



O que faz bons líderes serem ótimos?

Stephen Orban, gerente geral
da Amazon Web Services

“É a falta de clareza que cria caos e frustração. Essas emoções são como veneno para qualquer meta existente.”

Steve Maraboli

Líderes lideram de muitas formas diferentes. Alguns lideram pelo medo, outros pelo exemplo, alguns pelo carisma, e também há os que lideram por meio de outras pessoas. Embora o estilo de todos os líderes seja levemente diferente, a experiência me ensinou que um elemento continua igual: as pessoas têm maior probabilidade de seguir aqueles que compreendem.

As pessoas acreditam naquilo que conseguem entender. Quando se trata de mudar a gestão, normalmente retornarão para aquilo com que se sentem confortáveis, o status quo, quando não compreenderem a direção para a qual estão sendo levadas. Líderes podem solucionar esse dilema fornecendo orientação clara e concisa. A capacidade de fornecer clareza de propósito separa os ótimos líderes dos bons líderes.

Recentemente, escrevi que os executivos de tecnologia da atualidade deveriam se considerar diretores executivos de gestão de mudanças (CCMO™) quando lideram a jornada para a nuvem de suas organizações. Além de lidar com a fusão entre negócios e tecnologia, o CCMO também seria responsável por fornecer clareza de propósito. Isso significa ser capaz de articular sua estratégia, como sua equipe se encaixa nessa estratégia, em que existe e não existe flexibilidade, permanecer determinado e paciente.

Organizações fazem a transição para a nuvem por motivos diferentes. Algumas para economizar,

outras para se expandir globalmente, outras para melhorar sua postura de segurança e algumas para aprimorar a agilidade. Pelas minhas experiências, descobri que as empresas começam a adotar a nuvem como plataforma por toda a organização assim que percebem como isso as ajuda a dedicar mais de seus recursos ao que importa para os negócios. Essas são as atividades que mais importam para clientes e partes interessadas. A menos que você seja um fornecedor de infraestrutura, essas atividades não estarão relacionadas ao gerenciamento de infraestrutura.

Independentemente de quais sejam suas motivações no longo prazo, eu o incentivaria a falar a respeito e torná-las mensuráveis. Articule claramente suas motivações e metas para sua equipe e suas partes interessadas, e responsabilize todos por seguir o caminho certo.

No início da minha carreira como líder, eu pensava, ingenuamente, que só porque eu era o chefe, todos precisavam fazer o que eu mandava. Aprendi da pior maneira que, é claro, não é assim que a liderança funciona. Eu precisei passar a articular claramente o que era importante em nossa estratégia para o comportamento da minha equipe começar a mudar. Antes de apresentar uma nova ideia ou meta para minha equipe, era preciso considerar como todos se encaixavam nessa estratégia e como ela se conectava aos negócios e às carreiras de todos. Então, precisava aproveitar toda oportunidade de reforçar esses pontos.

“

As pessoas têm maior probabilidade de seguir aqueles que compreendem”

Isso significava falar de estratégia em assembleias gerais trimestrais, em blogs internos, durante sessões intensivas de planejamento e usando todas as reuniões como uma oportunidade de relacionar o trabalho sendo discutido com a nossa estratégia. Às vezes parecia redundante, mas quanto maior a equipe, menor é a probabilidade de cada indivíduo escutá-lo com frequência. Permanecer determinado e manter uma comunicação consistente é fundamental.

O medo do desconhecido é um dos pontos de atrito mais conhecidos em qualquer programa de gestão de mudanças. Vale mencionar, neste contexto, que uma ótima forma de os líderes abordarem esse atrito é deixar claro a todos na equipe o que acontecerá com suas funções.

Deixar claro quais são as opções de todos em relação à mudança deixará o caminho livre para que compreendam como podem participar, e provavelmente criará mais tranquilidade. Quando eu era CIO da Dow Jones, fornecíamos treinamento a todos no departamento, além da oportunidade de fazer a transição para novas funções dentro da empresa. Deixamos claro que queríamos que todos fizessem parte da jornada, e ocasionalmente isso significava ter a oportunidade de assumir algo novo. Era interesse de todos aproveitar a riqueza de conhecimentos institucionais que tinham, e, em muitos casos, isso se tornou ainda mais valioso quando direcionado para uma área ou disciplina diferente. Esse conhecimento é difícil de substituir, e eu diria que você deve fazer todos os esforços para mantê-lo.

Em quase toda estratégia que envolve mudanças, haverá alguns elementos que você precisará manter firmemente e outros que poderão ser mais sugestivos. Deixar claro para sua equipe qual é qual dá a todos

a oportunidade de continuar superando limites nas áreas adequadas e mostra que a organização ainda está disposta a aprender.

Na Dow Jones, transformamos a automação em um requisito rígido para tudo que fazíamos no início da nossa jornada. Assim que ficamos habilidosos o suficiente em nossas operações na nuvem, fomos capazes de criar business cases financeiramente atraentes para migrar dezenas de data centers para a AWS. Neste momento, uma estratégia “lift-tinker-and-shift” se adaptava melhor à nossa transição em direção a essas metas. Isso exigia alguma clareza de objetivo (precisamos comunicar essa questão diversas vezes) para acertar, mas assim que afrouxamos nossas restrições de automação e aplicamos um espectro de técnicas de migração, nosso progresso foi significativamente acelerado.

Toda jornada de nuvem empresarial encontrará alguns obstáculos pelo caminho. Queria poder dizer que tudo será perfeito e que o setor já descobriu como prescrever o que cada empresa deve fazer a cada etapa do caminho. Na AWS, estamos comprometidos a nos tornarmos mais prescritivos com base no que vemos funcionar para nossos clientes, mas é improvável que todo o processo seja completamente instantâneo. Descobri que é melhor tratar os obstáculos pelo caminho como oportunidades de aprendizado, não castigar sua equipe por cometer erros (embora você não deva aceitar que o mesmo erro seja cometido duas vezes) e abordar rapidamente o ceticismo que vai além do seu objetivo. Não deixe que as pessoas que preferem o conforto de retornar ao status quo influenciem o potencial da sua visão. Isso nem sempre é fácil, mas sua paciência e perseverança serão recompensadas.

Sobre o autor

Stephen Orban é um gerente geral na Amazon Web Services e autor de *Ahead in the Cloud*.