

-Artigo exclusivo

A importância do líder na “Era do Cliente”

****Marcos Moreno***

De maneira geral existem fortes e consistentes investimentos das empresas de todos os portes em melhorias constantes dos processos internos e em definição de procedimentos claros e objetivos. Sem dúvida estes fatores estão intimamente ligados aos elevados percentuais de qualidade apresentados pelas empresas que competem hoje em um mercado globalizado, mas ainda assim o nível de insatisfação dos clientes é cada vez maior.

O que levou as empresas a investir em procedimentos e normas muito bem estruturadas e descritas?

Quando a empresa investe em definição de processos e procedimentos têm como objetivo diminuir a complexidade nas tomadas de decisões em situações cotidianas e por consequência obter homogeneidade nos serviços ao cliente.

E porquê estes investimentos não se refletiram na melhoria dos indicadores de satisfação do cliente?

Michael Hammer que foi o criador da Reengenharia e escreveu o Best-seller Mundial “A Agenda” que trata principalmente da necessidade de modificações estruturais nas empresas para enfrentar a nova realidade da “Economia do Cliente” fez a seguinte declaração em seu livro: “O Segredo do sucesso não é prever o futuro e sim criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto”.

Mas como preparar as pessoas para lidar com toda esta imprevisibilidade na “Era do Cliente”?

Se procurarmos uma única resposta que solucione esta questão, estaríamos fadados ao insucesso, mas podemos analisar um dos fatores concomitantes deste intrincado cenário corporativo, que é o “papel do líder”, especificamente em equipes aptas a lidar com situações complexas e com alto grau de imprevisibilidade.

A atuação de um líder que entende o seu real papel pode ser verificada quando cada integrante de sua equipe:

- Entende o negócio e qual o papel social que a sua corporação se propõe a exercer para a sociedade, a Missão, Visão e Valores corporativos;
- Tem claro o seu papel e seus objetivos perante a equipe e a estratégia corporativa, promovendo um profundo sentimento de pertencimento e de realização;
- Sente-se com autonomia para executar ações que possibilitem desempenhar adequadamente o seu papel e seus objetivos corporativos, assumindo a responsabilidade por seus atos, independentemente de sua posição hierárquica. (Este é o item fundamental para lidar com a imprevisibilidade, mas só é possível tendo realizado adequadamente os dois anteriores);

O que impede, então, o papel do líder de ser exercido de maneira a gerar equipes com este grau de autonomia?

No âmbito individual os destaques são os estilos de liderança adotados de maneira preferencial pelo indivíduo e a falta de equilíbrio entre os papéis de líder e gestor no dia a dia com a equipe.

Ao longo do tempo os líderes com perfil mais autoritário estão aparentemente menos presentes nas corporações, mas em sua maioria estão travestidos de “chefes paternalistas”. As equipes de maneira geral não aceitam quem da ordem, mas é bastante complacente com os “chefes” que de maneira educada e agradável estabelecem o jeito “certo” de realizar as coisas e os subordinados logo percebem as regras do jogo para obter reconhecimento e recompensas, adaptando-se a elas rapidamente.

A consequência deste tipo de liderança é a falta de heterogeneidade, pois todos acabam pensando como o chefe, tolhendo a capacidade da equipe de lidar com situações novas de maneira criativa e sem promover a autonomia.

Outro ponto fundamental quando falamos de inibidores do papel do líder é a outra função de quem têm subordinados: que é o papel de gestor.

O papel de gestor será exercido pelas funções de planejamento do trabalho da equipe, designação de tarefas/objetivos, controle do trabalho realizado, confecção e análise de relatórios administrativo/financeiros, reuniões administrativas e etc.

Geralmente existe um grande desequilíbrio entre o tempo gasto entre estes dois papéis, dando maior ênfase para o gestor e deixando o lado inspirador, treinador e *coaching* em segundo plano ou muitas vezes em plano algum.

A equipe acaba vendo em seu “chefe” uma figura mais punitiva do que desenvolvedora. Neste ambiente a equipe sempre seguirá as ordens e procedimentos cegamente, sem considerar qualquer cenário diferenciado de um cliente da empresa.

Saiba mais: **Marcos Moreno** é consultor sênior da Muttare, consultoria de gestão fundada em 2002. Desenvolve serviços de atendimento ao cliente, desenvolvimento de lideranças e projetos de gestão descentralizada. – www.muttare.com.br

Atendimento à imprensa:



Jorge Valério
Assessor de Imprensa
redacao2@atozcomunicacao.com.br

Tel. 55 (11) 2092 4011

www.atozcomunicacao.com.br