



Estudo de Caso

2015

Estudo de caso

Utilização do Tríplice Foco da Liderança Integral Para Melhoria dos Resultados

POR

José Hermínio de Barros Goes
Gerente Nacional de Vendas da Tupperware

2015

Utilização do Tríplice Foco da Liderança Integral Para Melhoria dos Resultados

Através deste estudo de caso, pretendemos ilustrar como a aplicação do “tríplice foco” da liderança integral ajudou a uma empresária, que atua como Distribuidora de uma grande empresa multinacional americana de bens de consumo do segmento de venda direta, a melhorar os resultados comerciais do seu negócio.

Durante o meu processo de questionamento e busca para encontrar um caminho cujo objetivo é tornar-me um melhor líder descobri, ou me foi apresentado, o Curso de Liderança Integral, na UNIPAZ-RJ, criado por Wanderlei Passarella.

No decorrer do curso, um dos principais conceitos que mais me chamou atenção foi o do “Tríplice Foco” da liderança integral. O líder integral deve manter os focos principais das suas atividades nas tarefas (resultados), nas pessoas (relacionamento) e no todo (conectividade)

- ▶ O foco nas tarefas significa garantir que as atividades importantes sejam realizadas e tragam os resultados esperados pela empresa. Lida com o que fazer e o como fazer para que os objetivos e metas sejam atingidos. Afinal, um líder não sobrevive sem resultados.
- ▶ O foco nas pessoas significa garantir que o ambiente, onde tarefas são realizadas para cumprir objetivos e metas, tenha alto respeito, segurança e preocupação com o ser humano. O líder precisa entender que não deve focar somente em resultados, relegando o desenvolvimento de sua equipe ao segundo plano. Os focos nas tarefas e nas pessoas precisam andar conjuntamente e devem ter a mesma importância para o líder e a organização.
- ▶ O foco no todo significa entender que o mundo em que vivemos é complexo e, por causa disso, precisamos considerar maneiras

de pensar mais interconectadas, profundas e ampliadas para compreendermos a realidade. A transdisciplinaridade assume um papel fundamental para que isso aconteça, pois representa a necessidade de se ir entre, através e além das disciplinas para se evoluir na compreensão da realidade.

Através dela, o líder compreenderá a sua conexão com a natureza, com o todo e com a fonte inesgotável de sabedoria no cosmos e a importância que essa conectividade terá no desenvolvimento da amplitude de sua visão, que utilizará a fonte da criatividade que sempre esteve disponível para acesso de toda humanidade. Esse “tríplice foco” é que faz com que a liderança se torne integral.

Ainda no segundo eixo da liderança integral, as relações interpessoais complementam o eixo dos relacionamentos. A nossa capacidade de nos relacionarmos com os outros é a base da verdadeira liderança. Através de relações interpessoais saudáveis e produtivas, construímos uma equipe unida e forte que procura agir de acordo com princípios éticos, com respeito entre si e com espírito cooperativo. Esse tipo de comportamento entre líder e equipe gera melhores resultados para as empresas e o fortalecimento dos valores pessoais.

A empresária sobre o qual tratamos no nosso estudo de caso tem mais de 30 anos de experiência no mercado de venda direta, atua como Distribuidora há mais de cinco anos e percorreu todas as etapas do plano de carreira Tupperware, totalizando mais de 25 anos de vivência no negócio. A sua área de atuação é na região centro-oeste do país, em um estado que tem, segundo a Wikipédia, aproximadamente, 1,5 milhões de habitantes (24º), PIB de R\$17,3 bilhões (24º), PIB per capita de R\$12.461 (15º), IDH de 0,699 (14º),

analfabetismo de 11,8% (17º) e mortalidade infantil de 26,4% (17º).

Na minha primeira reunião individual com a empresária, tinha como objetivo conhecer ao máximo os detalhes de seu negócio e iniciar a construção de um relacionamento comercial.

► Desta forma, conversamos sobre diversos assuntos que envolviam a sua empresa e o seu dia-a-dia de trabalho.

- Analisamos os resultados obtidos dos principais indicadores durante os últimos anos,
- Os desafios superados e a superar,
- As oportunidades para melhorias,
- Um balanço das estratégias comerciais utilizadas,
- O potencial de crescimento de acordo com a realidade econômica e social da área de atuação,
- A agenda de trabalho,
- Como estava o momento da empresária em relação ao desenvolvimento de sua liderança,
- Como estava a sua autoestima e confiança como líder,
- Quais os sonhos que desejava realizar
- E em qual patamar de resultados gostaria de estar no futuro.

Após a primeira reunião desenhei um cenário inicial de acordo com as condições encontradas da sua empresa e com o momento da sua liderança.

Com o cenário inicial montado, prossegui para as próximas etapas: analisei as causas dos principais desafios identificados e propus um plano de ação para ajudar a melhorar os resultados da empresa.

Procurei me basear no tríplice foco da liderança integral: foco nas tarefas (resultados), foco nas pessoas (relacionamentos) e foco no todo (conectividade) para planejar os meus próximos passos e responder as questões levantadas. Teria que trabalhar nas estratégias comerciais, na construção do relacionamento com a empresária e em uma visão de um estado futuro com significado e sentido.

Busquei identificar quais as principais necessidades da empresária e procurei ajudar

na criação de condições para que ela as suprisse. Essa foi uma atividade bem desafiadora, pois demandou diversos momentos de diálogo, de muita escuta da minha parte e de muita reflexão sobre o que ouvia e percebia. Dei o primeiro passo e procurava demonstrar em palavras e atitudes que confiava na capacidade dela como gestora de sua empresa e que era a pessoa certa para tal tarefa.

Havia uma pessoa da força de vendas que, frequentemente, colocava em questionamento a liderança da empresária perante as outras. Tal situação lhe causava muito desconforto e a desgastava, e já persistia por quase dois anos e, por tudo isso, desejava resolvê-la o mais rápido possível, mas não tinha encontrado a melhor maneira para tal.

Ela gostaria de ter uma conversa definitiva com essa pessoa e colocar que caso não mudasse o seu comportamento, não deveria mais continuar em sua atividade como vendedora autônoma.

Como essa pessoa tinha uma venda representativa, a empresária tinha a preocupação de ao tomar essa atitude mais enérgica, o resultado dela poderia cair muito e afetar direta e negativamente o desempenho da distribuição. Conversamos detalhadamente e em diversas ocasiões sobre todo o contexto dos fatos, as possibilidades, os riscos envolvidos e, também, levei em consideração o que a minha intuição me dizia.

Diante disso, sugeri que talvez fosse aquele o momento de ser tomada uma atitude que fortaleceria a sua liderança junto à força de vendas, mesmo com esse risco de queda nas vendas, pois se essa situação perdurasse os danos e perdas financeiras futuras poderiam ser muito piores, já que não seria possível gerir uma empresa, de forma consistente, eficiente e exitosa, com a liderança questionada e desacreditada.

A empresária aceitou a minha sugestão e agendou uma reunião individual com a pessoa onde colocou todos os pontos e direcionamentos que discutimos. O resultado não poderia ter sido melhor. Após a conversa, a pessoa, que antes questionava e testava

frequentemente a liderança da empresária, concordou em parar de agir dessa forma e solicitou que não a deixasse de fora dos planos futuros da distribuidora em relação ao crescimento da distribuição.

Houve outra situação em que utilizei um conceito da liderança integral de que “você não motiva ninguém, mas trabalha comportamentos construtivos”. Havia uma grande dificuldade de relacionamento entre a empresária e o seu operador logístico, que provocava várias situações de desgastes e desentendimentos. Evitava a intermediação dos assuntos tratados por eles, pois ambos precisavam se entender para que os processos acontecessem e não prejudicassem os resultados do negócio. Além disso, pensava que em um relacionamento comercial não deveria haver a necessidade de uma intermediação constante de alguém, sob o risco de que caso essa pessoa não fizesse mais esse papel, tudo voltaria como antes. Para criarmos uma expectativa de futuro, não deveria haver essa dependência, mas, sim, uma liderança autônoma.

“Você não motiva ninguém, mas trabalha comportamentos construtivos”.

Após termos obtido essa evolução no nosso relacionamento e criado um ambiente de confiança, preparei e apresentei algumas propostas de ações com o objetivo de melhorar a performance dos resultados da empresária, as quais foram aceitas e colocadas em prática.

Após termos colocado em prática as diversas ações, obtivemos vários resultados que contribuíram significativamente na melhoria dos resultados do negócio da distribuidora, no amadurecimento do meu entendimento sobre o papel da liderança e no fortalecimento da autoestima e confiança da empresária. Alguns resultados obtidos: montamos a estratégia

comercial de “delegar para multiplicar”; fizemos a análise do potencial de mercado do estado e identificamos as principais linhas de ataque; criamos e lançamos ações comerciais para melhoria dos resultados dos principais KPI's do negócio; realizamos treinamentos para a força de vendas com o objetivo de divulgar a oportunidade real de crescimento financeiro e o plano de ganhos e de carreira da empresa; e criamos uma função gerencial na empresa para ajudar a empresária na gestão operacional diária, principalmente quando ela viajava pelas cidades.

As estratégias comerciais e a gestão da liderança foram baseadas no tríplice foco, o que colaborou direta e decisivamente no incremento dos resultados de vendas e financeiros da empresa, no relacionamento de confiança que foi construído entre o gestor e a empresária, na melhoria da autoestima da empresária e no entendimento que o gestor teve do verdadeiro papel da liderança.