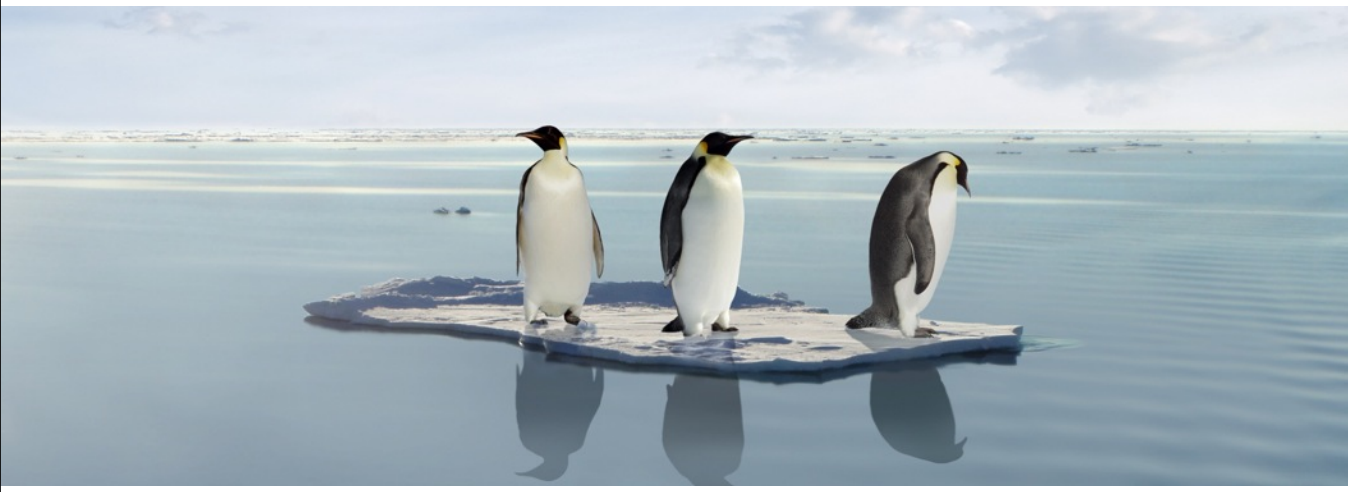
5 Conversas à volta da Liderança

IDEIAS & DESAFIOS
IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

José de Almeida

IDEIAS & DESAFIOS
IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE



QUER ELIMINAR AS BARRAGENS NA SUA EMPRESA?

Quer eliminar as barragens na sua empresa?

1

Um dos principais problemas que afectam as empresas nos dias que correm, principalmente com a crise que grassa o mercado, é o fenómeno das “barragens”.

Uma barragem, como sabemos, é uma presa de água que impede o natural fluxo de água de um rio. Mas se no caso das barragens elas existem para fins positivos, no caso das empresas já não é tanto assim.

Imagine por exemplo um rio dentro da sua empresa que une todos os departamentos: finanças, comercial, produção, marketing, etc.

Se o fluxo desse rio não for livre, o que acha que acontece?

Por exemplo, se o seu departamento de marketing e o seu departamento comercial estiverem separados por uma barragem, a informação do terreno recolhida pelos vendedores não passa para o marketing.

Resultado: peças de marketing e campanhas pouco optimizadas.

Se o seu departamento de produção e o seu departamento comercial têm uma barragem entre si, o que acha que irá acontecer???

Uma inevitável falha de comunicação que leva a que os clientes não tenham os seus produtos nas datas que deviam ou, se for no sentido inverso, produtos que não estão a ter total aceitação por parte dos clientes ou então desenquadrados da oferta que a concorrência lhes está a oferecer.

O fenómeno das barragens tem também um problema adicional: é que apesar de ser praticamente lógico pensar que em tempos de crise se devia fazer um esforço para diminuir tudo isto, a verdade é que quanto maior for o stress organizacional, maior incidência tem este fenómeno.

Quanto mais tememos pelo nosso posto de trabalho mais temos tendência a fechar-nos e a não deixar que a informação flua.

Agora como é que tudo isto se combate?

Principalmente com um sentido de visão inspirado pela liderança da empresa e, acima de tudo, com muita comunicação entre todos.

O fundamental nestas situações é que os quadros de direcção de topo se unam e “falem” sobre tudo isto, inspirando no resto das pessoas uma visão comum que inspire ela própria o alinhamento empresarial.

Nestas alturas é mais do que nunca necessário que se estabeleçam canais de comunicação claros que permitam resolver os problemas rapidamente e facilitar o alinhamento dos diferentes departamentos, impedindo desta forma a formação de barragens.

Recentemente, num projecto com uma das empresas nossas clientes que nos procurou após um inquérito de satisfação ao cliente ter dado resultados extremamente negativos, foi-nos solicitado que os auxiliássemos na criação de um programa de formação e intervenção.

Após reuniões com os diversos departamentos envolvidos, tornou-se claro para nós que estávamos novamente na presença de uma empresa com “barragens”.

Normalmente privilegiamos soluções simples, pois por norma são as mais eficazes. Se eu, que faço parte da empresa, não entender a solução e de que forma é que vai beneficiar a empresa onde trabalho, como é que a vou aceitar e utilizar?

Numa primeira fase reunimos com a Direcção da empresa e através de uma metodologia própria promovemos aquilo que na nossa gíria chamamos “sessão de colocar o elefante em cima da mesa”.

Provavelmente estará a pensar: o que é o “elefante”?

O elefante é aquele problema que todos vêem, mas de que ninguém fala…

sabe aquele que está ali mesmo à frente, mas que normalmente ninguém refere? Há tanto tempo que ele existe, para quê falar?

Em muitos dos projectos que fazemos existe este tipo de situações. Se não forem expostas, por mais que se invista em mudança ela não acontece ou então tem uma alta probabilidade de tudo voltar ao mesmo passado pouco tempo.

Numa segunda fase, promoveu-se este tipo de sessões por toda a organização, estabelecendo de uma forma clara a comunicação entre todos os departamentos e a procura de soluções e resolução clara e aberta dos problemas encontrados.

Hoje em dia o alinhamento é de tal ordem na empresa que no refeitório existe um conjunto de quadros onde todos têm a possibilidade de colocar os problemas que encontram.

A única regra é que ao lado do problema a pessoa que o refere tem de apresentar também uma possível solução.

E na sua empresa? Imperam as “barragens”?

IDEIAS & DESAFIOS
IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

QUE LIMITES IMPÕE A SI PRÓPRIO?

Que limites impõe a si próprio?

2

Uma das questões que existem quando alguém assume uma função de chefia, ou, se quiserem, de liderança, é a síndroma do “bonzinho”.

O “bonzinho” normalmente já foi colega das pessoas que agora lidera. Já privou com eles, já se riu com eles, já sofreu com eles.

Enfim…

Agora numa posição de chefia, o “bonzinho” tem por vezes um papel muito difícil numa primeira abordagem.

Como ganhar o respeito e a simpatia da sua nova equipa?

Posso dizer-vos que mesmo as abordagens mais duras por vezes falham neste campo.

É difícil prever qual vai ser o resultado ao promover uma pessoa.

Por vezes olhamos para uma pessoa numa empresa e dizemos: “Bem, este indivíduo é tão bom colega e tanta gente gosta dele, que vai com certeza dar um bom chefe.”

Por vezes olhamos para outra pessoa e dizemos: “Bem, ele é muito duro com os seus colegas, se um dia chegar a chefe quase de certeza que vai ser odiado.”

O que a experiência que temos adquirido como líderes e mais tarde como Formadores e Consultores nesta área nos diz é que nada podia estar mais errado.

Muitas vezes aquilo que limita as pessoas tem mais influência sobre a liderança do que tudo o resto à sua volta.

Quer seja a imagem que tem de si próprio, quer sejam os seus valores, quer seja a sua forma de ver a vida e as relações de trabalho.

Um excelente colega pode ou não dar um bom líder.

Basta por exemplo existir outro perfil “alfa” no seu grupo e normalmente está o caldo entornado. (Por “alfa” entenda-se o líder da matilha…)

Provavelmente esse “alfa” estará a pensar:

“Mas porquê ele?

Eu teria muito mais jeito para a função!”

E daqui para a frente ou a pessoa “os tem no sítio”, como se diz na minha terra, e lhe consegue fazer frente e demonstrar que se foi promovido é porque existirão boas razões para isso, ou então poderemos estar frente a um problema sério de respeito pela hierarquia.

Neste caso, uma pessoa “boazinha” tem de se esforçar por desenhar limites no processo relacional.

Tem de manter a integridade e actuar com base em valores que sejam bem perceptíveis. Se, por exemplo, adoptar a síndroma da maionese ou da manteiga, dificilmente conseguirá liderar a sua nova equipa.

Provavelmente estará a pensar:

“Mas que raio quer ele dizer com isto da maionese e da manteiga?”

Eu explico!

Pense numa sanduíche.

A fatia de cima representa o topo da empresa, ou seja, a nossa chefia.

A fatia de baixo representa as pessoas que lideramos.

Como deve imaginar, a maionese ou a manteiga, conforme o gosto, somos nós.

O problema é que por vezes não somos nem carne nem peixe num processo destes.

Para cima queixamo-nos que as pessoas que lideramos não nos respeitam, que são uns incompetentes, que dificilmente vamos conseguir levar isto a bom porto com esta equipa, etc…

Para baixo muitas vezes desculpamo-nos com:

“Foram eles lá em cima que decidiram isto… eu é que tentei defender-nos.”

Ao termos esta atitude vamos começar rapidamente a caminhar para um abismo do qual dificilmente sairemos.

Ou, se sairmos, provavelmente será por sermos despedidos por termos feito um trabalho de tão excepcional qualidade como líderes…

Só um pequeno aparte…

Acha que a sua chefia quer saber das suas queixas?

Querem é ver resultados!

Se fosse fácil gerir uma equipa, não lhe tinham pedido a si para o fazer.

Acha que a sua equipa quer saber se foi a direcção da empresa que decidiu?

Aos seus olhos ficará sempre como uma pessoa que não teve força suficiente para os defender.

Nestas situações é preciso olhar para dentro de nós e viver os nossos valores como pessoa e como líder.

Se não tivermos esta área da nossa vida bem definida, andaremos sempre a ser "chutados" para todo o lado face às situações que se nos colocam.

De preferência, os nossos valores devem estar em consonância com os da empresa onde trabalhamos. Em situações em que isso não acontece, e posso dizer-lhe que hoje em dia isso é muito comum, a liderança é um fardo em vez de ser algo que nos permita o nosso crescimento através dos desafios que nos coloca.

Quer um exercício simples para determinar os seus valores?

É um pouco mórbido, mas não deixa de ser divertido depois de o fazer.

Feche os olhos, respire fundo e imagine que já morreu.

Agora visualize o seu corpo no caixão, com as pessoas à volta que o conhecem e foram ao velório.

O que é que elas estão a dizer de si umas para as outras?

(Eu disse que era mórbido!)

Tenho um amigo meu que cada vez que falo nesta técnica diz sempre:

"Só espero que não se levante…"

Agora faça o mesmo com uma pessoa que o conheça bem.

Pergunte-lhe exactamente a mesma questão:

“Olha, se eu já tivesse morrido e estivesse no caixão no meu velório, o que é que achas que diriam de mim?”

Vai ver que as versões raramente são coincidentes, no bom e no mau sentido.

Na liderança, se não temos uma perspectiva externa da forma como estamos a liderar, muitas vezes temos surpresas bastante desagradáveis passado algum tempo.

Agora munido desta informação, pegue numa folha de papel e escreva no topo:

“Quem eu escolho ser”

Dê asas à sua veia de escritor e descreva todas as características e, se quiser, valores que queira ver em si próprio.

O que é que lhe custa?

É apenas uma folha de papel…

IDEIAS & DESAFIOS
IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

JÁ TIROU AS ESCAMAS AOS SEUS VENDEDORES?

Já tirou as escamas aos seus vendedores?

3

Humm..., escamas?

Sim, escamas!

Muitas vezes na vida temos um petisco enorme à nossa frente, mas que tem pequenos problemas que têm de ser resolvidos, o que costumamos designar por escamas.

Um bom vendedor nem sempre o é numa primeira abordagem.

Um bom director comercial nem sempre o é à partida.

A questão é: até que ponto estamos cientes de que é necessário tirar-lhes as escamas para que possam ter o rendimento esperado?

No nosso trabalho em termos de formação, consultoria integrada e recrutamento e selecção somos confrontados muitas vezes com esta situação.

A maioria dos processos de recrutamento de vendedores tem tendência a falhar por uma razão muito simples.

Não existe um plano de integração coerente do vendedor na empresa.

Não existe um manual de procedimentos comerciais.

Muitas vezes nem sequer há regras claras e definidas, para que a pessoa saiba, sem dúvidas, com o que pode contar.

Face a este panorama, o processo de integração do novo elemento na equipa está muitas vezes condenado à partida.

Quando recrutamos um bom comercial, o seu custo é habitualmente bastante elevado. Não só pelo custo em si do processo de recrutamento, mas também pelo "tempo de arranque" do comercial.

O que um decisor que recruta um comercial espera é que este, sendo uma figura sénior, possa rapidamente apresentar resultados. No entanto, na maior parte dos casos, deixa o novo elemento entregue a si próprio ou então fá-lo acompanhar por um dos vendedores mais antigos.

Aqui colocam-se várias questões.

A primeira é que se o processo de integração for mal estruturado, o vendedor pode, de facto, começar a dar rendimento rapidamente, mas provavelmente não o fará com todo o potencial que poderia ter.

A segunda é que por vezes, ao colocá-lo em demasia a acompanhar vendedores mais antigos, poderá dar-se o caso de este novo elemento "beber" os vícios dos elementos mais antigos da equipa.

A terceira é que um recrutamento tem de funcionar para as duas partes. Se não for bom para o vendedor e se ele se sentir frustrado, pode rapidamente, fazendo uso dos contactos que gerou no processo de recrutamento, voltar a procurar emprego e ficamos novamente no ponto de partida.

Mas o que é que deveria ser um acolhimento ideal?

Por um lado, o vendedor tem de aprender e criar relações com a empresa no seu todo. Não basta alocá-lo à área comercial. Faça-o passar também pelas outras áreas da empresa.

Desta forma, ele poderá conhecer as pessoas, mas também começar a criar relações e entender a situação dos outros departamentos, dos quais muitas vezes depende.

Faça com que pelo menos 3 pessoas na equipa comercial o acompanhem. O ideal será que estas 3 pessoas tenham diferentes abordagens, em termos de mentalidade, à forma de vender. Isto, claro, se a sua empresa tiver 3 vendedores.

Não importa se são bons ou maus.

O que importa é que ele veja diferentes perspectivas.

No final do dia, sente-se com ele e pergunte-lhe a opinião acerca da forma de trabalhar do colega que acompanhou.

Por outro lado, pergunte-lhe também o que é que acha que ele faria de diferente naquela situação.

Qual é o objectivo disto?

Uma pessoa que vem de fora traz uma energia que por vezes falta à equipa. Não está ainda imersa nos problemas da empresa, não tem as suas condicionantes gravadas no cérebro, por isso muito provavelmente terá uma perspectiva nova que pode ser útil para si como director comercial ou chefia de vendas.

Esta prática serve também para estabelecer uma relação de comunicação bilateral com ele.

Acha que um vendedor que lhe diz sim a tudo é um bom vendedor?

Na maior parte dos casos, se não na totalidade, não!

Podem ser muito bons a seguir ordens e a apresentar rácios, mas no que toca à capacidade de improviso e à inovação que o mercado hoje em dia necessita para que a sua empresa possa continuar a fechar negócios, não será essa, com certeza, a realidade.

Voltemo-nos agora para o lado dos procedimentos comerciais escritos.

Para que é que isto serve?

Muito simplesmente, são aquilo que habitualmente designamos por aceleradores.

Ao ter por escrito, por exemplo num manual comercial:

- Características de produtos ou serviços
- Melhores abordagens para a sua venda
- Argumentos comerciais e técnicos
- Principais objecções que surgem e a sua resposta já testada

…entre outras coisas, faz com que o comercial possa mais rapidamente começar a trabalhar com uma base testada no passado e começar a construir a sua actividade e inovação a partir daí.

Hoje em dia, quando recrutamos um comercial, é raro que o cliente não nos peça para montarmos também isto em conjunto com ele, para garantir em parte o sucesso do processo de recrutamento.

Por último, não se esqueça de que a melhor forma de por vezes tirar as escamas a um vendedor com potencial elevado, mas que ainda lá não chegou, é, de facto, investir na sua formação.

Por vezes ouvimos a alguns dos clientes com quem trabalhamos um argumento que pode ser a sua ruína:

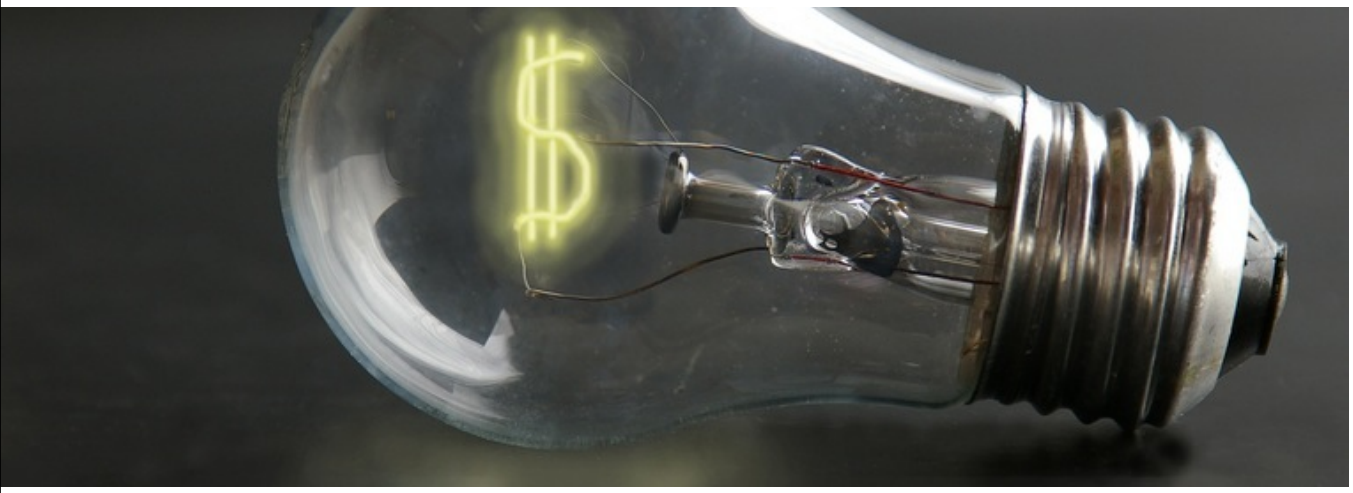
“Primeiro vou ver se ele presta… e depois então dou-lhe formação!”

Esta ideia é, em muitos dos casos, o garante para não conseguir fazer nada de um comercial com potencial que

se tem em mãos, ainda que com algumas “escamas”, pois não se investe na sua formação.

Pare um pouco para pensar:

“Na minha equipa, será que ainda existem escamas que me incomodem?”



A SUA LIDERANÇA TEM UMA CONTA BANCÁRIA?

A sua liderança tem uma conta bancária?

4

Há pouco tempo, quando estávamos a meio de um programa de Formação de Liderança, me fizeram a seguinte pergunta:

"Como é que podemos fazer com que as pessoas dêem o litro e estejam presentes quando mais necessitamos delas?"

É uma questão que frequentemente surge nos nossos programas de formação de liderança.

Se pensarmos bem, é uma questão que surge com certeza na mente de todos os decisores ou das pessoas que têm a seu cargo a chefia de uma equipa.

Mas então como?

Pense um pouco comigo.

Tem uma conta bancária?

Provavelmente sim!

Tem associado a essa conta um descoberto bancário?

Ou seja, pode continuar a retirar dinheiro da conta, mesmo que esta esteja a negativo, até um determinado limite, pagando um juro?

Por exemplo, uma conta ordenado.

Ou seja, o que retirar para além do seu saldo terá obrigatoriamente de ser reposto mais tarde, inclusive com o pagamento dos juros referente ao período em que a conta esteve a descoberto.

Não comece já a pensar:

“Mas o que é que isto tem a ver com a liderança das empresa e das equipas?”

Entrarei já de seguida na explicação.

Cada pessoa na sua equipa tem uma “conta bancária” associada à forma como a lidera.

E à semelhança do que acontece com a sua conta bancária, pode colocar lá capital ou retirar capital.

Neste caso estamos a falar de capital emocional. Se quiser, também lá pode colocar capital monetário, mas não é desse que hoje escolhemos falar.

No decorrer do processo de liderança, muitos líderes só se preocupam em retirar da “conta bancária” da pessoa ou da equipa.

Se formos a ver o rácio de “colocar” versus “retirar”, este está, na maioria dos casos, bastante desequilibrado.

Somos capazes de pedir, pedir e voltar a pedir, mas raramente recompensamos ou damos algo em troca.

Ora, o problema é que estamos a lidar com pessoas.

E digo problema, porque se estivéssemos a lidar com uma máquina provavelmente este problema não se colocaria.

A máquina tem os seus limites muito bem estabelecidos e não nos deixa passar dali.

As pessoas e as equipas, por outro lado, têm uma maior flexibilidade e muitas vezes o líder nem nota que já está consecutivamente a passar do limite há muito tempo.

Ora, à semelhança da “conta bancária”, as pessoas também têm uma zona de “descoberto bancário” e essa zona tem também o seu limite.

É certo que por vezes o limite é flexível, mas com o tempo tem tendência a decrescer, caso se esteja há demasiado tempo a trabalhar na zona de “descoberto”.

Da mesma forma, quando essa zona é preenchida, deveria sê-lo com juros e não somente como consideramos habitual.

Por isso, quando me pergunta como conseguir o melhor das pessoas que lideramos e como conseguir que elas estejam presentes de corpo e alma quando delas mais precisamos, utilizo esta ideia da conta bancária.

Pense na sua empresa ou na sua equipa, como é que habitualmente a lidera?

Será que está preocupado com que a "conta bancária" esteja equilibrada?

Quer alguns exemplos?

Conhece bem as pessoas que lidera?

Sabe, de facto, quem são?

O que gostam de fazer fora dali?

Procura promover tempo de qualidade em equipa que não tenha nada a ver com trabalho?

Procura que todos tenham a sua inclusão quando existem matérias que têm de ser discutidas em grupo?

Ou deixa que algumas pessoas se "escondam" por detrás de portáteis abertos e não digam nada, nem contribuam?

Recompensa publicamente o esforço individual ou da equipa quando ela procura “dar a milha extra”?

Estes são apenas alguns exemplos de “capital emocional” que poderá colocar na “conta bancária” das suas pessoas ou da sua equipa.

Quanto aos exemplos de “retirar”, penso que nem é necessário referi-los.

Todos nós temos na nossa memória distante, ou por vezes até presente, exemplos de líderes que passaram na nossa vida e que a sua única preocupação era retirar.

Esta semana pare ou pouco para pensar nisto.

“Será que a minha liderança tem um saldo positivo ou negativo na conta bancária da minha equipa?”

MAESTRO OU TALVEZ NÃO?

Maestro ou talvez não?

5

No campo da liderança muita tinta tem corrido sobre técnicas, estratégias, estilos, entre outras tantas coisas.

Mas ao fim e ao cabo qual é a essência da liderança?

Será que existe? Será que haverá algures uma fórmula mágica?

De há alguns anos para cá tenho intensificado o meu estudo pessoal da temática da liderança.

Por um lado por necessidade, face às funções que tenho como líder, por outro lado por questões de evolução profissional e por ter cada vez projectos de formação desafiantes nesta área. Mas ainda também, e acima de tudo, porque me apaixona o tema.

Quem me conhece sabe que quando me apaixono por algo invisto a fundo no seu conhecimento e aprendizagem.

A questão é: e você?

Quando é que foi a última vez que desafinou à frente da sua equipa ou empresa?

Será que as notas da sua liderança têm saído sempre afinadas?

Será que no seu percurso profissional dedicou tempo à aprendizagem deste tema?

São questões que dão que pensar e que há muitos anos um dos meus chefes me fez.

Existe por aí um mito de que a liderança não se ensina, que é inata, que é um desperdício formar líderes em Portugal.

Bem, se esta fosse a realidade, a Ideias e Desafios estava com certeza com os dias contados. Esta é, de facto, uma das áreas com maior sucesso e rentabilidade.

Um líder pode surgir por diversas formas. O que apresentamos a seguir não esgota o tema, apenas nos permite limitar o tamanho do texto deste artigo.

Então que tipos de líder podem existir?

Pode ser líder por imposição.

Ou seja, foi-lhe atribuído um papel que pode ou não corresponder ao respeito que a equipa tem por si.

Pode ser líder por imersão natural.

Face às condicionantes à sua volta foi necessário alguém tomar as rédeas do processo e ele cresceu para poder assumir o papel e todos o respeitam.

Pode ser líder sem o ser.

Ou seja, ninguém lhe atribuiu um papel, mas todos o respeitam na equipa e seguem a sua liderança de forma quase imperceptível.

Seja qual for a forma como surgiu a sua atribuição das funções de liderança, certo é que vão existir três momentos na sua vida como líder.

A lua-de-mel

Esta é a altura em que tudo está bem, somos líderes há pouco tempo, tudo são rosas, quanto mais não seja porque as pessoas querem estar próximas de quem tem poder.

A lua-de-fel

Normalmente este período começa quando se começam a manifestar as primeiras falhas ou lacunas do líder.

Podem ser por não ter ainda conhecimento técnico profundo da área que lidera, pode ser por lhe faltarem competências comportamentais que lhe permitam comunicar e influenciar eficazmente, pode ser por ter tomado as primeiras decisões impopulares… enfim, as razões podem ser imensas, mas o que é certo é que mais cedo ou mais tarde este momento vai chegar na vida de cada um de nós.

E a seguir a isto vem, normalmente, o "**Casamento**".

O casamento é aquela fase em que as coisas começam a normalizar, quer seja pela experiência que vamos adquirindo, quer seja pelos "tombos" que tanto nos ensinam, ou mesmo por investirmos a sério na nossa formação como líderes, o que nos permite diminuir em muito a nossa fase da "lua-de-fel".

Pare um pouco para pensar:

"Será que a fase de lua-de-fel que estou a atravessar se poderia abreviar com investimento em mim próprio e nos meus recursos de liderança?"

Gostou deste livro?

Registe-se no nosso site para ter acesso às próximas edições:

Click para **Descarregar**

Partilhar:

Sobre o Autor:

José de Almeida liderou ao longo dos anos diversos projectos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de actividade.
A sua experiência profissional começou como Vendedor, tendo mais tarde feito carreira como Dir. Comercial e Dir. Geral de diversas empresas nacionais e internacionais. É também autor de diversas publicações incluindo seu mais recente livro dedicado às temática das vendas e liderança comercial, "Compre Já".

Actualmente é o Partner responsável pela Ideias & Desafios, uma empresa dedicada à Formação e à realização de processos de Business & Executive Coaching. Ao longo da sua vida dedicou uma grande parte do seu tempo ao estudo de áreas tão distintas como vendas, performance pessoal, liderança, persuasão e influência, hipnose, psicologia, programação neuro -linguística, entre outras. Sendo um apaixonado do conhecimento, estudou com algumas das maiores figuras mundiais nos acima apresentados. De entre elas podemos destacar Richard Bandler, Anthony Robbins, Brian Tracy, Tony Jeary, Tony Alexandra, entre outras.

Em cerca quase 10 anos de actividade conseguiu formar um número recorde de mais de 5000 pessoas em Vendas e Liderança Comercial em Portugal.

Um dos seus factores de sucesso é a capacidade de pegar em matérias e temas bastantes complexos e transformá-los em ferramentas simples que qualquer pessoa pode utilizar para o seu próprio sucesso.