



POR JULIANA SCARPA,

SÓCIA DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO, GRADUADA EM ENGENHARIA QUÍMICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG), ESPECIALISTA EM FINANÇAS CORPORATIVAS PELA UNICAMP, LEADER COACH PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC) E MESTRE EM ENGENHARIA QUÍMICA/CONTROLE AMBIENTAL PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR). HÁ 16 ANOS NA FALCONI, TEM EXPERIÊNCIA EM EMPRESAS DOS MAIS VARIADOS SEGMENTOS DA ECONOMIA. ANTES DISSO, TRABALHOU COM PESQUISAS NA UFMG E EM DESENVOLVIMENTO DE MERCADO DE GASES ESPECIAIS NA WHITE MARTINS. EMAIL: CONTATO@FALCONI.COM.

✉: contato@falconi.com

## LIDERANÇA E PERENIDADE

Uma organização de sucesso é uma organização perene. Gera resultados sustentáveis e crescentes ao longo do tempo, consegue enfrentar momentos difíceis por meio de inovação e capacidade de execução. A cada novo desafio se reinventa e se torna ainda mais eficiente, mudando seu patamar de desempenho.

No mundo globalizado e digital, os desafios ficam cada vez mais complexos. As mudanças ocorrem em alta velocidade, as fronteiras entre mercados são cada vez menores, e conhecimento, disponível a todos, é barato e de fácil acesso. Nessa realidade, quais os fatores comuns e críticos para o sucesso das empresas?

Sabemos que existem três elementos críticos de sucesso para qualquer organização: liderança, conhecimento gerencial (método) e conhecimento técnico do negócio. Ao longo de 16 anos de consultoria em empresas dos mais diversos segmentos da economia, foi possível constatar que, dos três fatores, a liderança figura como o mais importante.

Vicente Falconi, em seu livro *O Verdadeiro Poder*, nos ensina que liderar é “bater meta com o time de forma correta”. Vejamos como uma definição simples e direta envolve todos os pontos cruciais para o sucesso de uma organização e como a liderança é a grande viabilizadora dos demais fatores críticos.

A ambição da empresa corresponderá ao tamanho da ambição da liderança em momentos de crescimento e, ainda mais, em períodos de crise. Aonde queremos chegar? Qual é meta de longo prazo e quanto disso deve ser capturado agora? Quais gaps de conhecimento, tecnologia e produtos devem ser supridos para se alcançar um novo patamar? “Pensar grande” – importante característica do líder – projeta o tamanho e a perenidade da organização, mas sonhar grande e estabelecer metas desafiadoras não bastam para garantir desempenho e resultado.

A execução transforma inspirações e sonhos em resultado. Executar é o papel do time. O resultado vem da operação, do dia a dia. Líderes são pessoas que inspiram, motivam e energizam seu time: promovem um ambiente de transparência e confiança em que todos possam desenvolver e utilizar o máximo de seu potencial e usam sua crença num sonho maior para desafiar e conduzir pessoas. E gente boa adora ser desafiada! O desafio leva à superação, e certamente pouca coisa faz o ser humano mais feliz do que ir além!

Alcançar novos patamares de resultado significa encarar o desconhecido, fazer o que nunca foi feito. Nesse momento, novos conhecimentos são exigidos. Afinal, o mesmo caminho vai levar ao mesmo lugar. O maior trabalho e desafio do líder consiste em desenvolver seu time e treiná-lo para enfrentar problemas, sejam bons (como, por exemplo, alcançar resultados ainda melhores) ou ruins (recuperar o desempenho em situações de crise).

A partir do alvo e da direção proposta, o líder viabiliza o conhecimento gerencial (como resolver problemas) e conhecimento técnico (específico

do negócio) para alcançar as metas. Dessa forma, o time pode construir o caminho a ser trilhado. Metas e método são os pilares para a promoção da meritocracia, crucial para o estabelecimento de uma cultura de ética e transparência, que valoriza e cultiva o discurso baseado em fatos e dados.

Assim, treinar a equipe no método de solução de problemas é essencial para se estabelecer uma cultura de superação. O conhecimento técnico pode ser adquirido. A utilização de redes e tecnologia, bem como o acesso à informação, viabilizam essa aquisição. Pessoas certas nos lugares certos, autonomia e conhecimento levam o time a usar o máximo de sua capacidade. O líder, que quer sempre mais e o melhor para si mesmo e para todos, desenvolve essa ambição em sua equipe.

A liderança molda a cultura e estabelece os valores da empresa por meio do comportamento ético, representado pela postura “walk the talk” em qualquer ocasião. Em culturas de alto desempenho, além da meritocracia, valores como foco em resultados, transparência, atitude de dono, simplicidade e aprendizado rápido e constante são muito cultivados. A liderança tem a função de disseminá-los na organização por meio do seu exemplo. Mas como fazê-lo?

Culturas como essa exigem regras claras e sustentáveis de recompensa e imparcialidade, em que todos saibam o que se espera de cada um; a meritocracia é uma busca constante, e a transparência, elemento-chave. Na busca por um ambiente de insatisfação com os resultados, em que as pessoas se sentem donas e buscam a excelência em tudo o que fazem, a liderança fomenta a cultura, valorizando a diversidade de posições, o posicionamento baseado em fatos e dados e o enfrentamento de problemas.

Incentivar os questionamentos e pontos de vista contrários demonstra que o importante é a busca pelo melhor caminho. Certa vez ouvi de um cliente, CEO de uma empresa de sucesso: “Os embates com meu time são necessários, minhas decisões são melhores após as discussões. Se for para pensar exatamente como eu, não preciso de time”!

A cultura do aprendizado exige humildade e simplicidade, e a liderança aberta ao aprendizado demonstra o valor de forma rápida e eficaz e busca soluções focadas no essencial. Já presenciei importantes líderes, no início de reuniões, falando sobre sua necessidade de discutir um problema que não compreendiam totalmente e, após todas as discussões, concluindo que precisavam de ajuda externa, especializada no assunto. Esses times correram atrás, aprenderam e superaram expectativas. Atitudes como essa demonstram o comportamento “walk the talk”, e não por acaso são observadas em líderes de sucesso que geram resultados por meio de equipes felizes, focadas e comprometidas.

Cultura e valores engajam pessoas. Pessoas engajadas e desafiadas geram resultado que garantem a perenidade da organização. A liderança é a grande responsável por esse processo. ■