

## O fim do processo e a ascensão do líder em 8 etapas

06.

Nori Lucio Jr

# O Fim do Processo com IA

Ao longo da dolorosa jornada de construção de uma organização estável, ou seja, com o foco único e exclusivo na produtividade através da melhoria contínua, e portanto uma organização que deseja alcançar um alto desempenho, o desafio é calibrar de forma assertiva a combinação entre pessoas, processos e tecnologias. Pessoas sem processo não funciona, processos sem pessoas, digo profissionais adequados, funciona menos ainda, e finalmente as pessoas corretas com processos também corretos, mas sem o apoio da tecnologia que é essencial para automação, para o monitoramento e principalmente para eliminar atividades repetitivas, é absolutamente impensável.

Se essa frase te parece complexa ou você não entendeu, é porque você hoje já é refém daquele seu gestor que nunca documentou nenhum processo. Infelizmente a tarefa da mudança de hábito demanda uma energia e paciência gigantesca e, pior, isso não é certeza de sucesso. Sua única saída é treinar, =capacitar ou substituir porque por iniciativa própria seu líder gestor, em hipótese nenhuma vai se sensibilizar e começar a mapear e documentar agora.

O diagnóstico da empresa que ainda não conseguiu a estabilidade e a repetibilidade nos processos é muito simples. Mas mesmo assim, te garanto pela prática do meu dia a dia que levará muito tempo para esse tipo de empresa sair desse buraco, porque são empresas que tentam incansavelmente vencer pela capatazia e pelo adestramento dos colaboradores. Na prática é a empresa que só aceita que seja feita do jeito do dono ou do diretor sênior, que são os capatazes. Eles exigem listinhas de tarefas e às vezes até checklist. Eles somam à capatazia aquele o desejo incontrolável do adestramento de seus profissionais que como são desqualificados e precisam do salário para pagar suas contas aceitam passivamente. Profissionais qualificados não trabalham nesse tipo de empresa.

A capatazia com adestramento é uma batalha perdida porque vai contra a natureza humana, confunde o ser humano com algum tipo de animal doméstico, ou seja, na prática as relações que deveriam ser construtivas, baseadas em idéias, argumentos e contra argumentos, são substituídas pelo bizarro ataque e defesa que se transforma numa atitude padrão. Se isso acontece na sua empresa, entenda de uma vez por todas que essa é a pior, entre as piores coisas que pode acontecer com ela ao longo da jornada.

Como essa atitude patológica do seu diretor sênior sempre vencerá, porque é ele quem paga o salário daquele pobre infeliz que tenta adestrar, esse tipo de empresa não evoluirá seus processos nem produtividade em hipótese nenhuma até que ele se desligue da empresa, que é de longe o melhor e mais eficaz remédio. Pode ser também que ele busque por ajuda profissional terapêutica, que ajudaria a eliminar seus medos. Eu disse medo porque a capatazia está exclusivamente relacionada ao medo, mesmo que o capataz pareça bravo, e até rosne de vez em quando, te garanto é apenas por medo.

A única forma dessas empresas se livrarem dessa maldição que as perseguem por décadas, é entenderem que uma organização é feita de profissionais que constroem seus processos e que determinam o ritmo de execução. São eles também que melhoram dia a dia sua produtividade que é a única métrica que justifica qualquer processo. Eles conseguem todos os dias, melhorar um pouco com a ajuda da tecnologia que automatiza e monitora, e principalmente da mentoria de profissionais com maior experiência que tem a obrigação e a responsabilidade de ensinar e desenvolver talentos.

Meu desafio aqui é te explicar sobre como os líderes são os únicos profissionais que serão capazes de lidar com essa combinação entre pessoas, processos e tecnologia. Isso porque a mudança na ordem dessa relação que está sendo provocada pelas tecnologias de IA e machine learning vai gerar um impacto brutal, forçando queira você ou não, a reorganizar seu capital organizacional se quiser sobreviver.

Daqui para frente a nova relação será nessa ordem. Começa pela Tecnologia, que determina o melhor processo e talvez, sim eu disse talvez, pessoas. Principalmente para operações repetitivas, a IA e machine learning eliminarão esses processos sobrepondo com tecnologias que trazem uma produtividade extrema, que seria quase que impossível um cérebro biológico acompanhar. Cuidado, essa frase pode soar assustadora, mas não se preocupe porque a ela é sim assustadora, mas apenas para os preguiçosos.

Para aqueles profissionais que se atualizam, e são portanto profissionais excepcionais e talentosos, e também para aqueles donos de empresa que tem paixão pelo empreendedorismo, essa é uma oportunidade única, singular e gigantesca de voltarem a focar toda sua energia no propósito da sua existência, ao invés de por qualquer fenômeno bizarro e inexplicável, continuarem a jogar seus dias no lixo, com pensamentos, atitudes e tarefas repetitivas. Infelizmente, é o que eu mais vejo na prática do meu dia a dia. Quando você vê um empreendedor cuidando de processos e não construindo lideranças, é de dar dó.

Agora vamos conversar sobre como construir suas lideranças, como desenvolver suas competências, quais as expectativas e comportamentos esperados. Lembre-se que novas tecnologias de workflow já existentes e de baixíssimo custo é quem vão determinar o melhor fluxo do processo, vão selecionar e também monitorar os indicadores de produtividade, vão escrever as instruções de trabalho, ou seja, essa maravilha de tecnologia com IA e machine learning te permitirá apenas focar no planejamento estratégico e construir seus líderes, aqueles que vão transformar sua empresa numa máquina de execução com excelência operacional, repetibilidade, e o melhor de tudo como resultado natural, sua produtividade virá na forma de rentabilidade que é a única coisa que te manterá vivo nos próximos anos. Vamos dividir a construção dos líderes em 8 etapas.

Tudo começa na ambição que é determinada pela visão de futuro da empresa, aquela que foi definida no planejamento estratégico. A equação é simples: quanto maior a ambição, maior será a exigência do capital intelectual. Nessa etapa é essencial a intervenção do RH, digo RH de verdade porque tem gente que ainda o confunde com departamento pessoal. O RH tem que agir como um verdadeiro parceiro do negócio que tem uma espécie de licença para matar, ou seja, ele deve obrigatoriamente aplicar as ferramentas de assessment, seguida de avaliação de desempenho e finalizando com o obrigatório PDI, que é o plano de desenvolvimento individual.

O RH mapeia o calibre e a elasticidade dos profissionais da organização comparativamente ao desafio expressado do planejamento estratégico, desconsiderando qualquer visão protetiva ou assistencialista. Seu RH só existe para compatibilizar o perfil dos seus profissionais com os desafios estratégicos expressados na sua visão de futuro.

A fotografia nessa etapa tem que ser absolutamente factual no julgamento tanto nas competências quanto nas atitudes. Felizmente hoje a atitude sobrepõe a proficiência porque para executar um projeto ambicioso, você precisa de além de paz, principalmente segurança. É de responsabilidade dos líderes manterem esse ambiente de segurança já que o foco da batalha é no mercado, e não dentro da empresa que seria uma estupidez incalculável cultivar um ambiente interno de medo e insegurança.

Agora pegue um papel e dê uma nota de 1 a 5 para cada requisito de liderança que vamos descrever. Não use seu ego nesse momento, porque esse exercício não é sobre sua percepção, mas sim como seus pares e subordinados te vêem na organização. É nessa hora que você vai saber se eles te toleram porque você pode demitir aqueles que são contra suas ordens, ou se eles nunca te deixariam na mão, porque você inspira seus líderes e gestores.

O Primeiro de oito desafios na construção do líder é sua capacidade de comunicação entre seus pares, e também seus subordinados. Quantas vezes você já não ouviu ou pronunciou essa frase bizarra, típica de biscoito chinês, que não quer dizer absolutamente nada. Temos problemas de comunicação na empresa. Não tolere essa frase e muito menos tolere manter na empresa quem repete. Você não tem problema de comunicação, tem problema sim é de falta de comunicação porque seus líderes são fracos. Não sabem compartilhar, não sabem montar e muito menos conduzir uma deliciosa reunião produtiva onde todos estão ali felizes por participar. Por incrível que possa parecer, a capacidade de se comunicar está relacionada a capacidade de ouvir ativamente, quase que ouvir com os olhos.

Eu não consigo entender o comportamento de profissionais numa reunião com o celular nas mãos mandando WhatsApp enquanto alguém está falando. Se esse é seu caso, seu problema não é de liderança, é mais básico ainda, é na verdade de falta de respeito. Eu sinto muito te falar, mas isso não tem cura que não seja através de intervenção com medicamentos de tarja preta, o recomendado é a substituição imediata por alguém que tenha ambos, proficiência e maturidade. Agora dê sua nota de 1 a 5 antes de ir para o segundo tópico.

O segundo de oito é o poder de síntese. Esse aqui é uma missão de vida. A síntese está relacionada à profundidade do conhecimento e das habilidades que são acumuladas naturalmente com os anos de experiência. No entanto, muitas pessoas precisam de mais tempo e contexto para expressar suas ideias. O líder têm duas reações nesse caso, uma estúpida e inexplicável mas muito comum, expressada pela frase, vá direto ao ponto, ou ainda como tudo pode piorar, aquela frase típica de um gênio com poderes especiais. Vamos ser pragmáticos.

Um dos erros mais grosseiros que esse tipo de gênio comete é dar palpite sem conhecer o conceito como se tudo que foi inventado nos anos 80 quando ele fez sua faculdade ainda tivesse algum valor nos dias de hoje. A frase que me salvou dessa maldição, e espero que te salve também é a seguinte: "Não tem nada mais prático que uma boa teoria". Essa frase me fez estudar diariamente, continuamente para servir empresas, sem o maldito chute.

A outra forma e a única que pode ser classificada como inteligente é começar a frase como se fosse uma pergunta, por exemplo, comece a frase com. "E se?". Por exemplo: "E se você articulasse essa idéia ressaltando esse tópico que é o mais relevante e importante?". Pois quando você se coloca da forma desse exemplo, você está exercitando uma comunicação pacificadora, ou seja, você está desenvolvendo seus líderes a encontrar caminhos mentais mais simples de expressar suas idéias. Eles vão crescer numa velocidade extrema.

É um espetáculo ver um líder expressar suas idéias com aquele brilho nos olhos que contamina e inspira todos ao seu lado. Ferramentas novas de IA como chatGPT e co-pilot, por exemplo, serão essenciais na organização e na síntese das idéias. Essas novas ferramentas na grande maioria das vezes são melhores que ouvir um péssimo líder, que é aquele que gosta de atirar pedra, ao invés de dar exemplo.

Agora dê sua nota de 1 a 5. Você é o tipo 1, ou você é o tipo 2? Se você for do tipo 1 que é aquele que gosta de insultar e se deu aqui uma nota zero, parabéns. Você pode se considerar curado e novamente está elegível a voltar a falar com outro ser humano.

O terceiro de oito, é saber confrontar de forma construtiva. Um líder vive constantemente numa zona cinza cheia de ambiguidade, porque ele é quem constrói projetos estratégicos que na prática são competências que a empresa ainda não tem, ou ainda não conquistou na sua plenitude. Tem pseudo líder cujo ego ultrapassa qualquer limite, e que por qualquer deficiência psicológica tem alucinações sobre a capacidade intelectual das outras pessoas que fazem parte do seu próprio time. Esse pobre infeliz que é apenas um amedrontado nunca, em hipótese nenhuma, levará sua empresa a algum lugar. O verdadeiro líder tem a obrigação de engajar com times multidisciplinares. Ele sabe muito bem calibrar as diferentes experiências e sabe também alocar cada membro do time conforme a complexidade da tarefa, dando inclusive a oportunidade de profissionais mais jovens se desenvolver.

Ele deverá conduzir, que é muito diferente de carregar seu time ao longo dessa jornada, cuidando do clima organizacional como se fosse um dono da empresa. Juntamente e de mãos dadas com RH deverá identificar GAPS e deficiências para imediatamente reforçar com treinamentos, mentorias e consultorias. É assim que se cuida e se desenvolve talentos, nunca julgando. Agora dê aquela parada para dar sua nota honesta de 1 a 5.

O quarto de oito, é sobre Iniciativa. Na prática significa tomar risco. Óbvio que tomar risco sempre bem informado para que todos apoiem de forma incondicional, porque se arriscar significa errar muito. Para errar menos conforme a curva de aprendizado vai se consolidando e normalizando. O líder que não tem iniciativa é porque não tem projeto estratégico sobre a sua guarda. Ou é apenas aquele tipo de cavaleiro solitário que acha que tem que fazer tudo sozinho como se não houvesse uma organização no seu entorno. Eles tem performance medíocre porque só consegue entregar um projeto por vez. Ele tem um comportamento inaceitável porque ignora as outras áreas da empresa e passa por cima, orgulhoso de ser chamados de trator, cuja a única coisa que esse infeliz deixa pra trás é destruição. Livre-se desse tipo de gente imediatamente, antes que ele arrebe com seu planejamento estratégico.

Um projeto estratégico que foi distribuído pelas várias áreas da organização receberá diferentes perspectivas de diferentes especialistas em cada uma delas. O resultado é espetacular porque as coisas são feitas da forma correta, com técnica e em 100% das vezes com uma agilidade incrível. Uma liderança que distribui iniciativas e consegue gerenciar com metodologias ágeis, divididas em ondas que foram combinados entre os diferentes times, conseguirá conduzir e entregar vários projetos simultaneamente mantendo um clima de colaboração e celebração, eliminando aquela estupidez, infelizmente muito comum, do clima de ameaça, tensão e ansiedade. Agora pare e dê sua nota de 1 a 5.

O quinto, é sobre disciplina que é uma palavra que não existe. Essa palavra foi inventada por algum preguiçoso daqueles que gosta de arrumar uma desculpa para não entregar seu projeto estratégico. O líder tem foco e atenção aos detalhes que é a única coisa absolutamente essencial ao longo do processo de concepção e execução. Na maioria das vezes o líder vai precisar mudar de rota, portanto precisará ter flexibilidade, precisará também ter adaptabilidade porque esse mundo novo principalmente com a IA, terá muitas possibilidades de rotas que ainda não estão em nenhum mapa. Portanto, toda vez que você usar a palavra disciplina entenda com humildade que você ainda não está pronto para liderar.

Caso você já use muito essa palavra, entenda que nunca estará pronto, portanto não coloque sua empresa em risco e deixe a liderança para um outro profissional que já entendeu que para ter sucesso, deverá ter uma atitude empreendedora, ou seja, encarar sua função como se fosse uma micro empresa, dentro da empresa.

O sexto é sobre sua capacidade de tomar decisão e principalmente assumir a responsabilidade. Infelizmente eu observo essa combinação muito raramente na prática do meu dia a dia. É muito raro entre líderes e mais raro ainda em gestores cansados, aqueles que faz 2 anos que não consomem um único livro de especialização ou de atualização sobre sua profissão. São os mesmos que fazem diagnósticos superficiais sem fatos nem dados e tomam decisão utilizando uma técnica chamada chute seguida de ímpeto, colocando toda organização em risco. Se você é um líder brilhante e trabalha numa organização dessas, vou te dar um conselho. Sua empregabilidade está desaparecendo todos os dias, e se você não sair dessa empresa urgentemente, isso não é uma maldição mas apenas uma constatação, você será apenas como eles, ou seja, um profissional inútil.

O líder vibrante erra, mas erra muito. Agora note esse paradoxo e se pergunte porque esse mesmo líder que erra muito, é o líder que sempre é escolhido para os projetos mais importantes, ambiciosos e desafiadores da empresa. Te explico o porque. É bem simples, ele além de tomar o risco, o risco bem informado claro, ele assume a responsabilidade por tudo que acontecerá ao longo do caminho de positivo e principalmente de negativo. Será discreto nas vitórias, e será implacável para corrigir o rumo quando algo não vai bem. Invariavelmente, sempre, esse líder tem sucesso. Não existe nenhuma chance dele falhar. É um sonho poder contar com líderes com essa característica numa empresa. Agora dê aquela paradinha e dê sua nota de 1 a 5.

Sétimo. O líder tem que ser reconhecido como uma referência. Não importa quanto complexo é o tema, ele é sempre lembrado e convidado para participar da construção da solução e colocar seu ponto de vista, porque além do comportamento construtivo, também busca ter o domínio do conhecimento quando coloca sua perspectiva. Ele nunca em hipótese nenhuma chuta. Quando não sabe vai atrás do conhecimento, se cerca de profissionais com competência e proficiência para servir de forma profissional seus líderes mais sênior e também a sua empresa. Agora dê sua nota de 1 a 5 para esse quesito.

E por último: o Oitavo. Essa é a prova de fogo. Feche os olhos e conte quantos profissionais você como líder verdadeiramente inspira. Conte entre seus pares, entre seus subordinados e diretores. Depois de contar, dê sua nota de 1 a 5. Somente nesse estágio onde você inspira seus pares e seus subordinados, você poderá se considerar um verdadeiro líder. Antes disso, você está apenas em desenvolvimento passando pelos outros estágios que descrevemos nos tópicos anteriores.

Agora que você já tem sua nota, peça também para seus pares e subordinados te dar uma nota para cada quesito descrito acima. Essa forma segura de fazer um assessment combinado com o seu self assessment te mostrará os verdadeiros GAPs e só assim você poderá montar um plano de desenvolvimento eficiente que te permitirá progredir na velocidade de um foguete. Se o seu RH for profissional, você poderá fazer esse processo através dele, que será bem mais seguro. Repito, só use o RH se for realmente profissional, caso contrário faça você mesmo que acredite, será um dos mais importantes exercícios que você deverá fazer de forma continuada para desenvolver sua carreira.

Se fazer uma gestão profissional dessa forma te parece inatingível, como se fosse o mundo de Alice com o grilo falante. Não é. Não permita que uma combinação perigosa que é a sua preguiça combinada com sua falta de proficiência, que juntas potencializam sua procrastinação, te impeça de progredir porque é exclusivamente assim, que uma empresa séria e ambiciosa deverá ser gerida para conquistar o que está escrito na sua visão de futuro que foi desdobrado no planejamento estratégico. É simples, é vibrante, é a única forma de um profissional sobreviver ao futuro, ainda mais agora com a brutalidade que IA vai impactar seu negócio e seu mercado.

A tecnologia que vai mapear os processos e fluxos de trabalho também vai monitorar o indicador ou parâmetro de produtividade deixando para esse líder que descrevemos anteriormente, a nobre tarefa que é a da melhoria contínua, ou seja, trabalhar no dia seguinte um pouco melhor que no dia anterior. A tão sonhada excelência operacional que quando não conquistada extermina ambos, a satisfação do cliente e a rentabilidade, será uma resultante natural e com efeito positivo exponencial ao longo do tempo.

Se você como gestor não pensa dessa forma, você decidiu ter ao invés de uma empreedimento, ter apenas um fundo de quintal para pagar seu salário e luxos. Na prática, você já morreu como profissional e sua empresa também morreu como empreedimento. Mais do que desaparecer do mercado que será apenas uma consequência natural inevitável, sua empresa vai desaparecer da pior forma, ou seja, vai morrer na cabeça daqueles profissionais excepcionais e vibrantes que poderiam fazer parte do seu time, sabe aquele time de líderes que te dá vontade de sair de casa todas as manhãs? Você quer encontrar com seu time para brigar aquelas brigas boas, construtivas, aquelas que cada novo dia te oferece através dos novos desafios e novos projetos.

A briga pelo próximo minuto, onde todos aprendem com aquele humor delicioso que contagia. Se isso é o que você construiu na sua empresa, você pertence aquela categoria especial e exclusiva dos gestores senior e donos de empresas que são simplesmente apaixonantes de servir.

O último conselho e recomendação sobre o tema liderança é combater, exterminar agindo como um verdadeiro guardião, se caso aparecer na sua empresa uma patologia grave chamada ansiedade. O diagnóstico é simples porque os sintomas são bem documentados. Seu líder não para com as pernas que ficam chacoalhando debaixo da mesa, fica no computador enquanto alguém fala. Ele não tem contato visual. Ele é intolerante, e sempre acha que o que está se dizendo numa reunião é bobagem. Seu tom de voz pode ser agressivo, ou pior, para disfarçar ele é daqueles que mia quando fala, como se fosse um gatinho. Só acha que o que ele faz do jeito dele é o correto, portanto micro gerencia seu time. Nunca, em hipótese nenhuma, eleja para um cargo de liderança um profissional com qualquer um desses sintomas. Liderança tem que ser uma combinação entre proficiência e maturidade. Ansiedade é falta de maturidade.

Ele também tem síndrome de insatisfação crônica porque sua cabeça nunca está ali com o time, ajudando nos perrengues do dia dia que o processo de execução exige. Sua cabeça está sempre em outra esfera porque ele quer fazer uma dúzia de coisas ao mesmo tempo e na verdade, ele nunca termina nenhuma. Se você não exterminar esse tipo de gente, ele carregará o time inteiro para essa alucinação e cultivará um ambiente onde a sensação de que nunca nada está bom.

Ele vai reclamar que as pessoas são lentas e que os processos são ruins. Se você trabalha nesse tipo de organização e é um líder, principalmente o líder de RH, e você entendeu alguma coisa desse breve conteúdo, use todo seu arsenal para corrigir esse comportamento de forma construtiva e pacificadora. Caso contrário, se você tentar com todas as suas forças e a organização não responder, procure imediatamente uma outra empresa para trabalhar com ambiente exclusivamente profissional que te permitirá continuar a desenvolver sua carreira.