G a D na prática.

Neste ponto, como primeira experiência em G a D, gostaria de destacar a minha própria experiência pessoal quanto à influência do FH, visto que já exploramos neste livro que o fator humano se faz presente em todas as

situações e não é diferente na tomada de decisão. Aceitei prontamente o convite para assumir uma área de G a D da empresa, em minha área de atuação, Logística Empresarial, e só depois parei para refletir acerca de todos os seus desdobramentos e desafios.

Sabia que precisava elaborar rapidamente um plano de gestão e também que este deveria ser diferente dos até então aplicados em experiências anteriores. Realmente não encontrei nenhum manual, não obstante os bons treinamentos gerenciais que já havia realizado até aquele momento e que, conforme já dito, normalmente não tem enfoque para a G a D.

A verdade é que após compreender o ambiente e amplitude do desafio a ser superado a minha primeira ação foi aplicar a “Regra 1”. Vocês ainda se lembram dela? Pois é, auto avaliação. Tenho todas as competências e habilidades necessárias para atingir os objetivos pretendidos? Tenho as ferramentas adequadas e disponíveis para lidar com esta situação?

## Superando o fator distância!

*Foram muitas as perguntas e sinceramente poucas eram as respostas. Como “me aproximar” da equipe estando o colaborador mais próximo a cerca de uns 500 km de distância e o mais longe a quase 5000 km? Reinventei-me. Não foi fácil, não foi rápido, porém tempestivo. Confesso que a aplicação das outras 9 regras para desenvolvimento de Líderes Gestores e equipes com alto desempenho não se deu de forma nada metódica, planejada, pois eu estava no meu próprio laboratório, mas não tenho dúvidas que todas, gradativamente e sem exceção, foram aplicadas conforme as necessidades obrigavam. É isto mesmo, obrigavam.*

*Para entregar os resultados definidos eu tinha que me submeter a desenvolvê-las, aprimorá-las, aplicá-las da forma e na dose adequada a cada situação, e depois de determinado tempo e de muito exercício prático, ao atingir o nível de conhecimento e compreensão do ambiente, processos, atividades, interfaces, entregáveis e, o mais importante: conhecer, compreender e reconhecer as competências, habilidades, forças e oportunidades de melhoria nos membros*

*da equipe que formava o meu time, avaliando seus perfis profissionais e perfis pessoais (características comportamentais e atitudes) e, em contrapartida, colocando-me disponível e a disposição para que a equipe buscasse o mesmo nível de conhecimento e compreensão em uma via de mão dupla.*

*É importante registrar que por óbvio no meio desta caminhada os resultados nem sempre foram tão bons, alguns até “indesejáveis”, permitam-me o eufemismo. O diferencial estava em reconhecê-los rapidamente e junto com a equipe admiti-los como oportunidades de melhoria, implantando e fortalecendo aprendizados, aprimorando continuamente os processos, reavaliando os respectivos procedimentos para aumento de desempenho e eficiência na execução atividades, redefinindo metas e ajustando indicadores de resultados cuja frequência de medição e análise eram rigorosamente seguidas. Todas as ações eram compartilhadas e implantadas com a participação efetiva da equipe e as diretrizes bem comunicadas e alinhadas ao propósito das metas organizacionais da empresa. Confesso que excelentes*

*resultados só começaram a ser alcançados e efetivamente reconhecidos após o 2º ano de gestão.*

## **Novos Aprendizados**

*Os novos aprendizados foram muitos. Esta experiência, pode-se dizer, foi uma nova graduação em meu desenvolvimento pessoal e profissional. E certamente o tempo foi a variável de viabilidade e sucesso deste projeto de G a D. Modificou-se o que era até então uma visão pessoal gerencial com atuação e ações fragmentadas, que se entremeavam entre a liderança e a gestão, para uma atuação cuja observância, foco e tratamento dos aspectos relevantes e fatores de complexidade da G a D, inclusive com uma necessária mudança comportamental, que me conduziu a implantar e consolidar uma postura integrada de Líder Gestor.*

*A obrigatoriedade, e destaque não a necessidade, mas a obrigatoriedade de desenvolvimento de um alto nível de percepção, traduzida para uma outra linguagem corporativa muito utilizada, “feeling”, e na mesma medida e proporção a*

*frequente utilização da “escuta ativa”, me mantinham em total estado de alerta em qualquer oportunidade de contato efetuado com a minha equipe.*

*Como eram raríssimos os contatos presenciais o que para muitos pareciam simples colocações, informações e posicionamentos encaminhados pela equipe via e-mail, por exemplo, para mim tornava-se objeto de análise, obviamente não para compreensão semântica de palavras, mas sim visando atingir o nível de compreensão e entendimento necessários, e a depender do assunto tratado até mesmo absorver, ou aprimorar aprendizado conforme posicionamentos e feedbacks recebidos.*

*A realização de áudio-conferências, recurso que utilizei bastante na ocasião sabendo-se que agora estamos na “era das vídeos conferências”, era aproveitada para troca de experiências, avaliações, novos aprendizados entre membros da equipe e implementação de oportunidades de melhorias. Neste caso, o tom de voz utilizado, ênfase ou ao contrário, a falta de ênfase colocada nas palavras já eram capazes de me indicar o direcionamento de resultado de algumas interações,*

*e a necessidade de reforço e fortalecimento, ou não, de determinada ideia ou orientação. Exemplo prático de utilização de nossos recursos sensoriais.*

*Importante registrar que novos aprendizados e melhorias eram compartilhados com todas as equipes regionais e estas eram incansavelmente incentivadas a compartilhar suas experiências entre si.*

*Como resultado e em uma via de mão dupla, o ajuste de foco quanto aos objetivos e a ampliação da visão sistêmica, com um melhor nível de compreensão e mudança de comportamento da equipe, implicaram na potencialização de vários princípios e valores laborais fundamentais para o aumento de desempenho: pertencimento (sentimento de dono!), colaboração, engajamento, empoderamento, direcionamento e autonomia.*

*Esta indispensável mudança de comportamento e atitude conduziu a equipe a um patamar de alto nível de desempenho, respaldado pela crescente e contínua melhoria dos resultados, superação de metas e desenvolvimento de competências.*

*Bem, importante ressaltar que essa experiência G e D foi implantada e desenvolvida em um ambiente empresarial provido de todos os recursos necessários para implantação do modelo.*

Tal condição empresarial pode nos levar imediatamente a concluir que a favorabilidade do ambiente e a disponibilidade dos recursos descritos foram facilitadores para o sucesso da experiência compartilhada. No entanto, deve-se cuidar para avaliação no mesmo nível de todos os demais aspectos e fatores intrínsecos e indissociáveis para o sucesso desta implantação. Já foi constatado e internalizado ao nosso aprendizado que somente o fator de favorabilidade e disponibilidade de recursos não são suficientes para a implantação e sucesso de um modelo de G a D.

Nesta experiência, ao se avaliar o desempenho global da área de gestão e desempenho individual dos colaboradores da equipe, evidenciou-se uma notória evolução na linha do tempo ao se comparar resultados de indicadores e o alcance das metas, algumas superadas. O

modelo de G a D implantado foi consolidado e avalizado formalmente pelos níveis superiores hierárquicos através da ferramenta de Gestão de Desempenho de Resultados da referida empresa.

Vale destacar que a melhoria dos desempenhos individuais e o autodesenvolvimento do Líder Gestor e de colaboradores da equipe foram fomentados a partir da possibilidade real de aplicabilidade prática de suas competências individuais, habilidades e conhecimento técnico, além da expressiva necessidade de experimentação da equipe ao assumir em suas rotinas diárias a participação direta em processos decisórios importantes e elaboração de planos de ações em direção à autonomia para construção e sustentabilidade de um modelo de G a D.

Todos os fatores de complexidade até então compartilhados nesta nossa jornada de conhecimento mostraram-se presentes na experiência de G a D supramencionada. A possível ameaça de insucesso no início deste processo de gestão reverteu-se em

oportunidades de capacitação e desenvolvimento do Líder Gestor e da equipe.

Concluo que todo Líder Gestor deve passar por pelo menos uma experiência de gestão em um modelo G a D. Contribuirá sobremaneira para o seu autodesenvolvimento e possibilitará preencher lacunas que todos devemos conhecê-las e admiti-las possuir, visando facilitar o nosso próprio processo de aprendizagem e melhoria contínua.

Em caráter complementar, esta experiência pessoal de G a D mostra na prática da rotina diária das equipes um outro cenário empresarial que gera uma complexidade adicional, ainda não revelada em nossa leitura até então, e que cresce em ritmo bastante acelerado nas empresas: a terceirização de atividades. Cada vez mais esta estratégia incorpora-se aos modelos de negócios das empresas, que buscam focar cada vez mais suas atividades principais (core business) e centrar esforços e investimentos naquelas atividades em que possuem maior nível de produtividade e eficiência, o que tende a proporcionar aumento de rentabilidade e lucratividade.

Não é incomum em grandes empresas e determinadas áreas de gestão depararmos com equipes multi empresariais, heterogêneas, compostas por colaboradores primeirizados e de empresas terceirizadas. Neste cenário de ambiente empresarial em que as atividades não se extinguem pela execução ou sob a responsabilidade direta de membros da equipe primeirizada torna-se imprescindível o desenvolvimento e exercício da liderança.

E como desenvolver a liderança fomentando a sua prática de forma colaborativa em todos os níveis da estrutura hierárquica da empresa? É algo que ao longo de toda a minha vida laboral busquei fomentar junto às equipes, certo de que esta não deve ser uma competência a ser exigida pelas empresas somente daqueles que ocupam uma posição hierárquica de gestão.

Enquanto parte de nosso tema central, já está por mais do que óbvio que a liderança deve ser uma competência precípua para qualquer gestor, sem a qual é impossível “governar”, no entanto, as empresas através de

seus “Líderes Gestores” devem promover, incentivar e identificar tais posicionamentos e características de liderança em seus colaboradores de forma a potencializar e fomentar o desenvolvimento desta competência, seja em modelos de gestão presencial ou modelos de G a D, sendo que para este último é algo indispensável. Ao fazer este “dever de casa” bem feito certamente as empresas sempre que necessário terão maior grau de facilidade em cooptar novos Líderes Gestores dentro das próprias organizações.

Com base nesta visão mais ampla não se deve vincular a competência individual liderança com a obrigatoriedade de formalização de posição hierárquica. Em primeira análise existe uma tendência a considerar que uma condição deve estar correlacionada a outra, mas na prática, certamente todos temos alguma experiência que descarta totalmente esta teoria.

Acreditar, por exemplo, que para maior nível de credibilidade ou mesmo de comodidade para o gestor que atua em um modelo de G a D obrigatoriamente se deve indicar e manter uma estrutura de cargos de supervisão

locais ou regionais não se valida. É uma decisão de cada empresa ou mesmo do gestor da área foco, mas ao introduzir este tema liderança em nossa jornada de aprendizado e conhecimento defendendo que em muitos casos pode não ser a melhor opção.

Aliás, esta é uma decisão que pode provocar um brainstorming (tempestade de ideias) muito interessante e produtivo dentro da empresa. Tudo dependerá da área foco de implantação da G a D, de sua cultura organizacional e nível de verticalização, o que não significa dizer que realmente em algumas áreas de gestão a supervisão não seja extremamente necessária, ou mesmo indispensável.

Contudo, a simples ideia de não se ter entre a equipe e o gestor, que neste caso estará fisicamente distante, a figura intermediária de um supervisor pressupõe uma suposta certeza, mesmo que totalmente infundada, de falta de monitoramento, desorganização, indisciplina ou mesmo falta de credibilidade para o alcance e sustentabilidade dos resultados almejados pela empresa.

Como um entusiasta da administração empresarial não posso aqui deixar de citar a Teoria X e Y idealizada por Douglas Mc Gregor em 1960, bastante difundida em administração na área de recursos humanos, cuja Teoria X, também conhecida por “Hipótese de Mediocridade das Massas”, vincula-se totalmente a esta visão de incapacidade de autocontrole, autodisciplina, aversão a tarefas e fuga das responsabilidades por trabalhadores, que agora sob uma nova ótica são usualmente denominados pelas empresas de colaboradores, com uma total necessidade de supervisão e controle.

Recomendo aos leitores conhecerem um pouco mais desta teoria para perceberem conforme exposto anteriormente o quanto as Teorias Gerais da Administração (TGA's) continuam profundamente arraigadas na cultura e na visão organizacional de muitas empresas.

Por outro lado, estas mesmas empresas perdem a oportunidade de investirem em modelos de gestão que quando bem implantados, além de proporcionar reduzir níveis hierárquicos em estruturas organizacionais por vezes

demasiadamente verticalizadas, implicando por consequência em uma possível redução de custos, promovem a oportunidade de fomentar o desenvolvimento de Líderes Gestores e simultaneamente seus demais colaboradores enquanto membros de equipes.

Da mesma forma, retornando a análise do desenvolvimento de lideranças, desacredito a teoria de que pessoas simplesmente nascem líderes.

Pessoas tem maior ou menor grau de facilidade ou dificuldade para desenvolver determinados talentos, competências e habilidades, onde se inclui a liderança, por isso acredito peremptoriamente que pessoas dedicadas e empenhadas à prática do exercício da liderança podem se tornar grandes líderes.

A questão é que o aprendizado da liderança não se deve respaldar apenas em absorção de conhecimentos em salas de aulas, vídeo-cursos, especializações teóricas, estes são todos de extrema relevância para a orientação do comportamento, divisão e troca de experiências, mas de novo, nada substituirá a vivência prática, diária, através de

observações, análise e a constante atualização de um catálogo de erros e acertos para o direcionamento das melhores práticas e conseqüentemente melhores resultados, com reforço contínuo do aprendizado.

Portanto, por experiência própria, para este modelo de gestão a percepção é de que indicar previamente líderes ou “responsáveis” locais não seja o melhor caminho. Os líderes devem em sua essência se destacar e serem reconhecidos pelos demais membros da equipe no seu nível hierárquico pelas suas competências individuais, habilidades, comportamento e atitudes, certificados pela sua capacidade de conduzir a equipe para as opções que alcancem os melhores resultados e desempenho.

Alguns devem até considerar que tal cenário, estando o gestor fisicamente e geograficamente apartado de sua equipe, pode ser um terreno fértil para geração de conflitos, do tipo bomba relógio, a considerar colaboradores integrantes da equipe com perfis aguerridos e competitivos. Esta condição nunca estará descartada em

qualquer tipo de modelo de gestão, cenário ou ambiente organizacional.

E se esta é uma realidade possível como enfrentá-la para evitar, ou ao menos controlar, potenciais situações que contribuam para que tais conflitos ocorram entre os membros da equipe?

O gestor deve ter a capacidade de identificar divergências entre membros da equipe, de menor ou maior intensidade, e possuir habilidade para mitigá-las, antes que estas evoluam para conflitos cuja mediação e reversão são sempre muito mais difíceis e traumáticas para as partes envolvidas, com influência negativa para os resultados individuais, da área de gestão e da empresa.

Avaliar diferentes pontos de vista da equipe e fazer valer as melhores propostas e posicionamentos para o desenvolvimento das atividades e melhoria do desempenho deve ser algo conduzido de maneira habitual, a fim de criar na equipe uma inter-relação de confiança e senso de justiça quanto aos critérios aplicados nos processos decisórios.

Deve-se substituir a cultura da autoridade, supervisão e imposição pela prevalência da aplicação do senso prático de responsabilidade e movimento contínuo de integração e reciprocidade no intercâmbio de conhecimentos, competências e habilidades entre os membros da equipe, proporcionando um ambiente cujo nível de favorabilidade permita que gestores atuem como maestros e conduzam a sinergia gerada em prol do desenvolvimento de todos, indistintamente, a fim de assegurar o alcance ou mesmo a superação dos resultados almejados pela empresa.

Enquanto um Líder Gestor patrocine e invista no desenvolvimento da liderança para os colaboradores de sua equipe, direcionando os comportamentos e atitudes para o alcance do propósito de sua área de gestão, em alinhamento às regras e diretrizes de ética, conformidade e disciplina operacional de sua empresa.

Enquanto um membro da equipe empenhe-se incansavelmente em desenvolver e aprimorar esta

competência. Certamente fará toda a diferença no seu desempenho e crescimento pessoal e profissional.

Todavia, segundo a clássica frase usualmente utilizada em situações onde existem dualidades, toda moeda tem dois lados.

Na oportunidade da implantação de um modelo de G a D, na prática, não é diferente. Como em todo processo, principalmente quando este requer mudanças, e neste caso estas devem ser profundas, os problemas surgem e os bons resultados, conforme no caso concreto de minha experiência pessoal vivenciada, podem não se validar rapidamente, ou simplesmente podem não se validar no tempo inicialmente estimado e desejável pelos administradores da empresa.

Além do cumprimento de todas as etapas que vimos até aqui, que devem ser criteriosamente analisadas e efetivadas antes e durante a implantação do modelo, a fase pós-implantação deve ser meticulosamente monitorada para possíveis necessidades de ajustes e a implementação tempestiva de “freios de arrumação”, sempre que

identificadas situações que impactam a sustentabilidade e sucesso do modelo G a D em determinada área da empresa.

É importante observar que tais ajustes podem e devem ser implementados, em qualquer dimensão, naqueles que são pilares fundamentais para implantação da G a D: o patrocínio dos níveis hierárquicos superiores, o cenário e ambiente favorável à aplicabilidade do modelo na área alvo, a capacitação e aderência do gestor da área bem como sua habilidade em lidar com diversos aspectos e situações decorrentes e, por fim, a capacitação técnica e comportamento adequado da equipe para absorver e lidar com todos os novos desafios.

Então, de forma bem objetiva, o que pode dar errado após a implantação do modelo de G a D em uma empresa? O funcionamento da engrenagem entre gestor e equipe pode não funcionar em um primeiro momento da forma ou na velocidade que todos esperam, e todos neste caso inclui superiores hierárquicos e, a depender do porte da empresa envolvida, até de sua alta administração.

Diversos fatores podem contribuir para que isto ocorra, desde um planejamento inadequado para a implantação do modelo, considerando todos os pontos de atenção acima abordados, até uma leitura inapropriada ou falta dela quanto aos ajustes e esforços adicionais necessários e requeridos de todas as partes envolvidas para redirecionamento e adequação do processo, se assim for necessário.

A cultura de gestão imediatista, estando representada pela alta administração da empresa ou pelo próprio gestor da área, também pode se colocar como um dispensável opositor e entrave para o processo de construção do modelo de G a D e enfrentamento de qualquer outro desafio empresarial.

A falta de visão de médio e longo prazos poderá levá-los a subestimarem a capacidade de desenvolvimento, adaptação e superação de gestores e equipes, caso os resultados iniciais não sejam tão positivos após a imediata implantação da G a D, podendo tempestivamente migrar para um outro cenário onde os resultados sejam aceitáveis

e até mesmo evoluam para uma posição de superação e destaque na estrutura organizacional.

E ao direcionar o foco mais uma vez para equipe alguns colaboradores podem ter dificuldades em se adaptar a um modelo de gestão que lhe exigirá a aplicação efetiva de diversas de suas competências individuais, simultânea e recorrentemente, e na falta delas, a obrigatoriedade de desenvolvê-las.

Neste ponto espero que todos tenham internalizado as 10 regras aplicáveis para preparação de um ambiente favorável em um modelo de G a D. Os pontos fortes identificados devem estar distribuídos estrategicamente pela equipe, a partir do mapeamento de suas competências, de modo a preencher as lacunas identificadas como oportunidades de melhoria, e em completa consonância com a distribuição adequada das atividades, sem o risco de sobrecargas pessoais. Esta deve ser obrigatoriamente uma das habilidades do gestor.

Por outro lado, também como já explorado no mesmo capítulo, as oportunidades de melhoria

identificadas devem ser obrigatoriamente tratadas, o que pode ser feito através de ações de capacitação técnica, tais como treinamentos específicos, intercâmbio de conhecimentos estimulados entre membros da própria equipe e implementação de incentivos que estejam disponíveis e sejam gerenciáveis na própria área de gestão, ou mesmo incentivos decorrentes de ações corporativas no ambiente empresarial.

Partamos do princípio que todos têm pontos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento de competências e habilidades que por vezes estão inertes, porque não foram adequadamente exploradas ou foram repreendidas pela falta de empoderamento e incentivo à uma postura profissional colaborativa que estimula a capacidade de liderança, decisão e autonomia.

No entanto, em determinado perfil de grupo de colaboradores que integram uma equipe de G a D alerta-se que tal condição poderá gerar uma reação contrária, com a adoção de uma postura de comodidade e limitação em alguns colaboradores no que tange a implementação de

ações durante o exercício da autonomia para assunção de riscos conforme as suas responsabilidades individuais.

Além de todas as questões já colocadas as equipes que almejam alcançar altos níveis desempenho devem adotar uma postura contínua em suas rotinas diárias que proporcionem alto nível de responsividade, saber administrar muito bem em conjunto com o Líder Gestor situações que envolvam intensa pressão e manter a motivação em níveis sempre elevados.

Tais competências, habilidades e comportamentos explorados neste capítulo, juntos, creditam equipes a serem capazes de superar metas desafiadoras e facilitam sobremaneira o desenvolvimento de todos por meio de esforços próprios, além de permitir a clareza necessária para a compreensão dos objetivos individuais. E será que isso é realmente factível? Estas equipes existem?

Basta que lancemos um olhar mais atento ao nosso redor para avaliar e reconhecer nos vários colaboradores da equipe suas competências e habilidades, assim como o

potencial em desenvolvê-las ou aprimorá-las, integrando-as e conformando-as para um objetivo ou propósito comum.

# Capítulo 7

## *DESENVOLVENDO EQUIPES DE ALTO NÍVEL DE DESEMPENHO*

**D**esde a infância muitos de nós utilizamos o esporte para desenvolver diversas habilidades, físicas e mentais, e com elas também vem a competitividade, a disciplina, o empenho e aquela indescritível vontade de vencer.

Quando saímos da esfera dos esportes individuais para os esportes de equipes, seja qual for o esporte, formar um time invencível e que se mantenha sempre no topo do ranking é o principal objetivo de qualquer técnico ou treinador.

Alguns podem considerar que não seja a melhor análise comparativa, mas em se tratando de “times”, em uma empresa a situação não é diferente. Os Chiefs Executive Officer (CEO’s), administradores, gestores, todos, indistintamente, querem sem dúvida alguma sempre formar times invencíveis, com equipes de colaboradores

que executem suas funções e atividades com o maior nível de eficiência possível, que enfrentem as adversidades quando a condição for desfavorável e nos momentos necessários saibam virar o jogo entregando resultados além, e se possível muito além, dos esperados.

Mas sabemos que na prática ainda não conhecemos times invencíveis. Equipes normalmente possuem algum grau de fragilidade ou vulnerabilidades que caso não sejam identificadas, tratadas, eliminadas ou de alguma forma suportadas pelas forças e fortalezas da própria equipe a tendência é que rapidamente o bom desempenho mostre-se como algo passageiro, instável, e ao fazermos uma representação gráfica deste desempenho certamente teríamos como resultado um típico gráfico “dente de serra”.

Categorizar uma equipe como de alto desempenho requer a utilização de métodos eficazes de análise com base em indicadores de referência que estejam acima do padrão usual dos resultados de determinada atividade ou processo, ou ainda, equipes que alcancem uma contínua e crescente

superação de metas que estejam definidas acima deste mesmo padrão ou indicador de referência.

Para facilitar o entendimento vamos voltar às nossas saudosas manhãs de domingo e utilizar como exemplo uma equipe de fórmula 1, que é composta dentre outros membros, de engenheiros de dados, mecânicos e pilotos (aos mais “velhos” uma honrosa lembrança e referência ao nosso saudoso “Airton Senna do Brasil!”).

Em uma corrida de fórmula 1 uma parada de pit stop é um processo. O método eficaz para a medição do desempenho da parada de pit stop é a cronologia, o indicador de referência é o tempo que chega aos níveis de até milésimos de segundo, já que neste esporte a eficiência em administração do tempo faz toda a diferença para a conquista de uma vitória ou para o amargo fracasso de uma derrota.

*Pergunta-se:* quantas pessoas envolvem-se diretamente em um processo de pit stop de formula 1 para executar com eficácia todas as ações (troca de pneus, reabastecimento de combustível, ajustes técnicos etc.)?

*Resposta:* cerca de 25 pessoas! Inacreditável? Somente em volta do veículo são cerca de 20 mecânicos! Conte você mesmo ao assistir sua próxima corrida de fórmula 1.

Mas este ainda não é o ponto central, ao já começarmos a compreender o nível de disciplina operacional, de execução, eficiência individual e eficácia de trabalho em equipe que exige este processo.

Avaliando-se agora os resultados de seu principal indicador de referência, qual o tempo médio usual de um processo de pit stop para a execução das tarefas supracitadas em uma corrida de fórmula 1?

*Resposta:* cerca de 2 segundos com 100% de eficácia no processo. Incrível? Sim, incríveis dois segundos.

Apenas a título de curiosidade, até o momento da inserção desta informação neste livro, o recorde mundial de tempo de pit stop em uma corrida oficial de fórmula 1 são exatos e incríveis 1s88!

Devemos ainda considerar que neste exemplo não se trata apenas de uma corrida contra o tempo. Por se tratar

de um esporte com alto risco de morte para os pilotos envolvidos a ação de cada mecânico tem que ser extremamente precisa e altamente eficiente, ou seja, em tese, não pode haver lacunas ou espaço (físico ou temporal) para falhas.

O resultado eficaz se dá pela soma de eficiência de todas as variáveis envolvidas em todas as etapas deste processo, a cereja do bolo é cruzar a linha de chegada em primeiro lugar. Significa então dizer que, seja para alcançar o tempo médio usual de cerca de dois segundos como um indicador de referência, ou alcançar e superar o tempo recorde de 1s88, com 100 % de eficácia no processo, todos os membros da equipe, sem exceção, devem realizar suas tarefas com alto nível de eficiência, e por conseguinte alto nível de desempenho.

Conclui-se daí que uma equipe de fórmula 1 vitoriosa é um excelente exemplo de “equipe com alto nível de desempenho”.

Considerando-se tal conclusão, em mais um exercício de abstração e resguardadas obviamente as

particularidades de cada processo em um ambiente empresarial, o método de análise e o indicador de referência, proponho fazermos uma correlação com os processos e atividades de nossas empresas.

Equipes com alto nível de desempenho tem dentre as suas principais características, a partir de uma avaliação de seus colaboradores, elevada capacidade analítica de cenários, conhecimentos, comportamento assertivo, reconhecida expertise nas atividades a elas vinculadas ou sob sua responsabilidade e, por óbvio, alto nível de interação com perfeita sinergia, sincronismo e eficácia na execução e conclusão de tarefas e processos.

Conseguimos transformar-nos e transformar nossas equipes em equipes com altos níveis de desempenho como no exemplo de uma equipe de fórmula 1?

Sim, desde que internalizados, desenvolvidos e aplicados, em nós mesmos e em nossas equipes, todos os aprendizados, competências, habilidades, comportamentos e atitudes já amplamente exploradas em nossa jornada de conhecimento, concomitantemente à favorabilidade do

ambiente organizacional, instrução, treinamento e a disponibilidade de ferramentas de gestão eficazes, incluindo-se adequado grau de tecnologia para o desenvolvimento e aprimoramento de processos e atividades.

De modo prático para trilhar este caminho de transformação de equipes não há atalhos. O desenvolvimento de equipes com alto nível de desempenho passa obrigatoriamente pela aplicação prática de cinco pilares principais: análises, planejamento, eficácia na aplicação e gestão de recursos, disciplina de execução e medição de resultados, devendo-se atuar em todos cinco pilares de forma cíclica.

## **Análises**

As análises devem ser feitas em todos os níveis das empresas permeando desde a visão, missão e objetivos estratégicos definidos pela alta administração até os processos e atividades desenvolvidas pelas equipes nos níveis táticos e operacionais, a depender do segmento de negócio envolvido, representado pelo conhecido “chão de

fábrica”. Não se deve negligenciar atores e fatores internos e externos ao ambiente organizacional que em alguma medida podem impactar o resultado de determinada área.

Ótima oportunidade de lembrarmos do FH, cujo gerenciamento e controle de seu efeito e das variáveis envolvidas será o divisor de águas para a formação e desenvolvimento de equipes com alto nível de desempenho.

Não há aqui a intenção de aprofundarmos a discussão acerca da utilização de métodos ou metodologias de análise e fazer inferências quanto ao maior ou menor grau de eficácia de cada uma delas. Para o aprofundamento neste tema sugiro aos leitores consultar a vasta literatura disponível de diversos autores que possuem douto conhecimento, expertise e domínio de técnicas para diferentes áreas de gestão, processos e atividades de uma empresa.

Ao longo de minha vida laboral, estando em uma posição de membro colaborador de uma equipe ou de Líder Gestor, tenho buscado continuamente aprofundar

meu conhecimento em métodos de análise e como estes influenciam e impactam positivamente o desenvolvimento de profissionais em suas respectivas áreas de atuação, e conseqüentemente no desempenho de suas atividades. O meu conselho é que façam o mesmo.

Porém, convém destacar a relevância quanto à definição do adequado método de análise a ser aplicado para determinado cenário ou processo, além da necessidade de manutenção e determinação de frequência ou periodicidade destas análises que devem englobar estratégias, recursos, objetivos, metas, indicadores e, ao final, os resultados determinados pela gestão e auferidos pelas equipes.

De acordo com o processo empresarial avaliado e a considerar seu fluxo e interfaces, aplicando-se o correto método de análise, e de forma sistematizada, naturalmente a tendência é de aumento da eficácia com conseqüentes ganhos de eficiência às atividades vinculadas. Entenda-se aqui por processo, como diz seu próprio significado, toda a ação continuada ou a realização contínua e prolongada de

uma ou de várias atividades. Qualquer processo quando idealizado e formatado para implantação em um ambiente organizacional deve estar integrado, alinhado e direcionado para o alcance dos resultados empresariais.

## Planejamento

O planejamento é um pilar de destaque porque vincula-se a todas as áreas de gestão e níveis hierárquicos de uma organização empresarial, podendo permear-se de forma individualizada pelos gestores e equipes dos setores e departamentos das empresas ou de forma interdependente, à medida que os objetivos e metas se coadunam para o propósito comum e maior da organização.

Quando pensamos em planejamento, quase que involuntariamente na maioria das vezes já passamos, ato contínuo, a explorar as possíveis ações que integrarão este “plano”, afinal, são as ações determinadas e executadas que contribuirão para o alcance do objetivo pretendido.

No entanto, um bom planejamento requer previamente à determinação das ações uma excelente capacidade de abstração de todos os envolvidos. Um dos sentidos semânticos para a palavra “abstração” é: processo mental que consiste em isolar um aspecto determinado de um estado de coisas relativamente complexo, a fim de simplificar a sua avaliação, classificação ou para permitir a comunicação do mesmo.

Em outras palavras um bom planejamento deve contemplar todos os aspectos relacionados ao objetivo pretendido, devendo-se avaliá-los criteriosamente e separadamente de forma a identificar quais são os recursos e variáveis correlacionadas com tais aspectos (humanos, materiais, econômico, financeiro, dentre outros) e, somente a partir deste ponto, determinar as ações necessárias, qualitativa e quantitativamente, que de forma ordenada, inclusive quanto a sua priorização, devem compor a integralidade do planejamento.

Considerando-se que o planejamento requer indispensavelmente a participação de pessoas, em

qualquer que seja a etapa de sua elaboração ou execução, é fundamental dispor dos colaboradores certos, com adequado nível de conhecimento ou expertise, além da certificação de detenção por estes colaboradores das competências e habilidades necessárias conforme os temas, processos ou atividades correlacionadas ao plano.

Importante e oportuno apenas ressaltar que nível hierárquico não determina nível de conhecimento ou expertise em determinado tema, processo ou atividade. Em se tratando da elaboração de planejamento visando desenvolvimento de equipes de alto desempenho em um modelo G a D é fundamental a instituição do trabalho “em rede”, com comunicação integrada, sistema de informação eficaz, conhecimento compartilhado, otimização de processos comuns e senso de unidade no alcance de resultados.

Portanto, a adequada aplicação deste equilíbrio de recursos com a constante capacitação de gestores e equipes contribui efetivamente para a construção de um bom planejamento, em qualquer área ou nível hierárquico da

organização, de modo que independentemente da complexidade do objetivo pretendido o esforço empreendido na etapa de elaboração venha a simplificar a sua compreensão, comunicação e execução, o que certamente impulsionará e potencializará o desempenho empresarial.

### **Eficácia na Aplicação e Gestão de Recursos**

A eficácia na aplicação e gestão de recursos se dá pela correta alocação dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos e metas em alinhamento ao propósito determinado pela empresa, partindo-se da premissa de que tais recursos foram bem definidos, posicionados e adequadamente delimitados para que as metas, também adequadamente definidas, possam ser alcançadas.

O recurso certo, no momento certo, na medida certa, na área certa. Se não for dessa forma os resultados pretendidos não serão alcançados. Este é papel fundamental da alta administração da empresa em conjunto e total alinhamento com seus Líderes Gestores.

## Disciplina de Execução

A disciplina de execução, igualmente aos pilares anteriores, deve ter atenção e tratamento especial pelos Líderes Gestores e equipes, tanto quanto pela abrangência de seu significado. Em um ambiente externo ao ambiente laboral, ou seja, fora do ambiente empresarial, disciplina pode significar especificamente regramento, obediência. Quando aprofundamos o olhar e a análise do significado da expressão “disciplina de execução” no ambiente empresarial constatamos que a sua aplicação de forma continuada resulta na prática em efetividade na gestão, o que significa dizer capacidade de atingir metas.

Definido o processo, o método, a forma ou procedimento e os meios de execução de determinada atividade, a disciplina de execução proporcionará a acurácia e assertividade necessárias para que dados e informações relevantes sejam obtidas e analisadas, certificando-se um bom desempenho e até mesmo a excelência de determinado processo ou atividade avaliada

ou, em outra direção, identificando-se a necessidade de ajustes e oportunidades de melhorias.

Valida-se então a relevância deste pilar para o desenvolvimento de equipes com alto nível de desempenho, já que sem a certificação da disciplina de execução de seus processos e atividades torna-se impossível para a empresa, representada pela alta administração ou por seus Líderes Gestores, determinar as corretas diretrizes para o alcance das metas e dos seus objetivos estratégicos. Portanto, é fundamental que tal disciplina permeie todos os níveis hierárquicos da organização empresarial, do CEO ao “chão de fábrica”, a fim de respaldar decisões e estratégias e assegurar que a empresa está no caminho certo.

Deve-se ainda atentar que a execução de atividades nas empresas, sejam administrativas ou operacionais, na sua grande maioria estão orientadas por padrões e procedimentos que são elaborados com a finalidade de obtenção do maior nível possível de eficiência e eficácia.

Sendo assim, é recomendável que somente um profissional ou grupo de profissionais com expertise reconhecida e comprovada em determinado processo ou atividade da empresa elaborem padrões e procedimentos. Devemos estar conscientes de que após escrito, aprovado e divulgado para Líderes Gestores e equipes o padrão ou procedimento será determinante para geração de eficiência ou ineficiência em determinada área de gestão.

Portanto, dispor de padrões e procedimentos claros e objetivos, e ainda, que otimizem e racionalizem as formas de execução das atividades promovendo a melhoria contínua são indispensáveis para o alcance de metas e aumento de desempenho.

## **Medição de Resultados**

No entanto, para certificar o melhor processo, o melhor método, a melhor forma ou procedimento para execução das atividades temos que aplicar, na prática, o quinto pilar: a medição de resultados. A medição de

resultados é indispensável para a melhoria contínua de macroprocessos, processos e atividades desenvolvidas.

Neste ponto percebemos que existe uma linha muito tênue que separa o pilar disciplina de execução do pilar medição de resultados, porque estes são consequentes, interdependentes e se retroalimentam.

Assim como a disciplina de execução leva-nos aos bons resultados, a inexistência da medição (indicadores) leva-nos a resultados possivelmente refutáveis e por consequência decisões e direções equivocadas nos diversos níveis das organizações empresariais. Isto nos leva ao que já parece ser um velho e conhecido “chavão”: “quem não mede não gerencia”.

Com uma atuação eficaz nos cinco pilares estaremos no caminho certo para formarmos excelentes Líderes Gestores e equipes com altos níveis de desempenho, o que aumentará significativamente as chances para uma gestão de sucesso e alcance dos objetivos organizacionais.

# Capítulo 8

## *FORTALECENDO E FIXANDO APRENDIZADOS!*

**E**ste capítulo é uma síntese de nossa jornada de leitura com uma seleção de diversos aprendizados que foram compartilhados e que espero, além da reflexão, contribuam e sejam oportunamente aplicados de forma prática.

Constatamos também que o sucesso de uma equipe dependerá, além da capacidade de um Líder Gestor, de todos os aspectos e fatores de favorabilidade disponíveis no ambiente organizacional, da autossuficiência e capacidade da equipe em manter um bom desempenho com extremo alinhamento ao propósito de sua área de gestão, para uma efetiva contribuição aos resultados organizacionais da empresa.

Vimos que dentre diversos comportamentos e atitudes, compartilhar conhecimentos, trocar experiências, assim como exercitar a aplicabilidade prática dos cinco pilares para formação e sustentabilidade de equipes com

alto nível de desempenho, quais sejam, análises, planejamento, eficácia na aplicação e gestão de recursos, disciplina de execução e medição de resultados são fundamentais para o alcance e superação de metas.

Reforçando mais uma vez a linha de que é sempre necessário convertermos conceitos teóricos e frases prontas em exercícios práticos é fundamental compreender qual é o exato significado da expressão “extremo alinhamento ao propósito”.

Proponho praticarmos um exercício de reforço destacando alguns trechos deste livro para releitura. Este exercício nos permitirá retornar em nossa jornada para fixarmos alguns princípios fundamentais e aprendizados que nos permitirá alcançar os três objetivos foco desta nossa jornada:

1. Contribuir para a formação de novos Líderes Gestores;
2. Compartilhar conhecimentos, aprendizados e experiências sobre o modelo G a D;
3. Desenvolver equipes com alto nível de desempenho.

Os trechos destacados estão ordenados na mesma sequência capitulada em nossa leitura.

Então voltemos primeiramente a lembrar o quão importante é o exercício do fazer, da execução, do questionar não para paralisar, obstruir, mas sim para compreender, melhorar, evoluir e assumir uma postura de liderança.

*“Como partes deste complexo sistema empresarial podemos escolher entre ser peça dispensável e facilmente substituível ou protagonistas que integram a engrenagem principal do sistema”.*

*“Apropriar-se de uma postura de Líder Gestor em um mundo transformacional como o de hoje se tornou um pré-requisito, uma exigência, em qualquer ambiente organizacional”.*

*“Não compreender o que ocorre ao nosso redor para acompanhar e superar a velocidade com que acontecem as transformações no ambiente empresarial, de forma que nos possibilite assumir um papel de protagonismo e liderança,*

*pode significar negligenciar o seu sucesso e o sucesso de sua empresa”.*

Depois de levá-los a refletir sobre qual é o nosso papel individual enquanto partes de um sistema, seja este um sistema social ou empresarial, avançamos fazendo uma analogia acerca dos aspectos de gestão e a relevância de considerarmos, como fator preponderante, o compromisso de investimento naquele que é o maior influenciador de resultados no pacote de recursos de uma empresa, o recurso humano, e por consequência, a necessidade de reconhecer e gerenciar o fator de maior complexidade em um ambiente empresarial: o fator humano (FH).

*“Seja qual for o modelo de gestão, ao final o nosso verdadeiro propósito e o maior desafio é transformar gestores muitas das vezes reativos em verdadeiros líderes de equipes pró-ativos, facilitadores e impulsionadores de resultado e, em contrapartida, transformar equipes até então estreitamente supervisionadas, limitadas e apáticas em equipes semiautônomas, autônomas e, quando bem lideradas, equipes*

*com alto nível de desempenho. Este é ao final nosso verdadeiro propósito e o maior desafio”.*

*“...ao internalizar modelos de gestão de recursos “pré-fabricados” sem considerar sua própria história e cultura organizacional as empresas podem ignorar, em seus diversos níveis hierárquicos, aquele que será o divisor de águas para o seu sucesso e garantia de sustentabilidade: o fator humano”.*

*“O FH é tão complexo que influencia e afeta todas as camadas do pacote de gestão de recursos de uma empresa, e a partir desta constatação conclui-se que gestão vai muito além da teorização quando aprofundamos sua análise a partir de um ponto de vista estritamente prático”.*

Ao avançarmos para a etapa seguinte, chegamos ao ponto que talvez seja o mais importante no propósito de nossa jornada, para aqueles que realmente querem alcançar o status de Líder Gestor, diante da oportunidade de avaliar pré-requisitos, atributos, comportamentos e atitudes necessárias para o alcance deste status e, em outro extremo, um exercício de auto reflexão para aqueles que já

se permitem auto denominarem-se um Líder Gestor. Será que realmente são?

*“O grande desafio para um Líder Gestor está exatamente em conseguir ajustar o perfeito ponto de equilíbrio entre relações e relacionamentos, de forma a construir um ambiente favorável, colaborativo, eficiente e disciplinado de modo que cumpra as metas impostas a si e à equipe sob a sua responsabilidade, sem deixar de também contribuir para o resultado do todo, ou seja, das outras áreas de gestão da organização”.*

*“A gestão de equipes exigirá que o gestor se abstenha de preconceitos e reavalie muitas de suas convicções. Exigirá ainda intensa interação, capacidade crescente de abstração, avaliação, alto nível de compreensão e o pleno exercício da liderança, todos aplicados de forma conjunta e no limite máximo de seus significados”.*

Também constatamos em determinado momento que quando somos parte de uma engrenagem maior, de forma análoga, de uma empresa, percebemos que nunca será o bastante alcançarmos um excelente resultado

individual, ou mesmo setorial. O resultado de sua área deve contribuir de forma efetiva para a excelência do resultado das demais áreas, e conseqüentemente do todo, objetivamente, deve estar integrado e se refletir no resultado global da empresa.

*“Compreender, divulgar e cumprir a função de sua área de atuação, assim como, de forma segregada, conhecer as interfaces e contribuir com os objetivos das demais áreas da empresa, facilitará a integração e sinergia para o alcance do propósito maior da organização”.*

*“O diagnóstico do nível de visão sistêmica de gestores e equipes nas empresas pode revelar alguns sintomas de fracasso, mas também oportunidades de sucesso nas diversas áreas que integram suas estruturas organizacionais”.*

*“Lembrem-se de que reconhecer o problema é parte da solução e habitualmente gera excelentes oportunidades de desenvolvimento profissional, aprimoramento e crescimento empresarial”.*

Diante da rotina de desafios impostos à gestão, o Líder Gestor deve, além de desenvolver as competências e

habilidades necessárias para o exercício da função, saber aplicá-las de forma tempestiva e circunstancial, velando pela complexidade do FH.

Sobretudo, o Líder Gestor deve atentar para o fato de que resultados não se alicerçam pela exclusividade de sua atuação pessoal e profissional, mas também pela atuação conjunta de competências, habilidades e atitudes de sua equipe. Deve reconhecer e premiar sempre que merecido o resultado do trabalho individual, mas da mesma forma evidenciar e enaltecer o resultado do trabalho em equipe.

*“Resultados advêm das pessoas e lidar com pessoas requer confiança, empatia, troca, disponibilidade e entrega. Alcançar um alto nível de compreensão dos diversos aspectos e incentivos relacionados ao FH é regra básica para qualquer gestor”.*

*“Deficiências, dificuldades, obstáculos e desafios não são intransponíveis, contrariamente, devem ser enfrentados como condições e fatores motivadores e impulsionadores em busca de desenvolvimento, superação e sucesso”.*

*“Não esqueçamos de que equipes são formadas por pessoas, pessoas são seres humanos e seres humanos são sistemas complexos”.*

*“Por fim dê o terceiro passo: compartilhar, compreender e atender às demandas de cada membro de sua equipe em prol do resultado organizacional, com a mensuração do quanto cada um pode contribuir individualmente para o desempenho coletivo conforme suas habilidades e competências, é fundamental para o sucesso de qualquer equipe”.*

Ao passo que evoluímos incentivando a reflexão acerca dos vários aspectos e fatores inerentes à liderança e gestão, chegamos ao segundo objetivo foco com o desafio da implantação do modelo de G a D na prática.

Talvez tenha ficado mais compreensível o porquê do modelo G a D ser utilizado de forma tão acanhada nas empresas, ou pelo menos utilizado de forma tão diretiva para algumas poucas áreas diríamos mais convencionais para este modelo de gestão.

Ao compararmos o modelo G a D com o modelo de gestão presencial teremos neste último menos transpiração

e riscos, porém mais custos e conseqüentemente menos ganhos, já que no modelo presencial preconiza-se a supervisão mais estreita, menor nível de autonomia e como resultado a possibilidade de apatia, acomodação e, a depender do nível de intervenção gerencial, a inércia de equipes com impactos significativos nos resultados e desenvolvimento em busca de alto desempenho.

Aqui destacaram-se as 10 regras e alguns “pontos chave” que devem ser efetivamente aplicados e rotineiramente observados por Líderes Gestores e também por suas equipes.

*“A disciplina de execução com a aplicação prática das 10 regras propostas auxiliará para uma melhor condição de gestão e liderança, assim como a adequada formatação da equipe propiciará uma melhor distribuição das atividades com conseqüente aumento de desempenho”.*

*“Concluo que todo Líder Gestor deve passar por pelo menos uma experiência de gestão em um modelo G a D. Contribuirá sobremaneira para o seu autodesenvolvimento e possibilitará preencher lacunas que todos devemos conhecê-*

*las e admiti-las possuir, visando facilitar o nosso próprio processo de aprendizagem e melhoria contínua”.*

*“O gestor deve ter a capacidade de identificar divergências entre membros da equipe e possuir habilidade para mitigá-las, antes que estas evoluam e se tornem conflitos, de menor ou maior intensidade, cuja mediação e reversão são sempre muito mais difíceis e traumáticas para as partes envolvidas, com influência negativa para os resultados individuais, das equipes, da área de gestão e da empresa”.*

Contudo, a experiência de gestão e aprendizados adquiridos mostra que os resultados não dependem somente de Líderes Gestores dedicados e eficientes e equipes de alto desempenho eficazes e assertivas.

É necessário, na verdade obrigatório, que se faça um esforço conjunto em todo o ambiente organizacional para que os pilares de sustentabilidade de um modelo G a D estejam bem alicerçados e dimensionados conforme os objetivos pretendidos, e neste sentido é importante lembrarmos quais são os pilares fundamentais para

implantação de um modelo G a D e possíveis ajustes a serem implementados para o seu sucesso:

*“É importante observar que tais ajustes podem e devem ser implementados, em qualquer dimensão, naqueles que são pilares fundamentais para implantação da G a D: o patrocínio dos níveis hierárquicos superiores, o cenário e ambiente favorável à aplicabilidade do modelo na área alvo, a capacitação e aderência do gestor da área bem como sua habilidade em lidar com diversos aspectos e situações decorrentes e, por fim, a capacitação técnica e comportamento adequado da equipe para absorver e lidar com todos os novos desafios”.*

Ao inserirmos o patrocínio de níveis hierárquicos superiores como um dos pilares fundamentais significa dizer que a alta administração da empresa deve ser exemplo irretocável para os Líderes Gestores e equipes, colocando sempre em primeiro lugar os objetivos e propósito da empresa. Em outras palavras, a alta administração deve ter um alto nível de comprometimento com as equipes, planos, metas e resultados,

comportamento e conduta irrepreensíveis, a fim de garantir a credibilidade pelo exemplo e promover o sucesso e a sustentabilidade ao negócio.

Outras dicas também foram dadas com o mesmo objetivo, em que Líderes Gestores e seus superiores hierárquicos devem atentar para não passarem rapidamente da expectativa do sucesso a sensação de fracasso na implantação de um modelo G a D...

*“A cultura de gestão imediatista, estando representada pela alta administração da empresa ou pelo próprio gestor da área, também pode se colocar como um dispensável opositor e entrave para o processo de construção do modelo de G a D e enfrentamento de qualquer outro desafio empresarial”.*

*“Partimos do princípio que todos têm pontos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento de competências e habilidades que às vezes estão inertes porque não foram adequadamente exploradas ou foram repreendidas pela falta de empoderamento e incentivo à uma postura profissional colaborativa que estimula a capacidade de liderança, decisão e autonomia”.*

Chegamos então ao terceiro objetivo foco de nossa jornada: o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Apesar da utilização de uma equipe de fórmula 1 como ilustração a analogia pode se refletir para vários outros exemplos de trabalho em equipe em outros esportes cujo “time” mostrou alto nível de desempenho.

Melhor do que quando fazemos esta analogia com esportes é quando conseguimos transformá-la em realidade com os nossos times no ambiente empresarial. Não é tarefa simples, mas factível.

*“Categorizar uma equipe como de alto desempenho requer a utilização de métodos eficazes de análise com base em indicadores de referência que estejam acima do padrão usual dos resultados de determinada atividade ou processo, ou ainda, equipes que alcancem uma contínua e crescente superação de metas que estejam definidas acima deste mesmo padrão ou indicador de referência”.*

*“Equipes com alto nível de desempenho tem dentre as suas principais características, a partir da avaliação de seus colaboradores, elevada capacidade analítica de cenários,*

*conhecimentos, comportamento assertivo, reconhecida expertise nas atividades a elas vinculadas ou sob sua responsabilidade e, por óbvio, alto nível de interação com perfeita sinergia e eficácia na execução e conclusão de tarefas e processos”.*

*“De modo prático para trilhar este caminho de transformação de equipes não há atalhos. O desenvolvimento de equipes com alto nível de desempenho passa obrigatoriamente pela aplicação prática de cinco pilares principais: análises, planejamento, eficácia na aplicação e gestão de recursos, disciplina de execução e medição de resultados, devendo-se atuar em todos os cinco pilares de forma cíclica”.*

Após alguns “flash backs” reforçando e consolidando vários pontos relevantes de nossa jornada temos pela frente o que será o maior de todos os desafios, e que realmente fará a diferença para que sejamos de fato protagonistas em nossas empresas: execução e prática.

Sabemos que novos posicionamentos assim como novas ideias representam mudanças de direção e com elas

algum nível de resistência. A resistência às mudanças é algo frequentemente comum em gestão empresarial. Pois bem, quebre as frentes de resistência começando por você mesmo.

Fortaleça o seu ciclo motivacional de desenvolvimento através das ações propostas no diagrama abaixo. Não importa se você as praticará ou executará conforme proposto abaixo na “horizontal” ou na “vertical”, desde que você sempre siga em frente a cada nova oportunidade de aprendizado, dificuldade ou desafio que se apresente. Como em todo ciclo o objetivo é chegar a última fase e depois recomeçar:



E depois... Recomece!

Afinal, tudo começa pelo conhecimento!

# Epílogo

Chegamos ao final desta jornada e juntos respondemos a muitas perguntas, mas devemos exercitar continuamente sempre fazê-las em busca de novas respostas, o que instigará o autodesenvolvimento e o desenvolvimento de equipes com alto potencial de desempenho.

Constatamos que de fato não existem atalhos ou caminho fácil a ser seguido, que o trabalho é árduo, e que somente através da nossa entrega pessoal e profissional, com uma compreensão e visão exatas do que queremos encontrar ao final do caminho, faremos a diferença e nos tornaremos parte da engrenagem principal de nossas empresas.

Vivemos tempos em que dogmas são discutidos, paradigmas são quebrados e verdades absolutas questionadas, expressões como “pensar fora da caixa” e “sair do quadrado” nunca foram tão utilizadas em

ambientes de negócios com características e propósitos tão diferentes. O desafio é válido para todos, de qualquer porte, em qualquer lugar.

Somos diariamente desafiados pelos avanços tecnológicos, com surgimento contínuo de novos equipamentos, softwares, ferramentas digitais etc. que, ou se revezam, ou sofrem rápida obsolescência, o que nos obriga a uma busca incessante da constante atualização e aprendizado. A palavra de ordem do momento é inovação.

Porém já não há dúvidas de que nada disso funciona com efetividade se não for utilizado e aplicado de forma racional, com um propósito muito bem definido. É aí que entramos fazendo a diferença.

Agregue o conhecimento e aprendizados compartilhados neste livro aos seus conhecimentos e experiências, e siga buscando novos aprendizados e experiências para enfrentar os frequentes desafios dos modelos de gestão presencial e, com suas peculiaridades, o modelo G a D.

Se em sua empresa só existe o modelo de gestão presencial implantado será possível implantar o modelo G a D tornando-o um modelo de sucesso?

Se a resposta ainda é não, sem problemas. Conforme o aprendizado compartilhado é fundamental que o fator de favorabilidade do ambiente organizacional e da área alvo estejam no nível adequado e devidamente preparados para a implantação deste modelo de gestão.

No entanto, inicie a mudança em seu ambiente empresarial buscando transformar outros colaboradores e gestores em novos agentes de transformação, que promovam o desenvolvimento de equipes com altos níveis de desempenho e, como resultado, de novos Líderes Gestores.

Não são poucas as vezes em que nos confrontamos com alguns desafios no ambiente organizacional, ou até fora dele, que pode se apresentar na forma de uma tarefa, atividade, projeto ou uma meta, que parecem ser algo inalcançável, intransponível ou inverossímil, mas que ao partirmos para o enfrentamento de forma racional e

analítica provamos ser algo não só factível como também superável.

Simplificando: lembre-se do exemplo da equipe de fórmula 1. Para vencer a “corrida” assuma a sua responsabilidade, agregando seu conhecimento, capacitação, comprometimento, engajamento, sinergia e disciplina de execução. Se for necessário sente-se no “cockpit” e assuma o papel do piloto. Seu conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) serão fundamentais para o sucesso de sua própria evolução neste processo.

Deixo-lhes para reflexão algumas célebres frases que me inspiraram, e creio a tantos outros, de grandes homens e mulheres que conduziram “grandes equipes” com maestria e que, a minha interpretação, além do estímulo ao pensamento, estimulam também a necessidade de buscarmos dentro de nós: ação, expressão, posicionamento, comportamento, ética, reconhecimento, humildade e autoestima:

*“Não fortalecerás a dignidade e o ânimo se subtraíres do homem a iniciativa e a liberdade”.*

*Abraham Lincoln*

*“A verdadeira medida de um homem não é a sua posição em circunstâncias convenientes e cômodas, e sim sua posição em tempos de desafios e controvérsias”.*

*Martin Luther King*

*“Eu sou parte de uma equipe. Então quando venço, não sou eu apenas quem vence. De certa forma, termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas”.*

*Ayrton Senna*

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.*

*Madre Tereza de Calcutá*

E ao chegar às últimas páginas deste livro não poderia deixar de dividir com vocês mais uma experiência da vida real, inesperada, e que para todos nós certamente está sendo uma experiência única, inédita.

Infelizmente, vivemos nestes mesmos tempos de autoria deste livro uma nova “pandemia” de uma doença denominada COVID19, causada pelo vírus SARS-COV-2, mais conhecido como coronavírus, que vem ceifando e devastando vidas humanas, desestabilizando economias mundiais e, literalmente, destruindo empresas. É fato que o maior impacto desta pandemia se deu para empresas de menor porte ou com menor fluxo de caixa, o que não afasta sobremaneira o grau de risco para a sobrevivência de médias empresas ou mesmo grandes organizações empresariais.

Tudo dependerá de por quanto tempo seus efeitos irão perdurar e as ações rapidamente implementadas por todas as empresas em observância ao que ocorre no ambiente externo em seu segmento de negócio e no cenário econômico.

O assunto parece estar fora de contexto ou não ter nenhuma correlação com os temas centrais deste livro por se tratar de uma situação sanitária e de saúde? Se pensou que sim, pensou errado. O assunto está totalmente dentro do contexto e tem tudo a ver com os temas centrais deste livro e aqui ficará um breve registro.

O efeito pandêmico implicou mudanças radicais em condições de economias e mercados, por consequência, nos resultados empresariais alterando significativamente ambientes de negócios, obrigando as empresas dos mais diversos setores a se reinventarem.

As ações para o desenvolvimento e aplicação dos temas centrais deste livro nunca foram tão difundidas e estimuladas de forma tão rápida e intensa para os gestores e equipes destas empresas, não de forma facultativa, ou por ser uma possível alternativa, mas em muitos dos casos como única opção de sobrevivência empresarial.

Neste momento tornou-se indispensável e fundamental a atuação do Líder Gestor, com foco em gestão à distância através de uma rápida adaptação de

sistemas, processos e reavaliação do *modus faciendi*, além da necessidade, ou quase obrigatoriedade, de extração dos maiores níveis de desempenho possíveis das equipes que se mantiveram (ou ainda se mantém) em atividades de home office ou que se colocaram na linha de frente da crise conforme o tipo de atividade e ambiente de negócios de cada empresa. Não foram estes os temas centrais desta nossa jornada?

Durante todo este período de pandemia o fato é que o mundo mudou e se adaptou rapidamente, os hábitos das pessoas e seus comportamentos mudaram, e as empresas, como não poderia ser diferente, também foram instadas a mudar.

Um outro fato é que as mudanças continuarão a ocorrer, no mundo, nas pessoas e nas empresas, este é um movimento contínuo, em maior ou em menor velocidade, por um fator endógeno ou exógeno, tudo sempre continuará em movimento, percebamos ou não tais mudanças.

Aos que se mantiverem atentos constatarão que a forma como víamos e como deveremos passar a ver as organizações empresariais daqui para frente também mudará.

Mais do que isso, mudará a forma de como fazemos negócios, estreitamos relações e relacionamentos, compartilhamos e agilizamos a disseminação do conhecimento intra empresarial, engajamos equipes e lideramos pessoas, o que significa dizer que caberá a todos nós uma nova trilha de aprendizado.

Talvez o resultado desta nova experiência nos motive, em um futuro bem próximo, a contar novos capítulos de nossa própria história, com novas experiências, conhecimentos e aprendizados.

E relembro-os que formamos juntos uma grande equipe no início desta jornada, antes de encerrá-la é imprescindível que você responda a si mesmo uma última pergunta:

Diante de tantos desafios, e já que ao final formamos uma grande equipe nesta nossa jornada de leitura,

atingiremos a meta desafio que nos foi estabelecida no prefácio deste livro?

*“Aprimorar a mais poderosa ferramenta disponível para que organizações empresariais alcancem seus objetivos e se tornem cases de sucesso: Você!”*

Espero sinceramente que sim, mas caberá a você responder a esta pergunta. E que a nossa nova história venha repleta de novos conhecimentos, aprendizados, realizações, superação e sucesso.