



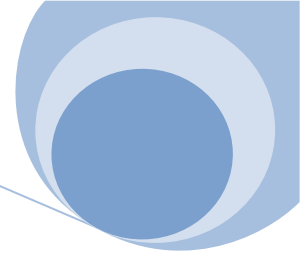
# **Eficiência Executiva**

Das palavras à Ação

Coletânea de artigos que descrevem práticas de gestão do tempo e rotinas para aumentar a eficiência dos executivos.

**Eduardo Mayer Fagundes**  
Fevereiro/2009

*efagundes.com*



## Sumário

Sumário .....	2
O Tempo é Percível .....	3
Como você utiliza o seu tempo? .....	4
Elimine os ofensores de tempo.....	4
Delegação Eficaz.....	5
A Rotina na Vida de um Executivo Eficaz .....	7
Sua Equipe está Superdimensionada? .....	7
Excesso de Reuniões é Sintoma de Organização Deficiente .....	8
A qualidade da informação afeta o desempenho do executivo .....	9
Crie espaço na agenda para as atividades importantes.....	10
A Autoridade do Conhecimento .....	11
A Personalidade do Líder .....	12
A Realidade dos Executivos.....	13
5 Práticas de Líderes Eficazes .....	15
Dados do Autor .....	17

## O Tempo é Perecível

O tempo é um recurso que não se consegue recuperar. Otimizar tarefas para executá-las no menor tempo possível é uma das características dos executivos eficientes. A demora de uma tomada de decisão significa tempo perdido. Os benefícios perdidos pela demora de uma decisão não poderão ser recuperados. Você deve definir seu tempo disponível para definir as tarefas que devem ser executadas, ou invés de definir primeiro as tarefas e depois alocá-las no tempo.

Por exemplo, defina que você dedicará 40% do tempo para desenvolvimento de atividades de projetos que você está envolvido e 30% para as atividades operacionais. Não se esquecendo de dedicar tempo uns 20% de tempo para as atividades não planejadas e 10% para responder e-mails e participar de reuniões. Caso você apenas liste as atividades (de projetos ou operacionais) que você tem que fazer sempre faltará tempo. Planejando primeiro o tempo você terá oportunidade de priorizar as atividades em função de parâmetros previamente negociados com seu chefe.

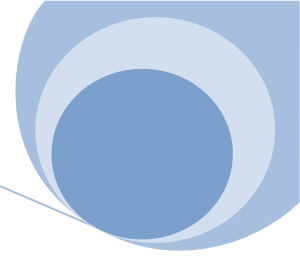
### Pergunta

*Escreva o tempo que você acredita dedicar para atividades (projetos e operacionais) versus suas responsabilidades funcionais.*

1. Tente utilizar algumas técnicas para otimizar o tempo:
  1. Defina o tempo necessário para desenvolver em equilíbrio oito dimensões na busca da felicidade: 1. Afetividade; 2. Harmonia familiar; 3. Trabalho prazeroso; 4. Lazer; 5. Saúde; 6. Sexo; 7. Planejamento financeiro; e, 8. Espiritualidade
2. Divida a semana em 28 partes de 6 horas; Desta forma, você terá 92 partes no mês e 1.104 partes no ano;
3. Dedique sete partes por semana para o sono e se prepare para ter um sono tranquilo: procure utilizar técnicas de relaxamento antes de dormir; faça exercícios regularmente; durma em horários determinados; use um bom colchão e não consuma substâncias estimulantes depois da 18 horas.
4. Mantenha um diário das atividades realizadas em cada período e avalie se você está fazendo é a coisa certa;
5. Não procrastine, faça as coisas quando devem ser feitas;
6. Planeje... planeje

### Das palavras à ação

*Comece a fazer seu planejamento a partir do tempo disponível e depois distribua suas atividades no tempo planejado.*



## Como você utiliza o seu tempo?

Se seu desempenho no trabalho é bom significa que você está fazendo as coisas certas dentro do tempo esperado. Caso contrário, você deve melhorar suas habilidades funcionais ou comportamentais, incluindo a gestão de seu tempo. Melhorar as habilidades funcionais requer treinamento. Melhorar o perfil comportamental requer *coaching* profissional e treinamento. Melhorar a gestão de seu tempo requer disciplina e negociação.

Fazendo um registro de suas atividades diárias será possível identificar como o seu tempo está utilizado. Algumas das atividades do seu dia você não tem controle, por exemplo, as solicitações de seu chefe ou gestão de crises. Você deve assumir o controle de algumas situações que consomem seu tempo. Se você percebe que seu chefe não sabe gerenciar o tempo dele e isso afeta o gestão do seu tempo tente uma negociação com ele.

### Pergunta:

*Como você gerencia se tempo atualmente? Qual a frequência que você avalia a utilização de seu tempo? Você utiliza algum software ou metodologia para controlar a utilização de seu tempo?*

A melhor forma de assumir o controle de seu tempo é conhecer as atividades que você tem controle e as atividades que são demandas para você. Sempre dizer “sim” para as pessoas pode ser uma armadilha, mesmo para o seu chefe.

### Das palavras à ação

*Crie um registro em papel ou eletrônico de todas as atividades que você está executando e a razão pela qual é executada. Faça uma revisão periódica das atividades e verifique qual o percentual são de atividades associadas a projetos estratégicos e que agregam valor a empresa.*

Essa técnica é um bom início para negociar com as pessoas que demandam seus serviços e seu tempo.

## Elimine os ofensores de tempo

Se você mantém um registro eficiente de suas atividades diárias, provavelmente, você chegará a conclusão que 1/4 delas não precisariam ser feitas e que ninguém notaria se não fossem executadas. Essa é uma característica dos profissionais que trabalham com o conhecimento. Diferente do pessoal que trabalha numa linha de produção de carros onde a produtividade é medida pelo tempo de montagem de um determinado modula. Como medir a eficiência de uma pessoa que trabalha com idéias, análise de itens intangíveis e inovação. Algumas pessoas podem trabalhar longas horas e não produzir valor para a empresa. Outras podem ter um *inside* de um minuto e escrever a idéia em 15 minutos que pode transformar uma organização ou os hábitos dos clientes. Nesses



três exemplos, todos têm seus méritos e são importantes para as organizações, entretanto, apenas o último foi que efetivamente agregou valor inovador a empresa. Podemos inferir que trabalhar muito não necessariamente agrega valor ao negócio. Quem está muito envolvido em assuntos operacionais e resolvendo problemas todo o tempo trabalha demais e não tem tempo para ter *insides*.

### Pergunta

*Você faz análises periódicas na sua lista de atividades para identificar ofensores do tempo e questiona se deveria ter feito tal atividade?*

Pessoas eficientes fazem uma lista de atividades no final da noite para o dia seguinte ou logo pela manhã e planejam sua execução ao longo do dia e possuem disciplina para cumprir o planejado. Sabem dizer "não" para atividades que podem esperar ou as delegam conscientemente.

### Das palavras à ação

*Revise sua lista de atividades e elimine aquelas atividades que não agregam valor a empresa. Não se preocupe em errar nas primeiras tentativas, tenha sempre foco nos objetivos da empresa.*

Para ampliar seu discernimento do que é mais importante fazer conheça os objetivos da sua empresa e veja onde suas atividades se enquadram dentro das métricas de gestão estratégica do negócio.

### Delegação Eficaz

Delegar é uma arte vital para executivos eficazes. Alguns executivos evitam delegar com o receio de perder o controle da situação ou acreditam que é mais rápido fazer uma atividade do que passar para outra pessoa fazer. Para delegar deve haver confiança em transferir a responsabilidade de uma atividade para outra pessoa e atingir um objetivo que é seu. De uma forma mais simples, é pedir para outra pessoa fazer o seu trabalho, embora você ainda continue a ser o responsável pelo resultado final.

Existem dois tipos de delegação:

1. Você passa a atividade, mas mantém a responsabilidade e autoridade;
2. Você transfere a responsabilidade e autoridade de uma atividade para outra pessoa e compartilha o sucesso ou o fracasso da ação.

O segundo tipo é mais amplo e cria *empowerment* na equipe e ajuda na formação de equipes de alto desempenho. Além disso, pode citar outras vantagens da delegação: Libera o tempo do executivo para focar nas prioridades do trabalho; motiva as pessoas que recebem as delegações; serve como uma ferramenta para desenvolver o potencial da equipe e contribui para o plano de sucessão do executivo.

Podemos considerar duas desvantagens no processo de delegação: requer tempo e esforço dos executivos e a existência de um nível de risco de outras pessoas assumirem atribuições que em última instância você é o responsável direto.

### **Pergunta:**

*Você acredita que partes das atividades que estão na sua lista de responsabilidades poderiam ser delegadas para outras pessoas? Você tem um staff em que confia?*

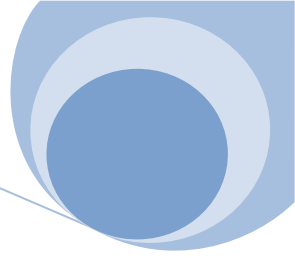
A arte de delegar requer processo. Segue alguns passos importantes para fazer uma boa delegação:

1. Seja consistente. Analise se as atividades que você delega faz parte de um processo consistente e estruturado ou se são iniciativas isoladas e pouco estruturadas;
2. Identifique o precisa e pode ser delegado. Defina claramente as atividades que devem ser delegadas e quais os objetivos a serem atingidos, tanto do processo funcional quanto do desenvolvimento das pessoas;
3. Enumere os benefícios da delegação junto com a pessoa que está recebendo a delegação. Discuta os benefícios do processo. Explique o que acontecerá se as coisas não derem certo. Dentro de um ambiente de aprendizagem os erros servem de lição;
4. Selecione a pessoa. Deixe seus preconceitos e pense criativamente no processo de escolha da pessoa para o trabalho. Dê chances às pessoas desenvolverem suas habilidades;
5. Negocie o processo de delegação com a pessoa a quem passará a atividade. Lembre-se que você está transferindo uma parte de sua responsabilidade para outra pessoa. Isso exige que a outra pessoa tenha todas as informações importantes e esteja motivada para executar a tarefa. Você deve negociar com a outra pessoa como a atividade deverá ser realizada;
6. Reserve tempo para ajudar as pessoas que você delegou atividades. Dedique parte de seu tempo para acompanhar as atividades e auxilie na tomada de decisões importantes das tarefas que você delegou. Isso garante que as coisas saiam certas e ajuda no desenvolvimento das pessoas.

### **Das Palavras à Ação**

*Faça isso acontecer. Planeje a delegação com cuidado. Negocie com as pessoas suas preocupações e seja específico nos resultados esperados. Deixe as pessoas concluírem suas atividades independentemente.*

Procure evitar a delegação sempre para as mesmas pessoas. Não assuma sozinho o crédito pelo êxito de conclusão da atividade. Interfira o menos possível e evite dar todas as direções de como a atividade deva ser conduzida.



## A Rotina na Vida de um Executivo Eficaz

O executivo eficaz não tem rotina. Por definição, uma rotina é a repetição monótona das mesmas coisas. No sentido figurado significa aversão ao progresso e às inovações. Uma rotina leva pessoas não qualificadas e sem poder de julgamento executar coisas que alguém eficaz fez pela primeira vez. Dizer que você segue uma rotina no trabalho é um sinal que você tem um grande desafio para mudar. Um sinal que uma rotina não está adequada ao trabalho é o surgimento de crises operacionais recursivas. É essa a sua oportunidade para sair da rotina e diagnosticar o problema e sugerir um novo e eficaz processo. Como todo o processo sempre dá para melhorar você nunca seguirá uma rotina.

Quantas vezes você ouviu alguém dizer de forma passiva que um determinado problema “é parte da nossa rotina de trabalho”? Você gostaria de ser como essa pessoa? Provavelmente, não. O executivo eficaz busca desafios nas pequenas coisas, sempre vê oportunidades de melhorias nos processos e nunca se cansa de lutar para mudar paradigmas e a mente das pessoas.

### **Pergunta:**

*Analisando sua lista de atividades você identifica tarefas rotineiras? Você já parou para analisar os processos que são executados para identificar oportunidades de melhoria?*

Se você não respondeu um “sim” com veemência é necessário rever seus conceitos e atividade.

### **Das Palavras à Ação**

*Liste novamente todos os processos que estão sob sua responsabilidade e avalie cada um como esses processos poderiam ser executados de forma diferente. Altere os processos e avalie os resultados. Quando terminado, comece novamente, pois sempre existem oportunidades de melhorar.*

Depois que você for reconhecido como um executivo eficaz certamente surgirá novas oportunidades de melhorias em outras áreas da empresa.

## Sua Equipe está Superdimensionada?

Um sintoma de super dimensionamento da equipe é quando as pessoas gastam mais que uma fração de tempo em conflitos de relacionamento ou em discussões dentro de feudos. Isso reduz muito o desempenho da equipe, piora o clima organizacional e coloca os objetivos da empresa em risco. Se você identificar esses problemas não perca tempo em fazer uma reestruturação da equipe. Não deixe essa situação se prolongar por muito tempo.

Em organizações de alta performance não existe espaço para disputas de poder e tempo para resolver problemas interpessoais. Se sua organização está enfrentando essa situação pode-se inferir que os projetos estão atrasados ou sua equipe está superdimensionada. No pior dos casos, as duas coisas podem acontecer.

### **Pergunta:**

*Você e seus colegas de equipe gastam muito tempo resolvendo conflitos interpessoais? Os projetos atrasam de forma sistemática?*

As equipes devem estar bem dimensionadas para evitar gastos desnecessários. Uma equipe subdimensionada não consegue atender a demanda da empresa. As pessoas têm que trabalhar muitas horas fora do horário normal e tendem a buscar outros empregos. Por outro lado, uma equipe superdimensionada além de trazer gastos desnecessários, as pessoas tendem a criar feudos (também conhecidas como panelinhas) e isso acaba consumido muito tempo. Tempo esse que poderia estar sendo convertido na busca de inovação para a empresa.

### **Das Palavras à Ação**

*Reveja sua organização e avalie se ela está ajustada para as necessidades de sua organização.*

Não espere muito tempo para tomar a decisão de ajustar sua organização antes que o processo se torne irreversível para você.

## **Excesso de Reuniões é Sintoma de Organização Deficiente**

“Eu participo de tantas reuniões que não consigo trabalhar!”

Se essa é sua realidade ou dos gerentes e diretores da sua organização isso pode ser um sintoma de uma empresa mal estruturada. A triste realidade é que muitas reuniões não são produtivas e com isso deixa-se de utilizar o pleno potencial dos talentos da empresa. Além das pessoas ficarem com o sentimento que estão perdendo tempo. As reuniões só devem acontecer quando existe a necessidade de cooperação entre pessoas de diferentes experiências e conhecimentos para a conclusão de uma tarefa.

Uma reunião produtiva não acontece por acaso, ela deve ser planejada para o sucesso. A primeira providência é definir uma agenda para a reunião, enviá-la para os participantes da reunião explicando a razão da participação de cada um na reunião. Defina qual o objetivo que deve ser atingido. Quais informações devem ser trazidas para a reunião e quem deve apresentá-las. Explique quais técnicas serão utilizadas na reunião (debate de pontos de vistas diferentes, *brainstorming*, análise de resultados, etc.). O organizador deve preparar a agenda da forma mais detalhada possível. Dá trabalho, mas você terá a certeza que sua reunião será um sucesso.

### **Pergunta:**

As reuniões que você organiza ou participa são agendadas com antecedência e são planejadas para o sucesso? Você recebe a agenda com antecedência e tem oportunidade de ajustar a agenda antes da reunião?

Um dos grandes desafios de quem lidera reunião é mantê-las dentro do planejamento, evitando interrupções e desvios de assuntos. Recomendo utilizar as seguintes técnicas nas reuniões:

- Convide cada um a se apresentar e explicar qual será sua contribuição na reunião.
- Dê a oportunidade a cada participante colocar seu ponto de vista sobre o assunto que será discutido. Isso ajudará a identificar a posição de cada e o potencial nível de conflito que poderá ter durante a reunião;
- Estabeleça regras para a condução da reunião, escreva-as num flip-chart e deixe-as visíveis na sala de reunião;
- Deixe uma folha em branco do flip-chart para registrar assuntos que não estão na agenda, mas que são importantes. No final da reunião retorne aos assuntos listados e discuta com os participantes;
- Para cada item da agenda deve ser explicado qual o seu propósito, o processo de como o item será abordado e os benefícios que devem ser alcançados;
- Use a seguinte estrutura para a discussão dos itens da agenda: apresente os fatos; conheça a opinião de cada um; levante alternativas criativas para resolver ou melhorar a situação apresentada; levante os pró e contras das alternativas; tome a decisão de qual caminho seguir; e, estabeleça as próximas ações;
- Só avance para o próximo item da agenda quando houver consenso entre os participantes.

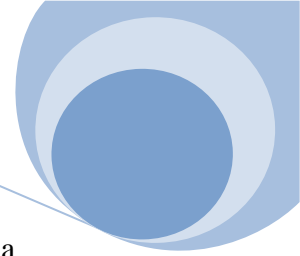
### **Das Palavras à Ação:**

Reúna as pessoas que mais participam de reuniões dentro de seu círculo de atuação dentro da empresa. Avalie os objetivos das reuniões agendadas e desmarque aquelas que não tiverem objetivos claros. Estabeleça um processo estrutura para o agendamento de reuniões futuras e comece a praticar.

Melhore suas habilidades como facilitador de reuniões pedindo feedback do grupo de trabalho. Comentários simples podem ajudá-lo a ser tornar um executivo mais eficaz.

## **A qualidade da informação afeta o desempenho do executivo**

Uma boa decisão depende da qualidade das informações recebidas e de sua correta interpretação. A experiência do executivo é importante porque nem sempre temos todas as informações necessárias e as decisões precisam ser tomadas com rapidez dentro da menor margem de risco possível. Em organização as informações estão fragmentadas



em diversas áreas, tornando difícil sua consolidação. Essa situação é bem observada quando uma empresa decide implantar um sistema de gestão integrado (ERP), onde os gestores de negócios conhecem bem sua área, porém detém pouco conhecimento do funcionamento das outras áreas e do processo completo, incluindo finanças. As empresas buscam formas de integrar e correlacionar os dados para melhorar a qualidade e a interpretação das informações.

### **Pergunta:**

*Você recebe dados desatualizados ou com erros? O que você está fazendo para melhorar a qualidade das informações?*

Para melhorar a qualidade das tomadas de decisão todos os diretores seniores do Bradesco trabalham juntos numa grande sala sem divisórias em torno de uma grande mesa de reuniões, incluindo o próprio presidente. Isso garante que assuntos de relevância possam ser tratados rapidamente levando em consideração os impactos em cada área do banco. Apesar de o Bradesco ter uma estrutura centralizada de tomada de decisões existe agilidade no processo e os lucros são crescentes.

Outra iniciativa é a introdução de ferramentas de BI – *Business Intelligence* – baseadas em sistemas especialistas que analisam dados de vários bancos de dados da empresa, consolidando os dados e auxiliando na análise de correlação de informações. Porém, o BI é apenas uma ferramenta e não toma decisão, as decisões devem ser dos executivos. Talvez, essa seja uma das frustrações de alguns projetos de BI.

### **Das Palavras à Ação:**

*Desenvolva uma estratégia e defina processos para obter corretas informações no tempo certo para garantir tomadas de decisões mais eficazes.*

Não faça como alguns executivos que usam a falta de informação para adiar uma decisão difícil.

## **Crie espaço na agenda para as atividades importantes**

A concentração é importante para o desenvolvimento de atividades que requerem análise, abstração e criatividade. A concentração ajuda você a utilizar todo o seu potencial no trabalho. As interrupções provocam a perda da concentração e a queda da produtividade. Você deve desenvolver o hábito de criar espaços na sua agenda para ter longos períodos de concentração para trabalhar em atividades que são importantes. Não basta dedicar pequenos períodos de tempo para as atividades importante, pois você não atingirá os níveis de concentração necessários para aproveitar o seu potencial. Combine com sua equipe para não ser interrompido enquanto trabalha nessas horas. Tome algumas providências para evitar distrações, como por exemplo, fechar a porta do escritório e desviar as chamadas telefônicas para outra pessoa ou trabalhar em casa

algumas horas por semana. Crie o hábito de pelo menos dedicar 90 minutos ininterruptos para as atividades mais importantes.

### **Pergunta:**

*Você tem algum método ou prática para dedicar longos períodos para suas atividades importantes sem interrupção?*

Um ponto fundamental é combinar o jogo com sua equipe e desabilitar todas as coisas que podem lhe tirar a concentração: *pop-up* de recebimento de e-mails, incluindo o Blackberry; software de mensagens instantâneas; telefone fixo e celular, etc. Assegure-se ter todas as informações necessárias ao trabalho reunidas para evitar deslocamentos e ligações telefônicas (ou mensagens instantâneas) para durante o trabalho.

Aprenda a despachar elegantemente pessoas que procuram lhe roubar o tempo. Aquelas que decidem conversar quando você chega mais cedo ou decide sair mais tarde do trabalho para trabalhar nas atividades importantes sem interrupção.

### **Das Palavras à Ação:**

*Reveja suas atividades e identifique em qual período do dia você é mais produtivo (manhã, tarde ou noite). Semanalmente, reserve na sua agenda períodos de pelo menos 90 minutos para se dedicar as atividades importantes. E, estabeleça regras de convivência com seus colegas de trabalho proteger esses horários.*

Você verá que essa atitude aumentará sua produtividade no trabalho e o ajudará a ser um executivo eficaz.

## **A Autoridade do Conhecimento**

“Chame o especialista” exclama o executivo que precisa tomar uma decisão. Ops! Afinal, quem toma as decisões nas empresas? A resposta: aqueles que detêm o conhecimento. Note que as decisões dos altos executivos são tomadas a partir de informações e análises elaboradas e recomendadas pelo pessoal que tem conhecimento nas áreas específicas. Se analisarmos, veremos que as decisões são tomadas em todos os níveis da organização. As decisões tomadas no nível operacional têm uma relevância importante nas organizações baseadas no conhecimento. Uma decisão de um analista de impostos pode ter um impacto tremendo no desempenho de uma empresa. A autoridade do conhecimento define a posição desses profissionais na empresa e qual o nível de contribuição que podem oferecer.

**Pergunta:**

*Como minhas decisões afetam o desempenho da organização onde trabalho? Quais são as limitações que tenho para desenvolver minhas habilidades para exercer minha autoridade do conhecimento?*

Algumas vezes não exercemos nossa autoridade do conhecimento por achar que as decisões devem ser tomadas pelos executivos da organização. E que para nós, só resta seguir a direção. Pensamento, totalmente equivocado. Quem detém o conhecimento tem um papel extremamente importante no processo de tomada de decisão e deve exercer essa autoridade. Isso não é uma opção, é um dever com as organizações. Obviamente, quem exerce essa autoridade consegue oferecer maiores contribuições para a empresa e, conseqüentemente, crescer mais rápido.

Existem alguns inibidores que nos impede de exercer nossa autoridade do conhecimento. Alguns fatores são: falta de sólido conhecimento acadêmico, falta de treinamento específico na função, timidez para expor as idéias, entre outras. Entretanto, um fator importante é o desenvolvimento de um clima organizacional propício para as que pessoas possam exercer sua autoridade do conhecimento sem o receio de um erro possa ter uma punição severa.

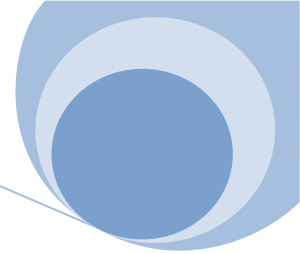
**Das Palavras à Ação:**

*Liste o que você precisa fazer para exercer sua autoridade do conhecimento dentro de sua empresa.*

Converse com seu chefe para discutir seu real potencial para exercer sua autoridade do conhecimento. Desenvolva com ele um plano para seu crescimento profissional e trabalhe para criar um clima organizacional propício para que você e outros profissionais do conhecimento possam exercer suas habilidades e contribuições.

**A Personalidade do Líder**

O grande desafio das empresas é contratar líderes eficazes para definir e executar as suas estratégias. Líderes eficazes, como todas as pessoas, possuem uma variedade de temperamentos e habilidades. Essas características definem a forma como os resultados serão atingidos. O traço comum entre eles é a habilidade para fazer as coisas certas. Um ponto polêmico sobre liderança é se é ou não uma característica nata nas pessoas. Os estudos mostram que liderança é uma disciplina que pode e se deve ser estudada. Algumas pessoas já nascem com esse talento outros precisam desenvolvê-lo através de estudos e, principalmente, praticando. Acredite você pode se tornar um bom líder através do estudo, praticando, aprendendo com os erros e observando o comportamento dos líderes que você admira.

**Pergunta:**

*Quais os líderes do seu relacionamento que você mais admira? Quais são suas características e estilos de liderança? Como essas pessoas usam suas habilidades e temperamentos para terem hábitos eficientes?*

Um estilo de liderança que requer atenção é o líder carismático, aquele que pode levar multidões a fazer coisas sem pensar. Talvez você conheça alguém com essa característica, onde a empresa ou departamento é a identidade do líder. Steve Jobs atual CEO da Apple, Jack Welch ex-CEO da GE, Carly Fiorina ex-CEO da HP e Antonio Maciel Neto ex-presidente da Ford América do Sul são exemplos desse tipo de liderança. Alguns levam as organizações ao sucesso outros ao fracasso. A Apple voltou a brilhar com o sucesso estrondoso do iPod, após o retorno de Jobs. A grande questão é o que acontecerá com a Apple após Jobs sair de cena. A história da Apple mostra que o breve período que ele esteve afastado a empresa passou por momentos difíceis.

Os sucessores de Fiorina e Welch, apesar de não demonstrarem o carisma conseguiram manter o crescimento sustentável da GE e HP. O último reverteu à trajetória descende da HP e recuperou a empresa sem nenhuma ação espetacular de marketing pessoal. Aliás, quem o conhece conta que ele prefere sempre atribuir o sucesso aos membros da equipe. Antonio Maciel, depois de deixar a Ford e assumir a presidência da Suzano Papel e Celulose a empresa cresceu 129% após sua chegada.

Outra questão é sobre os estilos de liderança. Não existe um estilo único como podemos observar o importante são os resultados atingidos dentro dos padrões éticos da empresa. Isso é importante entender quando avaliamos os chefes e colegas, principalmente nas avaliações 360° muito comum nas empresas atualmente. Não deixe que o seu entendimento sobre liderança interfira na avaliação. Lembrem-se cada um tem seu estilo.

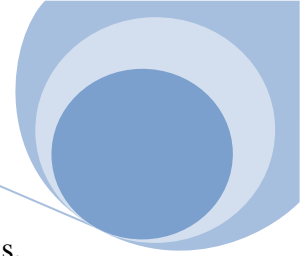
**Das Palavras à Ação:**

*O que você pode fazer para atingir a eficiência na liderança utilizando suas características pessoais e habilidades?*

**A Realidade dos Executivos**

A visão da realidade dos executivos é diferente das pessoas que trabalham nos processos operacionais. Os executivos devem planejar e decidem baseados numa visão holística, fundamentada por várias fontes de informação e por sua própria intuição. O objetivo final é maximizar suas contribuições e resultados para a organização.

Entretanto, no mundo corporativo existem várias situações em que o executivo não tem controle e que tendem a reduzir seu desempenho. Irei citar seis dessas situações:



Freqüentes interrupções não planejadas por parte do seu staff, pares organizacionais, chefes e clientes. Ou seja, todos aqueles que opinarão sobre o desempenho e bônus do executivo;

Tomadas de decisões operacionais, onde seu staff não consegue decidir sozinho. Isso leva o executivo a gastar seu tempo em atividades operacionais; Leitura e respostas de e-mails que o remetem para assuntos operacionais ou de pouca relevância para o seu trabalho; Participação em reuniões pouco produtivas, conduzidas por pessoas que não sabem organizar agendas e mediar discussões; Explicações para superiores e clientes sobre problemas operacionais de sua área; Sua avaliação de desempenho, uma vez que sua contribuição é definida quando e como suas idéias são executadas por outras pessoas.

### **Pergunta:**

Quais as situações da vida corporativa que afetam o desempenho de seus resultados? Você é prisioneiro dessas situações ou possui uma atitude que gerencia bem esses fatores externos?

Por outro lado, evitar se envolver nessas situações também acarreta problemas. Se você deixa de atender seu pessoal, pares organizacionais, chefes e – principalmente - clientes, as pessoas passarão a ter uma percepção que você é uma pessoa de difícil acesso e sem envolvimento nas questões do dia-a-dia de sua organização.

Evitando o envolvimento em decisões operacionais, você perderá a chance de passar sua visão para o pessoal operacional, perdendo a oportunidade de “coaching” e se distanciando do dia-a-dia da sua área. Com isso, você perderá a percepção da realidade e não poderá tomar decisões estratégicas com informações sem filtros.

O gerenciamento de e-mails é um desafio, principalmente, depois da invenção do Blackberry. Hoje as pessoas querem respostas rápidas dos e-mails, tais como os serviços de mensagens instantâneas. Não responder e-mails é uma atitude pouco simpática e afeta sua imagem na organização e fora dela.

Caso você venha a participar de uma reunião pouco produtiva, procure ajudar o organizador da reunião e tente mediar às discussões. Caso não seja possível, de um jeito de abreviar sua participação na reunião.

Explicar problemas para chefes, clientes e auditores sobre problemas de sua área é uma atividade que consome um tremendo esforço e que muitas vezes sem um resultado prático. Por isso, procure definir bem o problema, sua causa-raiz e desenvolva ações para evitar que isso venha ocorrer novamente, sempre com uma atitude positiva.

Por último, e talvez o mais importante, é como evidenciar suas contribuições para a organização. Esse desafio depende de como as pessoas executam as atividades que você determinou e como seus clientes, internos ou externos, percebem os resultados de suas

contribuições. Acompanhamento das atividades importantes e marketing dos resultados são fatores importantes para o sucesso dos resultados.

### **Das Palavras à Ação:**

Descreva os passos para mudar sua realidade e dar foco em suas contribuições e resultados para a organização.

Como podemos observar, a vida do executivo é um desafio constante. Além disso, o executivo é cobrado para manter o equilíbrio entre trabalho e vida familiar, lazer, atividade física, manutenção de sua rede de relacionamento, participação em atividades sociais e de preservação do meio-ambiente, atualização profissional contínua através de cursos de extensão universitários, etc.

## **5 Práticas de Líderes Eficazes**

Liderança e Eficácia Executiva: inspirar pessoas e fazer as coisas certas. Isso deve ser um hábito consistente e praticado continuamente. Hábitos são adquiridos com a prática. Deixe de pensar, ler e discutir como melhorar sua liderança e eficácia: parta para a ação. Existem cinco práticas que devemos desenvolver:

Gerenciar seu tempo; Focar seus esforços na busca de contribuições de valor; Ser produtivo; Concentrar seus esforços na execução daquelas tarefas que são importantes para atingir seus objetivos; Tomar decisões eficazes e sustentáveis. Essas práticas são simples, mas difíceis de serem bem feitas. Essas práticas devem ser incorporadas ao seu DNA, da mesma forma como aprendíamos a tabuada no ensino fundamental. Quando alguém pergunta quanto é  $7 \times 7$ , automaticamente, respondemos 49. Isso porque estamos condicionados e não precisamos pensar. Isso se tornou um hábito.

Da mesma forma, praticando exaustivamente esses cinco comportamentos desenvolveremos o hábito.

### **Perguntas:**

*Quanto ganho para fazer o que faço? Quando eu deveria ganhar se estivesse fazendo as coisas certas na minha posição na empresa? Estou fazendo coisas que não deveria fazer?*

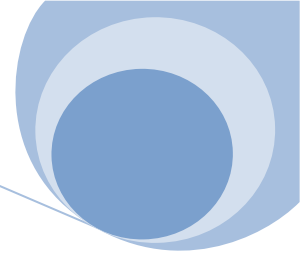
Difícil responder de pronto? Imagine se seu chefe fizesse essas perguntas. Qual é a sua opinião? Ele começaria a procurar alguém que respondesse ou te convidaria para uma conversa para explorar novas oportunidades de crescimento na empresa?

Verdadeiros líderes têm essas respostas prontas porque isso faz parte do seu dia-a-dia. Outra pergunta importante: quais as coisas que precisam ser feitas para fazer a diferença e quais as que estão sendo feitas?

Líderes inspiram outras pessoas a fazerem as coisas certas alinhando esforços e explorando os talentos das pessoas para atingir os melhores resultados no menor espaço de tempo. A liderança é uma habilidade que deve ser continuamente praticada.

**Das Palavras à Ação:**

*Elimine ou reduza aquelas atividades que não contribuem para sua eficácia, ou seja, aquelas coisas que você não deveria estar fazendo. Quais são essas atividades?*



## Dados do Autor

Eduardo Mayer Fagundes possui consistente experiência na área de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, desenvolvida em empresas multinacionais de grande porte dos segmentos automobilístico e energia, ocupando posições diretivas.

Profundos conhecimentos da gestão dos processos integrados, mantendo-se atualizado com as melhores práticas do mercado, tecnologia, legislação, técnicas de logísticas, relacionamento eletrônico aos clientes e produto.

Tem domínio da infra-estrutura de TI, contando com importantes resultados na implantação de sistemas integrados, SAP/R3, CRM e CCS, bem como o modelo de governança global, baseado em COBIT, SOX e ITIL.

Possui diferenciada característica de elaboração de planejamentos estratégicos sustentáveis de TI de longo prazo, com entregas dos resultados em curto prazo, desenvolvendo planejamento de cinco anos, utilizando técnicas de *Balanced Scorecard*.

Como CIO do grupo AES no Brasil (geração e distribuição de energia e telecomunicações) foi responsável pela gestão de budget de aproximadamente R\$100 MM, envolvendo despesas, investimentos e pessoal, obtendo significativa redução de despesas nas diversificadas operações da empresa.

Como gerente de TI teve ativa participação no programa de reestruturação da Ford Brasil, destacando o desenho da infra-estrutura da moderna planta de Camaçari-Ba e implantação dos sistemas de aplicação para o pioneiro projeto do sistema de condomínios industriais do segmento automobilístico no Brasil.

Durante mais de 20 anos foi professor universitário de graduação e pós-graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo.

É engenheiro electricista, especialista em telecomunicações e mestre em ciência da computação. Tem curso de extensão na *Darden School of Business* da Universidade de Virgínia nos Estados Unidos.