

ANA PAULA PUSSOLI MARCHETTE

**AS 7 COMPETÊNCIAS E SUAS CONTRADIÇÕES:
OS PECADOS DO LÍDER**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof.^a Dr.^a Onilza Borges Martins

**CURITIBA
2003**

Agradeço aos professores da pós-graduação pelos ensinamentos, principalmente a professora Onilza pela sua explicação e dedicação na minha pesquisa e a Deus por ter me dado a vida e a sabedoria para ampliar meus conhecimentos.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão, ao meu namorado e a minha prima; os quais sempre me apoiaram.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ORIGEM DO PROBLEMA	2
1.2 METODOLOGIA	2
2 ADMINISTRAÇÃO CENTRADA NO INDIVÍDUO	4
2.1 ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	5
2.1.1 Determinantes psicossociais das atitudes	5
2.1.2 Determinantes psicossociais do comportamento	6
2.2 PRODUTIVIDADE PARA A QUALIDADE	6
3 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS	8
3.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	8
3.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	9
3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA	9
3.3.1 Níveis de Maturidade	10
3.4 ALGUMAS CONCLUSÕES	12
4 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	13
4.1 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	13
4.2 COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO	14
5 UMA NOVA LIDERANÇA, UMA NOVA EMPRESA	15
5.1 LIDERANÇA DE DENTRO PARA FORA	16
5.2 O LÍDER DO PASSADO, O LÍDER DO FUTURO E O PAPEL DA LIDERANÇA	16
5.2.1 O Líder do Passado	17
5.2.2 O Líder do Futuro	18
5.2.3 O Papel da Liderança	19
5.3 O <i>EMPOWERMENT</i>	20
6 AS SETE COMPETÊNCIAS E SUAS CONTRADIÇÕES	24
6.1 INVEJA X IMPERATIVIDADE	26
6.2 COBIÇA X CÉTICISMO	27
6.3 ORGULHO X MODÉSTIA	28
6.4 GULA X ESTAGNAÇÃO	29

6.5	PREGUIÇA X HIPERATIVIDADE.....	29
6.6	IRA X PASSIVIDADE.....	30
6.7	LUXÚRIA X NEGLIGÊNCIA.....	31
7	LIDERANÇA EM AÇÃO.....	32
7.1	AS QUATRO OUTRAS CARACTERÍSTICAS DOS VERDADEIROS LÍDERES.....	33
7.1.1	Mostrar seus Pontos Fracos.....	33
7.1.2	Fazer Valer a Percepção.....	33
7.1.3	Ter Empatia, mas com Firmeza.....	34
7.1.4	Ter Coragem de Ser Diferente.....	34
7.2	AFINAL DO QUE É FEITO UM LÍDER.....	34
7.2.1	Autoconhecimento.....	35
7.2.2	Autocontrole.....	35
7.2.3	Automotivação.....	36
7.2.4	Empatia.....	36
7.2.5	Sociabilidade.....	37
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40
	ANEXOS.....	41
	ANEXO 1 – REPORTAGEM DA HSN MANAGEMENT.....	42
	ANEXO 2 – REPORTAGEM DA REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS.....	50

RESUMO

MARCHETTE, Ana Paula Pussoli. AS SETE COMPETÊNCIAS E SUAS CONTRADIÇÕES: OS PECADOS DO LÍDER. Essa monografia tem como objetivo que o **indivíduo** ganhe posição de destaque nas empresas, tornando-se dono de seu próprio conhecimento e potencializando **qualidades** como criatividade e talento. A este processo de aprendizagem e crescimento, denominado "domínio pessoal", quem souber mais eficientemente como desenvolvê-lo e compartilhá-lo com o grupo, mais próximo estará de realizar suas metas empresariais. Isto, porque existe um conjunto de variáveis que afetam as reações dos **indivíduos** e, conseqüentemente, as destes com seu grupo, tornando mais ou menos favoráveis às condições de adaptabilidade ao meio social e acarretando em alta ou baixa produtividade. Portanto, a **produtividade** e a **qualidade** estarão aqui alocadas em um alto nível do processo organizacional, associando-se a ações coerentes e sinérgicas. Pode-se concluir, mediante a este estudo, que a eficiência da **liderança** é fruto de um estilo capaz de perceber e adaptar-se as mudanças, enfatizando o que se chama "ética do caráter" e colocando os conceitos de "**qualidade**" e "**tarefa**" como sinônimos atribuindo a todo membro da equipe, a responsabilidade pelo segmento finalizado. Ilustrando adequadamente este processo, serão apresentadas algumas características marcantes nos líderes em forma de comparação com os pecados capitais, apontando para as vantagens e desvantagens de cada procedimento.

Palavras-chave: liderança, qualidade, indivíduo, tarefa, produtividade.

1 INTRODUÇÃO

“No caráter, na conduta, no estilo, em todas as coisas, a simplicidade é a suprema virtude.”
(LONGFELLOW, Henry Wadsworth)

“Por que alguém deveria seguir você?”

Pode-se iniciar este estudo com esta pergunta e certamente serão encontradas muitas respostas silenciosas e surpresas.

Isto porque até pouco tempo prevaleceu um sistema mecanicista de trabalho, onde se desenvolveu o hábito de dividir, separar, analisar e resolver determinadas questões resultando na perda de capacidade de observar a totalidade de uma determinada situação.

Então surgiram os especialistas que durante algum tempo supriram as necessidades empresariais, mas que hoje já não mantêm a produtividade esperada.

As organizações, hoje, necessitam de especialistas em diversas áreas, que possuam visão generalizada e globalizada. Assim, o ser humano deixa de ser recurso, para ser dono de seu próprio conhecimento, o centro do processo, sendo a aprendizagem o fator mais importante da produção atrelada ao seu talento, criatividade e imaginação.

Entretanto, nesta busca compulsiva por um *status* social e empresarial, ocorre uma exigência de adaptação do corpo às imposições, o chamado *stress*. Seja ele de origem física ou emocional, traz consigo resultados desagradáveis e perda de produtividade, levando à tona uma reflexão de como equilibrar o nível de energia entre mente e corpo.

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. “Domínio pessoal” é a expressão utilizada por Peter SENGE (2000) para a disciplina do crescimento e da aprendizagem das pessoas. As que alcançam altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar, na vida, os resultados que realmente procuram. O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades embora se baseie nelas. As pessoas e os líderes que possuem este domínio têm grande autoconfiança para buscar uma imagem precisa da realidade e possuem um relacionamento baseado em pactos formais, em um

compromisso compartilhado em torno de idéias, valores e metas gerenciais compartilhadas.

1.1 ORIGEM DO PROBLEMA

Neste fio condutor cabe questionar:

- a) Como deve proceder o líder para desenvolver este domínio pessoal e não se envolver com os “pecados capitais” no âmbito das organizações?
- b) Qual a melhor forma para se criar novos modelos mentais de aprendizado?
- c) Como construir continuamente uma visão compartilhada entre os líderes e os funcionários?

A partir deste raciocínio, parece interessante estabelecer uma comparação entre as formas de conduzir a liderança sob seus aspectos “defeitos e o ideal” e orientar para as conseqüências de cada forma.

1.2 METODOLOGIA

Para tanto, utilizar-se-á um modelo baseado nos sete pecados capitais, inveja, cobiça, orgulho, gula, preguiça, ira e luxúria e seus contrapontos como forma de caracterização destes líderes procurando, em seguida, estabelecer um meio-termo, um equilíbrio, como o mais adequado para a empresa e para o líder.

Será avaliado o melhor caminho sem descartar os trechos alternativos, no sentido de orientar a empresa para a palavra de ordem nas culturas organizacionais: a mudança; pois se as organizações se comprometerem com a realização de um diagnóstico contínuo acerca do quadro de expectativas e necessidades inovadoras dos funcionários, as competências e as contradições do líder poderão ser detectadas para a melhoria da prestação de serviços com qualidade.

Não será imposto um modelo ideal de liderança, uma vez que se acredita que somente ao longo do trajeto é que se poderá construir o melhor caminho para o sucesso empresarial, no entanto, algumas dicas serão apontadas.

A finalidade primordial é indicar os diferentes tipos de liderança e suas concepções analisadas no sentido psicossocial. A partir deste referencial, será feita uma apresentação da liderança no contexto de uma organização de aprendizagem e do papel por ela desempenhado. Na seqüência, far-se-á uma análise do *empowerment*, ferramenta gerencial para melhorar os processos e o rendimento da empresa na era da Gestão de Qualidade, baseada na opinião de D.S. MORRIS (2001) e R.H. HAIGH (2001), professores da *Sheffield Business School*, do Reino Unido e especialistas em *empowerment* e Qualidade Total.

Dando continuidade, será procedido o levantamento das características dos líderes segundo o método comparativo proposto acima e tecidas algumas considerações sobre as capacidades do líder, baseadas na opinião de Warren BENNIS (2000), autor da obra "*Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*", Robert GOFFEE (2001), professor de comportamento organizacional na *London Business School*, Gareth JONES (2001), diretor de RH e comunicação interna da rede de TV BBC e Daniel GOLEMAN (1996), autor de "Inteligência Emocional" e considerado um dos precursores dos estudos sobre comportamento humano e liderança nas organizações.

2 ADMINISTRAÇÃO CENTRADA NO INDIVÍDUO

“A personalidade humana é uma coisa sagrada; ninguém pode violá-la ou infringir seus limites, embora, ao mesmo tempo, o maior bem concisa na comunicação com os outros.”

(DURKHEIN, Emile)

Como parâmetro para um desempenho profissional eficaz, as lideranças devem levar em conta os aspectos subjetivos – expectativas e necessidades – e as ações desempenhadas dentro da equipe, assumindo, assim, a administração voltada ao indivíduo.

Os comportamentos emitidos pelas pessoas são respostas, eficientes ou não, aos agentes externos comumente denominados estímulos. Não se quer afirmar, é claro, que o elogio do superior seja o único tipo de estímulo reforçador a ser usado para condicionar uma resposta operante. Na verdade, ele faz parte de um conjunto maior denominado “reforçadores positivos”. Estes estímulos, quando apresentados, fortalecem o comportamento que os precedem. Assim como existem os reforços positivos, existem os negativos que podem ser usados para condicionar o comportamento operante sendo que os estímulos fortalecerão a resposta quando removidos.

Pode-se relacionar alguns aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual como:

- a) a liderança tendendo a propiciar autonomia às pessoas e aos grupos;
- b) tendência de estabelecer liberdade pessoal;
- c) valorização da criatividade inovadora;
- d) estímulo à auto-avaliação, criando condições para o desenvolvimento de responsabilidade pessoal e profissional;
- e) estímulo para a ocorrência do *feedback* nas interações pessoais e profissionais;
- f) maximização das potencialidades individuais de acordo com a tarefa proposta.
- g) empatia – projetando-se no lugar do outro;
- h) ênfase às relações interpessoais.

Analisando estes itens, pode-se esboçar que a administração contemporânea tem que deixar de lado os valores tradicionalistas que vão em favor do controle autoritário, em detrimento a uma política mais humanista, valorizando as potencialidades humanas associadas aos fatores do contexto organizacional.

Em categorias profissionais em que o poder de manobra é maior, a possibilidade de interação efetiva com os impactos gerados pela estrutura hierárquica, assegura a esta liderança *status* e poder reconhecidos.

Estes, entre outros aspectos estão relacionados à formação de atitudes e comportamentos no contexto de trabalho e poderão ser mais bem compreendidos à seguir.

2.1 ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

O comportamento é a reação e a atitude é a tendência à reação. Explicitam diferentes graus de integração, adaptação e ajustamento do indivíduo ao cargo que ocupa.

2.1.1 Determinantes psicossociais das atitudes

O estudo das atitudes corresponde à compreensão da vida social do indivíduo.

Um conjunto de variáveis afeta as reações dos indivíduos que podem ser influenciadas também pelas crenças e valores sociais.

Dentre estas variáveis estão:

- a) afetivo-emocionais: referem-se aos sentimentos ou reação que o indivíduo apresenta diante de uma situação específica;
- b) cognitivas: referem-se às crenças, aos conhecimentos e valores associados à situação, objeto ou pessoa;
- c) comportamentais: referem-se às ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco;

- d) volitivas: motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas.

2.1.2 Determinantes psicossociais do comportamento

O estudo do comportamento humano se apresenta nas ações expressas pelo indivíduo no contexto social, podendo ou não corresponder às atitudes previamente determinadas. Representa sua capacidade de adaptar-se ao meio social em que está inserido.

Analisando os conflitos e entendendo suas origens, as organizações compreenderão o comportamento humano e as relações interpessoais no contexto empresarial. À partir do conflito é que as mudanças ocorrem.

2.2 PRODUTIVIDADE PARA A QUALIDADE

A produtividade individual e grupal está relacionada às predisposições dos envolvidos em conciliar seus objetivos pessoais com os setoriais e organizacionais.

Quando aflora a potencialidade do indivíduo abre-se uma porta para a Qualidade Total.

Já o comportamento improdutivo surge em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que enfraquecem sua predisposição para a realização de determinada tarefa. As reações, neste caso, podem advir de uma série de fatores, como por exemplo:

- a) da estrutura organizacional;
- b) das relações de poder, autoridade e conflito;
- c) das perspectivas de trabalhar com mudanças;
- d) da personalidade do indivíduo;
- e) do valor e estímulo à criatividade;
- f) dos grupos e padrões de liderança exercida;
- g) dos fatores motivacionais no trabalho, etc.

A produtividade e a qualidade estão, portanto, em um alto nível do processo organizacional, onde se assentam ações coerentes e sinérgicas. Pode-se dizer que a Qualidade Total está diretamente relacionada com qualidade de vida.

3 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais o terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”
(FORD, Henry)

Para que uma organização destaque-se no mercado caracterizado pela corrida competitiva, é necessário um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.

A procura por esta liderança é intensa, não somente nas grandes empresas mas também em diversos setores da sociedade, devido justamente ao fato de se constatar uma falta de administradores capazes de exercer sua função de modo competente. Esta falta não caracteriza a ausência de elementos, mas sim, ausência de pessoas capazes de desempenhar papéis de liderança apropriados e eficazes.

Neste sentido, objetiva-se apresentar, a partir de agora, algumas definições e características de um líder, de acordo com a opinião de alguns especialistas e também definir alguns estilos de liderança na visão organizacional.

3.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Segundo a opinião de alguns autores da literatura lideracional, resenhada por Paul HERSHEY (1998) e Kenneth BLANCHARD (1992), “liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação”.

Torna-se necessário, então, um método pelo qual se consiga resultados pré-definidos, com e através de pessoas.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Como o líder consegue resultados com e através de pessoas, os traços destas pessoas e da situação em que estão inseridas são de extrema importância no estilo da liderança e no próprio desempenho do líder.

Por isso, não somente uma “personalidade equilibrada” pode ser fator determinante na boa atuação de um líder, caso contrário Hitler, por exemplo, seria eliminado do rol dos grandes líderes mundiais, cometendo-se uma óbvia falha.

Um líder comprova-se em sua função, à partir do momento em que ele consegue cumprir objetivos com e através de seus subordinados. A liderança, portanto, pode ser aprendida.

3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

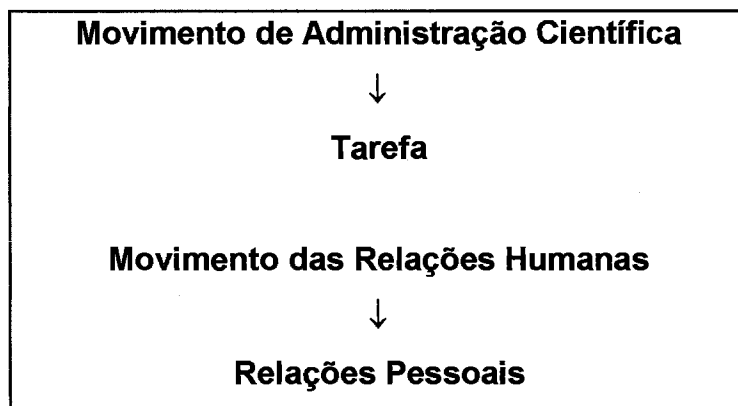
No início da década de 1900, o movimento da administração científica, encabeçado por Frederico Winslow Taylor (1910), estabelecia que as necessidades da organização eram o principal foco de interesse. As necessidades do indivíduo eram postas em segundo plano e a administração deveria isolar-se dos problemas humanos e das emoções.

O líder atendia aos objetivos da organização e, para isto, lançava mão da imposição de critérios.

Entre a década de 1920 e 1930, este modelo foi substituído pelo movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo (1927).

Nesta escola, além de encontrar os métodos tecnológicos mais adequados para a melhoria da produção, a administração era beneficiada se considerasse os problemas humanos, uma vez que, os centros reais de poder da organização estavam nas relações interpessoais. O estudo destas relações humanas eram a prioridade para a administração e a análise da organização, que se desenvolvia em torno dos operários e levava em conta as atitudes e os sentimentos humanos.

Ao contrário do que acontecia com a teoria de administração científica, o objetivo estava voltado para as necessidades individuais e não às necessidades da organização.



Assim, líderes que acentuam o interesse pela tarefa são ditos autoritários e os que acentuam interesse pelas relações humanas são ditos democráticos, podendo estes compartilhar suas responsabilidades de liderança e fazendo com que haja participação no planejamento e execução da tarefa.

No estilo autoritário o poder do líder deriva da posição que ocupa, acreditando ser o homem essencialmente preguiçoso e pouco merecedor de confiança. Já no estilo democrático, o poder do líder é designado pelo grupo a ser criativo no trabalho, desde que suficientemente motivado.

3.3.1 Níveis de Maturidade

Neste item, será abordada a atuação do líder de acordo com o nível de maturidade da sua equipe. Para melhor exemplificar este conceito de maturidade, podemos dividir os níveis de maturidade nos seguintes estágios:

a) NÍVEL 1 – Baixa Maturidade do Subordinado

Neste estágio o indivíduo:

Não tem motivação: vontade de executar a tarefa.

Não possui competência: habilidade para realizar determinado trabalho.

Portanto, o estilo de liderança adequado a esta situação seria:

Alta tarefa.

Baixo relacionamento humano.

Assim, os líderes que trabalham com pessoas deste nível de maturidade devem definir o papel das mesmas e dirigi-las quanto ao que fazer e como, quando e onde fazê-lo.

b) NÍVEL 2 – De Baixa a Moderada Maturidade do Subordinado

Aqui, as pessoas têm motivação para realizar determinado trabalho, mas falta-lhes habilidade.

O estilo de liderança adequado a este caso, seria:

Alta tarefa.

Alto relacionamento humano.

Delegando aos subordinados grande parte da direção e um suporte sócio-emocional eficiente, os líderes estarão disponibilizando um estilo adequado de condução para um melhor desempenho, com mais motivação e vontade de exercer a tarefa.

c) NÍVEL 3 – De Moderada a Alta Maturidade do Subordinado

Como nesta situação o indivíduo costuma ter habilidade, mas lhe falta motivação para a execução de determinada tarefa, o estilo lideracional mais adequado seria:

Baixa tarefa.

Alto relacionamento humano.

Assim, o líder apenas apontará uma direção para a tarefa, em virtude da habilidade do subordinado, porém estenderá um intenso acompanhamento social como reforço ao comportamento desejado.

d) NÍVEL 4 – Alta Maturidade do Subordinado

Após conhecer os níveis 1, 2 e 3 de maturidade, definir o nível 4 é simples. Aqui as pessoas costumam ter, tanto motivação, quanto habilidade para a realização do trabalho. Portanto, o estilo de liderança seria de:

Baixa tarefa.

Baixo relacionamento humano.

O baixo relacionamento humano não significa falta de envolvimento do líder com o subordinado. Significa que o líder não precisa aplicar constantes esquemas de reforçamento para que o desempenho desejado se manifeste.

Os líderes que trabalham com pessoas deste nível de maturidade deverão demonstrar confiança nos subordinados, delegando-lhes poderes para a realização de tarefas.

3.4 ALGUMAS CONCLUSÕES.

Após ter-se delineado a importância da administração centrada no indivíduo e definido estilos de liderança adequados a cada caso, tornam-se consistentes as afirmações de que:

- a) não há um estilo de liderança básico e ideal;
- b) o relacionamento humano e a estruturação da tarefa não são interdependentes e não se opõem;
- c) três variáveis devem ser levadas em consideração na delimitação do estilo de liderança: o líder, o subordinado e a situação;
- d) o comportamento a ser considerado deverá ser o desempenho constatado e não as atitudes interiores ou sentimentos;
- e) o estilo de liderança não é estático.

Assim, pode-se concluir que um líder eficiente adapta seu estilo de liderança a situação na qual exerce poder e possui uma "mente aberta" não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantêm relações causais com o desempenho a ser desejado.

4 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

“Adote o hábito de dizer algo amável ao pronunciar as primeiras palavras pela manhã. Isto estabelecerá sua disposição mental e emocional para todo o dia.”
(PEALE, Norman Vincent)

A falha na comunicação entre os indivíduos, em muitas ocasiões, pode ser atribuída ao fato de que a pessoa que fala, age como se fosse a única participante ativa, tratando a que ouve apenas como participante passiva.

Assim, as pessoas transmitem informações – como se estivessem despejando a mensagem dentro da mente dos outros – ao invés de valorizar a troca dessas informações. Então, o significado captado pelo ouvinte pode não ser exatamente aquele que o falante quis transmitir.

4.1 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Existem diversas interferências que podem impedir a chegada da mensagem ao ouvinte. Algumas dessas barreiras são:

- a) Ouvir o que esperamos ouvir – onde é captado apenas aquilo que parece estar fortalecendo os pontos de vista particulares. Então se ouve unicamente o que interessa, ignorando o valor de informações de pessoas subestimadas pelo ouvinte.
- b) Utilizar palavras de vários significados, com diferentes sentidos para diferentes pessoas – as palavras possuem vários significados com diferentes sugerindo coisas diferentes às várias pessoas.
- c) Utilizar vocábulo específico – no caso de linguagens específicas, gíria profissional.
- d) Interferência da comunicação não-verbal – a expressão da pessoa que fala que causa a impressão na que ouve. Quanto mais concordância houver entre o sistema verbal e o não-verbal, melhor será a recepção da mensagem.

- e) Interferência de emoções – como sentimentos momentâneos de tensão e insegurança, por exemplo.
- f) Percepções influenciadas pelo grupo – as percepções pessoais se completam de acordo com os valores pessoais que são grandemente moldados pelos grupos a que se pertence.

4.2 COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO

Alguns cuidados para aprimorar o processo de comunicação, a fim de que possa ser obtida uma comunicação eficaz, são importantes desafios a serem enfrentados pelos líderes em sua atuação junto à sua equipe e vice-versa.

Podem ser apontados alguns deles, à seguir:

- a) Feedback – a informação que o último receptor remete ao seu emissor, sobre como entendeu a mensagem transmitida. Sem o feedback, o método deve ser modificado para a mais eficiente compreensão.
- b) Comunicação face a face – transmitindo informações direta e imediatamente para outra pessoa, havendo assim a possibilidade de percepção imediata da reação ao que está sendo dito.
- c) Sensibilidade ao mundo do receptor – uma vez que as pessoas são diferentes umas das outras, possuem expectativas, valores e crenças diferentes.
- d) Conhecimento da resistência – assim, se existe uma resistência clara a uma instrução imperativa deve-se tentar descobrir uma fórmula que atenua ou elimine a associação entre a ordem e a situação vivenciada no passado.
- e) Momento certo para dar a mensagem – qualquer comunicação quando atinge o receptor, está entrando em concordância ou em conflito com outras comunicações que o receptor já recebeu anteriormente, daí a necessidade de se determinar o momento adequado de se transmitir alguns comunicados.
- f) Reforço das palavras com a ação – para maior probabilidade de aceitação.

5 UMA NOVA LIDERANÇA, UMA NOVA EMPRESA

“Cada um tem que ser a mudança
que quer ver ocorrer no mundo.”
(GANDHI)

Segundo a análise de João Alfredo Biscaia, para se conseguir criar Novas Empresas, que atendam realmente às expectativas da sociedade, dos acionistas e dos colaboradores, tem-se que necessariamente contar com lideranças diferenciadas, em termos de valores e crenças, das habituais dos últimos anos.

Uma nova concepção de liderança requer a teoria da simultaneidade com o uso da preposição “E”.

- a) Objetivos além do lucro E busca pragmática do lucro;
- b) Metas audaciosas e assustadoras E progresso evolutivo e incremental;
- c) Ser líder E servo;
- d) Ser líder E inocente;

A respeito destas duas últimas afirmações discorre uma breve explicação:

- a) Líder Inocente – em vez de jogar um conceito contra o outro, os líderes vão transitar livremente entre a certeza do saber e a inocência de pensar sem barreiras. Os líderes inocentes vão respeitar a indiferença natural da liderança, permitindo assim que as organizações reajam espontânea e criativamente a imprevisibilidade do futuro.
- b) Líder Servo – o grande líder se forma com a prática de servir aos outros, indicando que a verdadeira liderança se manifesta naqueles cuja motivação primordial é o desejo de ajudar aos outros.

A melhor prova da eficácia do líder servo é saber se aqueles que estão sendo servidos estão crescendo como pessoas.

As principais características do líder servo são: escutar, empatia, consciência, persuasão, conceitualização, antevisão, curadoria, compromisso com o crescimento das pessoas e construção da comunidade.

Assim, é preciso mudar a essência, a mudança deve começar nas pessoas.

A mudança radical é a mudança nos líderes e não a mudança ordenada por eles.

Pessoas em posição de liderança acham, muitas vezes, que o único meio de agir nos negócios é “jogar segundo as regras”, o que nem sempre representa um jogo limpo, segundo eles próprios. Talvez seja este um dos fatores que levam ao *stress*, à insegurança, às decisões difíceis, medo, tensão e semanas de 60 horas nos ambientes de trabalho.

O novo estilo de liderança impõe um compromisso profundo – um novo contexto – uma mudança na própria essência do líder. Mudanças nos campos pessoal, psicológico, emocional e até mesmo espiritual e para isto é fundamental libertar-se de todos os tipos de preconceitos e “certezas”.

5.1 LIDERANÇA DE DENTRO PARA FORA

A liderança de dentro para fora nasce da noção do *empowerment* (fortalecimento/energização) e da administração participativa. Ela reflete um modo de ser do líder.

Segundo Stephen COVEY (1990) e um estudo feito a partir de livros, inicialmente escritos nos Estados Unidos, sobre liderança contatava-se a importância da realização pessoal e a ênfase ao que ele chama de “ética do caráter”, que valoriza o cumprimento de promessas, honestidade, coerência e coragem.

Era o PORQUE da eficiência pessoal.

5.2 O LÍDER DO PASSADO, O LÍDER DO FUTURO E O PAPEL DA LIDERANÇA

Neste item, objetiva-se identificar o perfil do gestor moderno inserido em um contexto de mudança organizacional, em uma análise crítica sobre algumas teorias de liderança.

A constante comparação entre um “super-gestor” ao perfil tradicional do subordinado acentua as dificuldades nas relações e práticas de trabalho entre

ambos, tornando urgente uma real mudança na concepção do trabalho em termos de equidade: responsabilidades e direitos das pessoas que trabalham em uma organização.

5.2.1 O Líder do Passado

Partindo da abordagem sob a ótica do valor agregado, conforme AKTOUF (1998), o pensamento administrativo pode ser analisado em uma concepção identificada a partir de cinco estágios distintos:

- a) Valor agregado absoluto: Séculos XVII e XVIII:
 - trabalhadores eram tratados como animais;
 - prevaleciam ganância máxima e o poder absoluto;
 - palavra-chave: força total.

- b) Valor agregado relativo: Período republicano:
 - estruturação de leis sociais voltadas ao direito trabalhista;
 - prevalece o pensamento administrativo positivo destacando-se Taylor e Fayol;
 - palavra-chave: organizar.

- c) Valor agregado de manipulação de consciência:
 - manipulação da aparência da relação de trabalho (motivação/percepção);
 - prevalece consciência da situação (manipulação), destacando-se Mayo;
 - palavra-chave: manipulação e percepção.

- d) Valor agregado de manipulação da subjetividade:
 - destaque à cultura organizacional – movimento de excelência e simbolismo organizacional;
 - prevalece a identificação do indivíduo com a empresa;
 - palavra-chave: manipulação da identidade (alienação).

e) Valor agregado extra:

- utiliza todos os valores agregados descritos acima;
- prevalecem as demissões com aumento no volume de trabalho (eliminação de custos coletivo e individual) e a contaminação geral da natureza (desregulamentação protecional do meio-ambiente).

Ainda hoje se observa um retorno ao valor agregado em muitos casos, através da chantagem, relação de força, imposição. Segundo AKTOUF (1998), “neste contexto, o pensamento liberal não é diferente do antigo valor agregado absoluto”.

5.2.2 O Líder do Futuro

A maior parte da literatura e prática especializada nas organizações busca novas competências para os líderes, que os idealizam extraordinários, com uma visão clara do negócio, que sejam verdadeiros “deuses” em suas organizações.

Ainda conforme AKTOUF (1998), a competência pode ser analisada a partir de dois enfoques: o técnico e social, prevalecendo à contradição caracterizada principalmente através de discursos não condizentes com as práticas organizacionais, das habilidades requeridas diferentes das esperadas e da promoção e degradação das pessoas.

Estes aspectos formam o chamado “jogo de carreira” , onde se busca a posição de destaque: a liderança.

Contudo, a promessa de onipotência e imortalidade são meras fantasias, caracterizando a “nova” gerência, baseada na excelência, em aspectos tradicionalistas como heroização do gerente e alienação do subordinado.

Existe ainda o desafio às organizações de promoverem e adaptarem-se às constantes mudanças, exigindo assim uma atitude mais participativa dos trabalhadores.

As contradições que ocorrem nesses cenários só reforçam a busca acirrada por proteção (poder) e a construção de uma nova realidade (mudança). Como

resultado, surge o crescimento da ansiedade, frustração, sofrimento e, principalmente, um discurso duplo e ambíguo (*doublespeak*).

Solução proposta por AKTOUF (1998), seria trabalhar a questão da liderança de forma mais sólida onde os líderes devam descer do pedestal e aceitar sua mortalidade, além de buscar *status* através do desempenho.

Simultaneamente, criar mecanismos que promovam a real participação dos subordinados, tornando as condições de trabalho mais significativas.

Assim os líderes, na condição de mortais, possuem o direito a dúvidas e certezas (errar e acertar).

Ocorre a substituição do heroísmo do líder pela apropriação coletiva do conhecimento, desenvolvimento de novas habilidades e atitudes, garantindo um aprendizado contínuo na organização.

Segundo autores como FLEURY (1997), MORGAN (1997), HAMEL e PRAHALAD (1997) e AKTOUF (1998), este é o grande diferencial competitivo perseguido pelas organizações, ou seja, aprender a aprender.

5.2.3 O Papel da Liderança

Conforme WICK e LEÓN (1996), os líderes inseridos num contexto de aprendizagem devem:

- a) Criar uma visão;
- b) Dar o exemplo;
- c) Cultivar um ambiente de apoio;
- d) Não serem tiranos;
- e) Ouvir o que não têm vontade de ouvir.

Ao líder cabe a responsabilidade da aprendizagem, fazendo surgir uma questão. Como isso pode acontecer e como se pode cobrar de alguém resultados esperados por outras pessoas?

WHITE e CRAINER (1996) complementam essa discussão destacando cinco habilidades da liderança em um ambiente de mudança:

- a) aprendizado difícil – aprender com a dificuldade (criatividade);
- b) energia – dinamismo organizacional;

- c) foco – obsessão;
- d) simplicidade – melhoria contínua;
- e) percepção – autoconsciência (dominar a intuição).

Estas habilidades devem ser desenvolvidas por todas as pessoas na organização que busca um aprendizado coletivo, ampliando o foco de análise, permitindo aprimorar a percepção, levando as diferenças individuais a serem valorizadas pela equipe. Assim, o “novo” papel que é atribuído ao líder, na realidade é responsabilidade de cada integrante da organização de aprendizagem.

O papel do líder passa a ser o de facilitador ou não dificultador. Acredita-se que se as pessoas tiverem espaço para serem criativas, inovadoras e críticas, desempenharão estes atributos de forma competente, desde que não haja nenhuma interferência que bloqueie este processo, influenciando no desenvolvimento do autocontrole do grupo.

5.3 O EMPOWERMENT

Empowerment não é simplesmente delegar tarefas, como muitos executivos pensam. É uma questão de poder, de quem o exerce e como.

Na era da Qualidade Total, é indiscutível a importância desta ferramenta gerencial, no âmbito de beneficiar os processos e o rendimento da empresa.

Segundo MORRIS (2001) e HAIGER (2001), para colocá-la em prática é preciso reconhecer que sua essência são as equipes de trabalho autogeridas e seu segredo a liderança eficaz e transformadora.

O papel das equipes na busca da melhoria contínua da qualidade, caracteriza-as como indiscutíveis “times de projeto”, por facilitar a mudança de um sistema de trabalho tradicional para um sistema de trabalho de alto desempenho, conforme J.S. BINGHAM (1992).

Este sistema de alto desempenho definido por Bingham é compatível com a visão de *empowerment* de Rosabeth Moss KANTER (1984) em seu livro *The Change Masters*. Para ela, *empowerment* significa contratar, treinar e remunerar os funcionários para tomarem decisões baseadas em três “ferramentas essenciais”: informações, recursos e apoio.

Como o *empowerment* envolve a transferência do poder de tomar decisões da gerência para os funcionários, há uma relutância daquela em delegar poder e uma relutância igualmente forte destes em aceitar as imposições. No que diz respeito à gerência, ela advém de uma série de fatores como insegurança, falta de capacidade gerencial, falta de confiança nos subordinados, falsa racionalização e falta de incentivo.

É necessário transpor essas barreiras para que o *empowerment* seja oferecido e aceito. Palavras como motivação, autopercepção e capacidade tornam-se consistentes neste caso.

É necessário que as equipes sejam motivadas intrinsecamente e não extrinsecamente, para que se tornem mais autônomas.

Analisando o quadro abaixo é possível entender essas diferenças:

QUADRO 1 – A DIFERENÇA NA MOTIVAÇÃO

EQUIPES MOTIVADAS EXTRINSECAMENTE	EQUIPES MOTIVADAS INTRINSECAMENTE
Consideram-se como tendo metas que lhe foram impostas.	Estabelecem metas para si ou interiorizam metas estabelecidas externamente.
Dependem da sorte para poder atingir as metas.	Dão suporte à consecução das metas com o planejamento da ação.
Deixam de prever as barreiras para a consecução de metas.	Orientadas para prevenir problemas buscando a consecução das metas.
Os membros da equipe procuram evitar a responsabilidade por sua ação individual e coletiva e tendem ao fracasso.	Os membros da equipe assumem responsabilidade pessoal por sua ação individual e coletiva e tendem ao sucesso.
Vêm o ambiente de trabalho como ameaçador	Encaram o ambiente de trabalho como estimulante.

Assim, as equipes podem ser caracterizadas da seguinte forma:

QUADRO 2 – AS DIFERENTES EQUIPES

EQUIPE DE TRABALHO AUTODIRIGIDA	EQUIPE DE MELHORIA DA QUALIDADE
Refina os processos de trabalho e os reformula de acordo com seus próprio critério.	Refina os processos de trabalho definidos pela gerência.
Todos os membros da equipe envolvem-se na definição do problema, implantação da solução e monitoramento, sem recorrer a gerência.	Necessita da gerência para motivar e supervisionar os esforços de melhoria.
Os membros da equipe se concentram nos aspectos tanto técnicos como não-técnicos da melhoria e desenvolvimento do processo.	Necessita de aprovação da gerência quanto à mudança do processo.
Os membros da equipe têm múltiplas qualificações que abrangem todos os aspectos: administrativo, técnico e pessoal.	Os membros da equipe possuem qualificações tradicionais de trabalho específicas da tarefa.
Todos os membros da equipe têm plena responsabilidade pela entrega de um segmento bem definido do processo de trabalho total.	Os membros individuais da equipe são responsáveis por uma função técnica restrita.
O papel das equipes, facilitadores e gerentes da qualidade é determinado pela consecução da visão de qualidade, missão, estratégia e valores da empresa.	As atividades cotidianas dos membros, supervisores e gerentes permanecem inalteradas.
As melhorias nos processos de trabalho e formulação do processo fazem parte integrante dos padrões normais de trabalho.	As melhorias nos processos de trabalho são vistas como um “acréscimo” aos padrões normais de trabalho.
Tem pleno controle operacional e autoridade na mudança do processo.	Os membros da equipe se concentram nos aspectos técnicos da melhoria do processo.
Recompensas/reconhecimento vinculados aos resultados mensuráveis da equipe.	Recompensas/reconhecimento vinculados ao desempenho individual. (KOHN, 1992)
Todo membro da equipe é responsável pelo segmento acabado do trabalho.	Os membros da equipe envolvem-se em uma parte limitada do processo total de trabalho.
“Qualidade” e “tarefa” são encarados pelos membros da equipe como sinônimos.	“Qualidade” e “tarefa” são encaradas pelos membros da equipe como excludentes.

Para que o *empowerment* seja uma ferramenta de TQM, é necessário que o conceito não no campo da psicologia , com ênfase no indivíduo, mas no campo da sociologia, com ênfase no grupo ou equipe.

O segredo do *empowerment* é a liderança eficaz, que reconhece que todos fazem parte do mesmo empreendimento. Qualquer coisa anterior a isso não é *empowerment* , mas apenas uma fachada para encobrir as imperfeições da gerência.

6 AS SETE COMPETÊNCIAS E SUAS CONTRADIÇÕES

“O ser humano não é um ser inaugural.”
(PIÑON, Nélida)

As organizações, hoje, necessitam de líderes que possuam uma visão generalista. A visão, o sentimento do todo. O conhecimento de uma cadeia de processos mais globalizada. Líderes estes, que se dão conta do seu maior patrimônio: seus empregados.

E para que ele, o líder, seja reconhecido, precisa de um desenvolvimento global, e para isto, deve se familiarizar com algumas características dos seres humanos, pois para que o trabalho seja realizado, é necessário se conhecer.

- a) Inteligência Racional: é a inteligência lógica, responsável pela linguagem, pelas programações, normas e regras. O centro intelectual representa o mundo racional, da lógica racional, do binário, da afirmação e negação, da linguagem, sempre trabalhando com associação;
- b) Inteligência Emocional: guarda a intuição, e as conexões. É o lado subjetivo, possibilitando através de estudos descobertas dos talentos ocultos. O centro emocional é a sede dos sentimentos e emoções, e não trabalha por associação, mas define o prazer como algo agradável ou desagradável;
- c) Inteligência Corporal: transforma em ações o direcionamento emanado pela inteligência racional e a inteligência emocional. O centro físico é a sede do movimento ou da inércia. É a busca do prazer para satisfazer os outros centros. Reconhecer-se como um líder e educar seus pensamentos, tendo o corpo como base.

No âmbito de uma equipe, cada líder, possuindo metas a cumprir, deve observar a si mesmo e transmutar as formas negativas internas que possam a vir a sabotar o objetivo final. Observar e tomar consciência das posturas internas, as quais fortalecem ao longo do tempo, e proporcionam a chance de controlar os “pecados” que dissipam o tempo e a energia.

O ser humano de uma forma geral oscila entre a imaginação e a identificação. Vive segundo a segundo, imaginado algo de alguém ou de alguma

coisa, algo que na maioria das vezes só existe na imaginação. E esquecem que os acontecimentos que imaginam raramente se tornam realidade, sendo o contrário de uma atividade mental útil, possuindo um objetivo a ser alcançado, perseverante, na busca da realização, com um resultado definido.

Quando não estão imaginando, estão identificando com alguém ou com alguma situação, que se submetem. Estado no qual “são absorvidos” pelas circunstâncias externas, se dividindo inconscientemente e anulando a precária consciência de si mesmo. A identificação também consome uma grande parcela da energia.

E por último o corpo físico. O qual não possui nenhum controle sobre os movimentos, desenvolvendo os movimentos de uma forma totalmente inconsciente.

Dos três centros, o centro físico é o único que permanece no “lugar”, enquanto os outros dois se concentram sobre algo que ocorreu, ou sobre um problema que poderá ocorrer.

As pessoas devem então se esforçar para que sejam conscientes de seus pensamentos, sentimentos e movimentos, e assim alinhados os três centros ao redor de um determinado propósito ou objetivo.

Emoções negativas como: inveja, cobiça, orgulho, gula, preguiça, ira e luxúria estão sempre fundamentadas na imaginação e na identificação. Uma vez observadas começam com o tempo a perder o significado que normalmente lhes outorgam. Observar o momento em que estes estados se apoderam das pessoas, faz com que elas comecem a perder a importância junto a sua presença. As pessoas devem se esforçar para evitar se identificar com o tema de negatividade; exercitar com perseverança e determinação, a observação do centro intelectual: imaginação e o centro emocional: identificação; os quais povoam o inconsciente; mas uma vez observados tendem a perder a força devastadora que possuem, permitindo que as pessoas economizem a energia buscando, com isto, o objetivo de tornar o líder um ser de qualidade.

Ferramentas podem auxiliar na busca deste propósito: a utilização equilibrada das emoções; identificando as diferentes personalidades e características que os líderes podem adotar, as quais interferem nos relacionamentos, provocando conflitos e criando dificuldades na realização de projetos pessoais ou de uma equipe de trabalho; ou o seu conhecimento

possibilitando um alerta, facilitando, com isso, as relações interpessoais e auxiliando nos programas de recrutamento e seleção de membros de uma equipe.

Essas ferramentas explicam as diferenças, as atitudes e reações perante a vida, e possibilitam descobrir a causa de contradições e enganos, facilitando a descoberta de um caminho em um mundo globalizado, profundamente competitivo e autodestruidor, caminho que se torna responsável pela união de pessoas em torno de um propósito maior, pois a tendência das organizações é a de se estruturar em equipes para melhor processar as informações, agilizar as tomadas de decisões e atender aos requisitos dos clientes e da organização.

Através dessas ferramentas pode se conhecer algumas características das pessoas, facilitando a sua colocação em ambiente de trabalho; enaltecendo os pontos fortes de um líder, o qual se sentirá mais à vontade para produzir, e atingir a realização pessoal e profissional. E por outro lado, pode se observar na prática, os pontos fracos de um líder causadores de conflitos que usualmente ocorre em equipes; mas que mas uma vez observados, cria-se a oportunidade de serem reduzidos, abrindo espaço para um ambiente de harmonia e de amizade recíproca, objetivando as competências de um líder e mantendo-se sempre o ponto de equilíbrio.

6.1 INVEJA X IMPERATIVIDADE.

A inveja é o que, secretamente, impulsiona as atitudes na competição por um bom cargo, por estabilidade, por poder.

Achando que podem ter tudo sozinhas, essas pessoas não consideram ações como: formar, liderar, motivar e reter equipes e talentos, pois transferem para si os méritos que julga melhor nos outros. Enraizada sempre no centro mental, as pessoas se tornam muito egocêntricas, tirando proveito de tudo que fazem, fingindo-se muitas vezes humildes e fazendo-se de vítimas, possuindo falsas necessidades como, por exemplo, ter o desejo de possuir algo que o outro possui. Almejando a posição alheia, prejudica os demais por não aceitar o que tem e o que é, sempre desejando ter mais do que possui.

Acreditam que regras e regulamentos não se aplicam a elas. Se a autoridade for punitiva ou restritiva, tenderá a quebrar todas as regras de comportamento. Tornam-se rancorosos quando não reconhecidos e não aceitam estar em posição servil nem de trabalhar em ambiente comum, desenvolvendo um estilo que seja diferente o suficiente para mudar a idéia fixa de um sujeito rejeitado em um indivíduo prestigiado e que não esteja sujeito a regras comuns. Tendem a avançar até que o sucesso comece a se materializar, mas quando os resultados começam a surgir a atenção com freqüência se desvia para interesses diferentes. Nunca estão satisfeitas.

Na imperatividade, por sua vez, as pessoas possuem uma falsa consciência das coisas por acharem que já estão plenamente realizadas e possuem tudo que desejam. Evitam sentir falta quando algo está distante, aceitando os fatos e se sentindo felizes com o que têm. Demonstram, muitas vezes, rejeição em querer obter as coisas, evitando achar defeitos e encontrando em si uma aversão à inveja demonstrada nos outros como se, se preocupasse somente com os fins e não com os meios.

No modelo que se julga ideal, poderia ser enfocada a satisfação, o êxito pessoal, onde são evitadas comparações invejosas com outras pessoas e lamentações. Ser consciente, agir com virtudes e espírito competitivo, se auto-superando, sempre motivado e motivando criando, com isto, estabilidade e prudência.

6.2 COBIÇA X CETICISMO

Certamente que se a inveja impulsiona as atitudes, a cobiça é a força que efetiva essa ação. A inveja e a cobiça estão relacionadas e até se confundem. O indivíduo pode invejar por cobiça ou cobiçar por inveja.

Ter uma visão fragmentada do negócio, encontrando dificuldade em buscar novas oportunidades, impedindo, assim, a visão do contexto global e das mudanças e tendências fazem parte das características inerentes a estas pessoas.

Caracteriza-se também em obter as coisas, necessidades, por meios ilícitos, ocultando para si algo que é de todos. Os indivíduos tornam-se falsos condutores,

ludibriando para conseguir o que desejam, com a certeza abusiva de realização, aproveitando-se, assim, dos outros. Vivem em função de uma máscara, fazendo *marketing* e si mesmo, criando uma imagem para conquistar o sucesso. Atribuem importância a uma visão da realidade, quando na verdade é só aparência. Identificada, também, por atitudes como: viver ansioso por conseguir poderes físicos e psíquicos; viver ansioso por acumular bens materiais; agir de forma especulativa; e por sua forma egoísta e abusiva, explorando assim as demais pessoas.

No ceticismo, ao contrário o que acontece na cobiça, as pessoas não investem nos desejos, nem em riscos, duvidam de tudo e de todos. Não crêem em mudanças e por isso não investem em outras pessoas, ficando com a visão tradicionalista e pouco se importando com o futuro.

Neste caso, o equilíbrio se tornaria o ideal, pensando e agindo de acordo com o possível e o lícito. Tendo um estilo determinado a atingir metas e objetivos, auxiliando as pessoas a crescerem também, reconhecendo suas qualidades e méritos, sempre com transparência nas decisões e com uma visão futura.

As pessoas devem ter uma ambição dosada e não serem manipuladoras, mostrando sempre entusiasmo contagiante por projetos e aspirações, para que atinjam os níveis de qualidade e satisfação.

6.3 ORGULHO X MODÉSTIA

Por acreditarem que já sabem tudo, as pessoas orgulhosas não acham fundamental estarem abertas a novos aprendizados e estimularem seus colaboradores a aprender.

Sentindo-se superiores aos demais, não admitem seus próprios erros. Enfatizam excessivamente suas qualidades e por isso, não admitem opiniões. A indiferença e a arrogância predominam, tornando a pessoa auto-suficiente, e chamando a atenção só para si, vivendo num mundo só de aparências.

Por outro lado, uma pessoa modesta, muitas vezes sente-se inferior aos demais, não se sente importante, vive se culpabilizando. Assim, evita assumir responsabilidades, não inovando suas metas e nem criando novos desafios. Não deposita confiança em si e nem nos outros.

Neste contexto, a humildade é inserida como uma atitude ideal, fazendo com que as pessoas se ajustem a ambientes hierárquicos, nos quais as linhas de autoridade e áreas problemáticas sejam claramente definidas. Tornam-se capazes de se esforçarem lealmente e sem recompensa por uma causa ou ideal criativo. Vivem de forma otimista, buscando soluções, criando, inovando e fazendo com que todos cumpram seus papéis, quebrando a hierarquia. Sempre confiam e passam confiança, reconhecem seus erros e os trabalhos dos outros, criando uma fidelidade e um ambiente de responsabilidade em prol de um objetivo comum.

6.4 GULA X ESTAGNAÇÃO.

Na gula, o desejo de estar emocionalmente por cima faz com que as pessoas trabalhem incessantemente, preferindo lidar com mais atividades de uma só vez - ações impulsionadas por caprichos.

Agindo apressadamente e sem pensar, acham que podem resolver tudo de uma só vez. Com ambição extremada, exageram suas necessidades sem medir conseqüências, tomando-se seres centralizadores em demasia, fazendo com que o excesso de controles inibam as idéias, restringindo iniciativas e criatividade, perdendo, com isto, agilidade.

Ao contrário da gula, encontra-se a estagnação que faz com que a pessoa viva do passado, tornando-se avessa a riscos e mudanças de forma que vive tradicionalmente.

O ideal seria chegar ao meio-termo: a moderação. Ser uma pessoa equilibrada tendo a consciência do momento exato e jamais se deixar extrapolar.

6.5 PREGUIÇA X HIPERATIVIDADE

A pessoa desvia a atenção, o tempo, esforço e dedicação do foco principal do seu negócio. A preguiça é uma força opositora que toma conta das pessoas predominando a má vontade, a incapacidade e ociosidade. Não se adapta a nada, é sempre resistente às pessoas e aos fatos. São chamadas mediadoras porque sua

ambivalência natural, lhes permite concordar com qualquer ponto de vista, não se comprometendo com qualquer um deles.

Retardam tomadas de decisão por acharem que sempre haverá outros que poderão fazer isto por eles, onde os desejos dos outros se tornam mais importantes que os deles absorvendo, assim, programas alheios.

Além de tudo, conformam-se com tudo, não reagem ante os impactos da vida, não respeitam os demais e sempre estão se justificando.

Ao contrário, a hiperatividade torna a pessoa estressada, angustiada, dominadora e intolerante pela pontualidade extremada, por exemplo. A atividade excessiva faz com que tudo se torne mecânico e programado.

A vontade poderia ser a característica mediadora, onde o indivíduo aprende a ouvir e compreender, conhecendo outras pessoas em profundidade sentindo, com isto, o que é essencial na vida alheia. Tende-se a trabalhar em equipe para atingir um objetivo pré-determinado, além de ser uma pessoa decidida, que assume riscos e é auto-observadora, planejando e agindo com disciplina.

6.6 IRA X PASSIVIDADE.

Na ira, observa-se que o indivíduo reage ante os impactos da vida ou as diversas impressões recebidas. Todo e qualquer agregado que se sinta acuado, descoberto e reprimido, utiliza-se da ira para reagir e causar resistência.

A pessoa interessada em tarefas operacionais, pouco produtiva e empreendedora fica presa aos controles rotineiros, tornando-se assim impaciente para ensinar, escutar e delegar funções. Quer impor sua vontade sobre os demais, revidando a uma ofensa ou calúnia recebida caso ela ocorra. Irritado e vingativo, sempre ansioso consigo e com os outros.

Muitas vezes cria intrigas para tomar satisfação, enfatizando funções emocionais fortes que afetam o grupo.

A passividade é manter a calma sobre o que deseja, aceitando tudo, não se afetando com nada, tornando-se assim uma pessoa alienada e sem emoções.

Na tolerância, vista como ponto de equilíbrio, o indivíduo age com serenidade, tornando-se paciente, controlador de suas emoções e evitando extremos. Sabe esperar o melhor momento e importa-se com a vontade dos demais.

6.7 LUXÚRIA X NEGLIGÊNCIA.

A luxúria está muito enraizada dentro das pessoas, tornando-as egocêntricas, aproveitadoras e sempre com segundas intenções, manipuladoras, prepotentes e arrogantes. Pode-se dizer que apresenta uma combinação das características do orgulho e da cobiça.

A negligência seria o extremo pois a pessoa se torna comodista, passiva, sem opinião própria e sem poder de argumentação.

O respeito é a característica ideal, pois age em benefício coletivo, sempre procurando razões e respostas para conflitos e dúvidas exercendo seu papel em espírito de equipe.

Em muitos casos, as características pertinentes aos “pecados” relacionados neste capítulo podem apresentar inter-relação num único indivíduo.

7 LIDERANÇA EM AÇÃO

“O teste para uma inteligência brilhante é a capacidade de ter duas idéias opostas na mente e ainda assim ser capaz de funcionar.”
(FITZGERALD, F. Scott)

Relembrando a questão do início deste estudo - “Por que alguém deveria seguir você” – muitos executivos relutam em responder a essa questão, segundo um estudo de Robert GOFFEE (2001) e Gareth JONES (2001), mas tem bons motivos para ter este temor:

- a) liderança é fundamental para o sucesso;
- b) a avalanche de conselhos sobre liderança torna difícil saber o que é mesmo válido.

Segundo seus estudos, os líderes eficazes devem ser eles mesmos e reunir, ainda, quatro características: mostrar os pontos fracos, confiar na intuição, ser empático com os funcionários, exibir as diferenças.

Todas as quatro características têm merecida importância no exercício de uma liderança influente, porém, não possam ser usados de forma mecânica, ou seja, precisam ser ou se forçar parte da personalidade do executivo.

É importante lembrar que não há uma fórmula mágica, que as necessidades variam de um contexto para o outro e os resultados costumam ser sutis.

Este estudo não prioriza o enfoque de resultados essencialmente financeiros, embora muitos líderes estudados tenham desempenhos notáveis. A pesquisa concentra-se em líderes que tem um talento especial para influenciar pessoas, conquistando o coração e a mente dos liderados. E surpreendentemente, descobriu-se que não bastam uma ou duas qualidades, o líder precisa ter todas as quatro e o inter-relacionamento entre elas é de crucial importância, pois líderes influentes costumam ajustar as qualidades para encontrar o estilo certo no momento certo.

7.1 AS QUATRO OUTRAS CARACTERÍSTICAS DOS VERDADEIROS LÍDERES

7.1.1 Mostrar seus Pontos Fracos

Ao expor seus pontos fracos, o líder cria um clima de confiança e incentiva as pessoas a aceitar o desafio, eliminando a imagem de que é perfeito em tudo e pode fazer qualquer coisa sem ajuda.

Assim cria uma atmosfera de colaboração, cria solidariedade entre o líder e os liderados. Porém devem fazê-lo de maneira seletiva. Saber o que revelar para que uma fraqueza não seja encarada como uma falha, algo que coloque em risco os aspectos centrais do seu papel profissional.

7.1.2 Fazer Valer a Percepção

Desenvolver sensibilidade para detectar boas situações, sinais que existem no ambiente e perceber a situação sem precisar de uma explicação racional.

Pessoas com grande sensibilidade podem perceber com facilidade sentimentos velados, detectam se os relacionamentos estão ou não funcionando.

Isto significa conseguir “ler” os silêncios e as pistas não verbais da organização. Embora os líderes precisem ter uma grande sensibilidade, essa capacidade de perceber a situação pode criar problemas, quando, ao fazer julgamentos apurados sobre até onde podem ir, se arriscam a perder seus seguidores.

Além disso, perceber a situação implica projetar – postura mental em que a pessoa atribui idéias suas a outras pessoas e coisas – e isso pode interferir na realidade. Por isso, a capacidade de perceber situações deve ser sempre seguida do confronto com a realidade.

7.1.3 Ter Empatia, mas com Firmeza

Verdadeiros líderes não precisam de um programa de treinamento para que seus funcionários acreditem que se importam com eles. Sentem forte empatia por seus liderados e se importam com o que eles fazem.

A empatia não tem que ser uma postura açucarada; verdadeiros líderes agem de forma singular, chamada de "empatia sem concessões". Ela é um meio-termo entre o respeito pelo indivíduo e o respeito pela tarefa a ser realizada.

As pessoas mais propensas a adotar essa postura são aquelas que realmente se importam, alguém que se importe verdadeiramente com as pessoas e com o trabalho.

7.1.4 Ter Coragem de Ser Diferente

Outra qualidade dos líderes influentes é capitalizar as qualidades que apenas eles têm. Isto implica em usar as diferenças de forma positiva, fazendo delas a sua marca.

7.2 AFINAL DO QUE É FEITO UM LÍDER.

QI e conhecimentos técnicos são importantes, mas inteligência emocional é condição inquestionável para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, Daniel GOLEMAN (1996) e sua equipe estudaram os modelos de competência de 188 empresas de grande porte como Lucent Technologies, British Airways e Credit Suisse, concentrando-se em como funciona a inteligência emocional no ambiente de trabalho, especialmente entre líderes, examinando a relação entre este conceito e o bom desempenho.

Com base neste estudo, GOLEMAN (1996) identificou cinco principais componentes da inteligência emocional no trabalho - autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade.

7.2.1 Autoconhecimento

Constitui-se de uma profunda percepção das próprias emoções, capacidades de reconhecer e compreender estados de espírito, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas.

Para saber se uma pessoa possui um bom autoconhecimento, pode-se começar pela franqueza e capacidade de realização de auto-análises realistas. Quando se admitem os fracassos com franqueza, a história pode talvez ser concentrada com um sorriso, remetendo ao aprendizado através da experiência.

Uma das características do autoconhecimento é a capacidade de rir de si mesmo. Profissionais que se conhecem bem, também sabem quais suas limitações e seus pontos fortes e não têm dificuldade de falar a respeito, demonstrando autoconfiança, através da boa compreensão de suas habilidades.

Quem tem capacidade de fazer uma auto-avaliação correta é capaz de fazer o mesmo por sua empresa.

7.2.2 Autocontrole

É a capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estado de espírito perturbador, aliada a propensão de não julgar e a pensar antes de agir. É uma espécie de diálogo interno constante.

A importância deste componente da inteligência emocional para o líder, está no fato de que, quem tem controle sobre os sentimentos e impulsos é capaz de criar um ambiente de justiça e confiança, sem politicagens. Além disso, pela própria competitividade do mundo dos negócios, em que imperam a ambigüidade e a mudança.

Profissionais que controlam as emoções não entram em pânico frente às mudanças e alguns casos, chegam até a liderar a iniciativa.

O autocontrole contribui ainda para a honestidade dentro da empresa, isso porque oportunidades de abusar do poder se apresentam e as pessoas com pouco controle lançam mão dela.

Os sinais de autocontrole, portanto, podem ser identificados como: propensão à reflexão e à análise cuidadosa, estar à vontade com a ambigüidade e a mudança, e integridade, ou capacidade de dizer não aos impulsos.

7.2.3 Automotivação

Paixão pelo trabalho por motivos que não o dinheiro ou *status* e propensão a perseguir objetivos com energia e persistência, definem este componente da I.E.

A palavra-chave é alcançar. Esses líderes buscam desafios criativos, adoram aprender e se orgulham de um trabalho bem feito, mostrando-se ávidos por explorar novas abordagens para o seu trabalho.

Pessoas com automotivação costumam manter as metas sob controle rastreando mensurações difíceis, como lucratividade e participação de mercado. As pessoas com grande apreço por seu trabalho, costumam se sentir altamente comprometidas com a organização. Líderes com essas características costumam constituir uma equipe de gerentes com as mesmas características. E, claro, o otimismo e o compromisso com a empresa são fundamentais para a liderança.

7.2.4 Empatia

A empatia consiste na capacidade de compreender a constituição emocional dos outros, tratando as pessoas de acordo com suas reações emocionais. É a mais facilmente reconhecida.

Não significa que seja necessário tomar os sentimentos de outras pessoas como seus ou tentar agradar a todo mundo. Significa, na verdade levar em consideração seriamente os sentimentos dos funcionários, aliados a outros fatores, no processo de tomada de decisões.

A empatia é particularmente importante por três razões: aumento do uso de equipe, ritmo rápido de globalização e necessidade cada vez maior de reter as pessoas de talento.

Os líderes com empatia fazem mais do que simplesmente compreender as pessoas à sua volta: usam seus conhecimentos para melhorar as empresas de forma sutil, porém significativa.

7.2.5 Sociabilidade

Tal como a empatia, a sociabilidade diz respeito à capacidade de uma pessoa de administrar seu relacionamento com outras pessoas.

A sociabilidade é um comportamento amigável com um objetivo: impulsionar as pessoas na direção desejada.

Assim, define-se como a competência para administrar relacionamentos e criar redes e a capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades.

A sociabilidade pode ser reconhecida de várias formas. As pessoas sociáveis são hábeis gerentes de equipes, por exemplo – é a sua empatia trabalhando. Da mesma forma, são persuasivas – uma manifestação das características de autoconhecimento, autocontrole e empatia, combinadas.

Em síntese, pode-se dizer que empresas que atuam em mercados competitivos têm pouco espaço para as chefias no sentido tradicional, mas estão profundamente carentes de líderes. E profissionais em funções de liderança são mais valorizados pelas suas competências comportamentais na direção de equipes do que pelo uso do poder hierárquico conferido pelo cargo ocupado na organização. Embora as competências em habilidades e conhecimentos sejam importantes para o líder são decisivos os fatores de Inteligência Emocional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o embasamento teórico e as diversas reflexões expostas neste contexto pode-se entender que se exigem alterações e adaptações das habilidades e das competências do indivíduo para atuar qualitativamente na gestão da organização.

É muito difícil sensibilizar os membros de organizações tradicionalistas para efetuarem mudanças avançadas, mas, as organizações que já alcançaram altos graus de abertura e flexibilidade respondem mais rapidamente aos esforços e resultados; criando, com isso, novos valores e atitudes, estabelecendo uma nova cultura organizacional, na qual não predomina a resistência às mudanças, a autocracia e o conservadorismo.

Os líderes necessitam ter um perfil multifuncional: flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos; simplicidade e transparência da gestão; uso eficaz de recursos e estratégias; abordagem gerencial centrada nos processos; e, valores agregados aos bens e serviços para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade do mercado. Diante das mudanças com que as organizações tem se deparado, fica claro a necessidade de buscar adequar-se às novas formas de liderar importando-se com o desenvolvimento e compartilhamento coletivo das competências, das habilidades e técnicas.

A influência que o líder exerce no processo de mudança organizacional é fundamental no sentido de construir espaços para facilitar as discussões e questionamentos do grupo sempre com o domínio pessoal e com a visão compartilhada. Com o domínio pessoal, o líder vai além de suas competências e habilidades, extrapolando a abertura espiritual e ensejando um trabalho criativo que esclarece e aprofunda a visão pessoal, centralizando as energias, e visualizando a realidade objetivamente. E com a visão compartilhada, tem uma missão genuína para que as pessoas dêem o melhor de si, prevalecendo o compromisso em lugar de aceitação, não sendo nada imposto, e, sim, compartilhado.

A qualidade no agir significa virtude que é caracterizada por força e vontade. As mesmas se adquirem com base nas repetições dos atos, auxiliando na inserção de sua prática: tomando consciência da deficiência ou defeitos e propondo-se a ganhar a virtude da imparcialidade; pois à medida que as pessoas se esforçam

para serem justas, dar a cada um o que lhe é devido, essa prática constante ajudará a ganhar a naturalidade precisa e as ações fluirão no sentido da melhoria de qualidade no relacionamento.

As figuras de líderes nas organizações atuais estão, cada vez mais valorizadas em diversas esferas do trabalho. Os papéis são de criação para que a aprendizagem ocorra a partir dos próprios indivíduos pelas motivações. Os líderes tem de estar preparados para inovações intuitivas e que concernem às emoções dos colaboradores, preservando a auto-estima dos liderados. Sempre inspirando entusiasmo, dividindo responsabilidades, fornecendo diretrizes e analisando as causas e efeitos dos trabalhos executados.

Enfim, para liderar não existe um modelo ideal e sim vários caminhos que mostram os “defeitos ou virtudes” de um líder. O importante é ter habilidade para atingir resultados junto com as pessoas, agindo segundo a ótica de quem vai executar e lembrando que cada decisão afeta a equipe, ou seja, as organizações necessitam de uma visão globalizada para que sempre tenha seguidores, e através desta visão é possível enfrentar desafios e ajudar na regularização de suas competências.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- JOHNSON, Spencer. **Quem Mexeu no Meu Queijo?** 25. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERUZZO, Marcelo. **Os Dez Mandamentos de Deus e os Pecados Organizacionais**. Curitiba, 2002.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- WICK, Calhoun; LÉON, Lu Stanton. **O Desafio do Aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.
- WHITE, Randall; HODGSON, Philip; CRAINER, Stuart. **A Liderança do Futuro**. São Paulo: Nobel, 1998.
- REVISTA DO COMÉRCIO. Curitiba: Associação Comercial do Paraná, 2000.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo: março/abril, 2002.
- REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, Out/Nov/Dez. 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 – REPORTAGEM DA HSN MANAGEMENT

Uma força

Pesquisa de cinco anos com 90 líderes mostra quais são as quatro capacidades que realmente importam. Por Warren Bennis

O líder moderno requer qualidades que lhe são inatas. Mas quais são elas? No livro *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change*, lançado pela editora Perseus Books, o especialista no assunto Warren Bennis mostra o resultado de seu estudo de cinco anos com 90 líderes dos setores público e privado dos EUA, feito com o objetivo de descobrir o que, afinal, eles têm em comum. As principais descobertas são apresentadas a seguir, nos *highlights* dos capítulos *As quatro competências da liderança* e *Séquito*.

No começo, diz Bennis, saltaram aos olhos mais diferenças do que semelhanças. O grupo tinha pessoas que usavam mais um ou outro lado do cérebro, gente que se vestia para impressionar ou não fazia isso, líderes falantes ou lacônicos, do tipo John Wayne e outros de estilo completamente oposto — curiosamente, aliás, o grupo estudado incluiu poucas personalidades carismáticas. Mas o autor acabou encontrando várias capacidades comuns à maioria dos líderes ou a todos eles, sendo quatro as realmente essenciais: as capacidades de atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole. Ele também garante que os bons líderes transferem poderes, responsabilidade e autonomia a seus subordinados, aumentando a motivação sem precisar instituir um sistema de prêmios e castigos. Em um quadro, Bennis explica o papel dos colaboradores dos líderes.

Embora os quatro critérios básicos para a escolha de executivos de alto nível sejam competência técnica, habilidade com pessoas, capacidade conceitual e personalidade, a liderança eficaz deriva fundamentalmente do último deles, sendo a capacidade de julgamento um importante critério secundário. Questionados sobre o que esperam de seus líderes, os subordinados geralmente listam três coisas: direção ou

visão, integridade (alguém em que se possa confiar) e otimismo.

No início dos anos 80, dediquei-me a pesquisar a liderança. Durante cinco anos, viajei pelos EUA e entrevistei 90 dos líderes mais eficazes e bem-sucedidos do país — 60 deles do setor privado (a maioria de empresas da *Fortune 500*) e 30 do público. Buscava descobrir o que havia em comum entre eles, tarefa que exigiu muito mais do que eu planejava.

Meu objetivo era encontrar pessoas com habilidades de liderança, não apenas “bons administradores”, líderes verdadeiros, que mexem com a cultura, que são arquitetos sociais de suas organizações e criam e mantêm valores. Líderes fazem as coisas certas, enquanto administradores fazem as coisas corretamente. Ambas as funções são cruciais e diferem profundamente. Basta ver pessoas em cargos elevados fazendo muito bem a coisa errada.

Um dos principais problemas das organizações é que elas são lideradas de menos e gerenciadas de mais. Elas não dão atenção suficiente à coisa certa e, ao mesmo tempo, concentram-se demais em fazer direito. Parte da culpa é dos cursos de administração. Ensinamos aos alunos como ser bons técnicos e bons funcionários, mas não os treinamos para a liderança.

Depois de vários anos de observação e entrevistas, defini quatro competências que, de algum modo, eram evidentes em todos os que participaram da pesquisa: gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e autogerenciamento.

Capacidade 1: atrair a atenção

Entre as características mais claras dos líderes pesquisados está

irresistível

a habilidade de persuadir pessoas, por terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, um quadro de referências. Sua extraordinária concentração em um compromisso atrai as pessoas.

Um desses líderes foi descrito como alguém que faz as pessoas desejar unir-se a ele, porque compartilham sua visão. Os líderes gerenciam a atenção por meio de uma visão persuasiva que leva as

pessoas a uma situação pela qual nunca passaram.

Uma das pessoas que eu mais queria entrevistar era uma das mais esquivas.

Recusou-se a responder a minhas cartas e a atender a minhas ligações. Seu nome é Leon Fleischer, uma famosa criança prodígio que se tornou um pianista renomado, maestro e musicólogo na vida adulta.

Tanto ele recusou meus pedidos de entrevista que acabei desistindo. Passados dois verões, eu estava em Aspen (Colorado, EUA) na mesma época em que Fleischer comandava o festival de música da cidade. Tentei mais uma vez fazer contato, deixando um bilhete na porta de seu camarim. Nenhuma resposta.

Certo dia, no centro de Aspen, vi dois jovens violoncelistas carregando com dificuldade seus instrumentos e lhes ofereci uma carona. Perguntei-lhes sobre Fleischer. "Sabe por que ele é tão magnífico?", disse um deles. "Porque ele



Máximo Campezo Loyola

não nos faz perder tempo.”

O maestro finalmente aceitou ser entrevistado e até permitiu que eu o visse ensaiando e lecionando. Associei sua forma de trabalhar àquela frase — “ele não nos faz perder tempo”. Toda vez que se

posiciona à frente da orquestra, Fleischer sabe exatamente que som quer. Ele não perde tempo porque suas intenções são evidentes. O que o une aos outros músicos é sua preocupação com a intenção e o resultado.

45

Ao refletir sobre minha experiência, ocorreu-me que os momentos em que fui mais eficaz foram aqueles em que sabia o que queria. Portanto, a primeira capacidade de um líder é a de atrair e gerenciar a atenção, por

O PAPEL DOS COLABORADORES

Os subordinados têm a obrigação de dizer a seu líder o que talvez ele não queira ouvir — mesmo que isso signifique um preço institucional a pagar.

É inevitável que uma sociedade de egos inchados como a nossa estude os líderes ao analisar o porquê do sucesso ou fracasso das organizações. Como ex-estudante e professor de administração, também eu tendo a olhar para os homens e as mulheres do topo em busca de pistas sobre como alcançar e manter a saúde de uma organização. Porém, quanto mais estudo os líderes eficazes, mais me convenço da subestimada importância de colaboradores eficazes.

Talvez a característica mais importante de um bom colaborador seja a disposição de dizer a verdade. Em um mundo de crescente complexidade, os líderes estão cada vez mais dependentes de seus subordinados para receber boa informação. Colaboradores que dizem o que deve ser dito e líderes que escutam formam uma combinação imbatível.

O magnata do cinema Samuel Goldwyn parecia ter consciência da importância do que chamo de “resposta insolente eficaz” por parte dos subordinados. Após uma série de fracassos de bilheteria, Goldwyn reuniu seu pessoal e disse: “Quero que vocês me digam exatamente o que está errado comigo e com a M.G.M., mesmo que com isso vocês percam o emprego”. Embora Goldwyn não estivesse pessoalmente pronto para renunciar à mensagem do ego proporcionada pelos que “só dizem sim”, em seu modo

meio às avessas ele percebia a necessidade de contar com pessoas capazes de dizer a verdade.

Como portfólios, as organizações se beneficiam com a diversidade. Líderes eficazes resistem à tentação de montar seu quadro de colaboradores com pessoas que se pareçam ou pensem como eles mesmos. Procuram, em vez disso, bons profissionais de moldes diferentes e então os estimulam a dizer o que pensam, nem que seja para discordar.

Cientes da armadilha da unanimidade institucional, alguns líderes sabiamente criam dissensão no processo de tomada de decisões.

Organizações que estimulam uma dissensão construtiva tomam decisões melhores. Um estudo recente descobriu que os grupos são geralmente mais eficazes do que os indivíduos na hora de fazer previsões de vendas e fornecer outros dados financeiros. Quanto maior a dissensão inicial entre os membros do grupo, mais exatos são os resultados. Com maior discordância, as pessoas são forçadas a avaliar uma gama mais abrangente de possibilidades.

Como os bons líderes, os bons colaboradores compreendem a importância de falar com franqueza. Porém, mais importante é colocar isso em prática. Há cerca de 40 anos, quando Nikita Krushchev visitou os EUA, ele atendeu repórteres no Clube de Imprensa de Washington. A primeira questão escrita foi: “Hoje o senhor falou sobre a abominável passagem pelo poder de seu predecessor, Stalin. Mas o senhor era um de seus

assessores mais próximos e camarada durante muitos anos. O que o senhor fez durante todo esse tempo?” O rosto de Krushchev ruborizou. “Quem perguntou isso?”, rosnou. Ninguém se acusou. “Quem perguntou isso?”, insistiu. De novo, silêncio. “Era isso que eu estava fazendo”, explicou Krushchev. Mesmo nas democracias, em que a única ameaça é ir para o olho-dá-rua, é difícil discordar da pessoa que está na chefia. Anos atrás, um repórter de TV perguntou a ex-assessores da Presidência dos EUA como eles se comportavam nas ocasiões em que a pessoa mais poderosa do país tinha uma idéia realmente estúpida. Vários admitiram que não faziam nada. Um deles revelou que geralmente John Kennedy podia recobrar o juízo se alguém lhe dissesse: “Parece o tipo de idéia que Nixon teria”.

Líderes eficientes recompensam a dissensão, além de encorajá-la, pois entendem que o desconforto momentâneo de ouvir que estão errados vale a pena porque aumenta sua capacidade de tomar boas decisões.

Mas o que o seguidor ganha com isso? Talvez ele ponha mesmo seu emprego na berlinda ao dizer o que deve ser dito. Mas avaliemos o preço pago por ficar em silêncio. Que emprego vale o enorme custo psicológico de seguir um líder que valoriza lealdade em seu sentido mais limitado?

A ironia final é que o seguidor disposto a dizer o que pensa demonstra precisamente o tipo de iniciativa que é o estofa da liderança.

meio de um conjunto de intenções ou de uma visão, não em sentido místico ou religioso, mas voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção.

Capacidade 2: dar significado às coisas

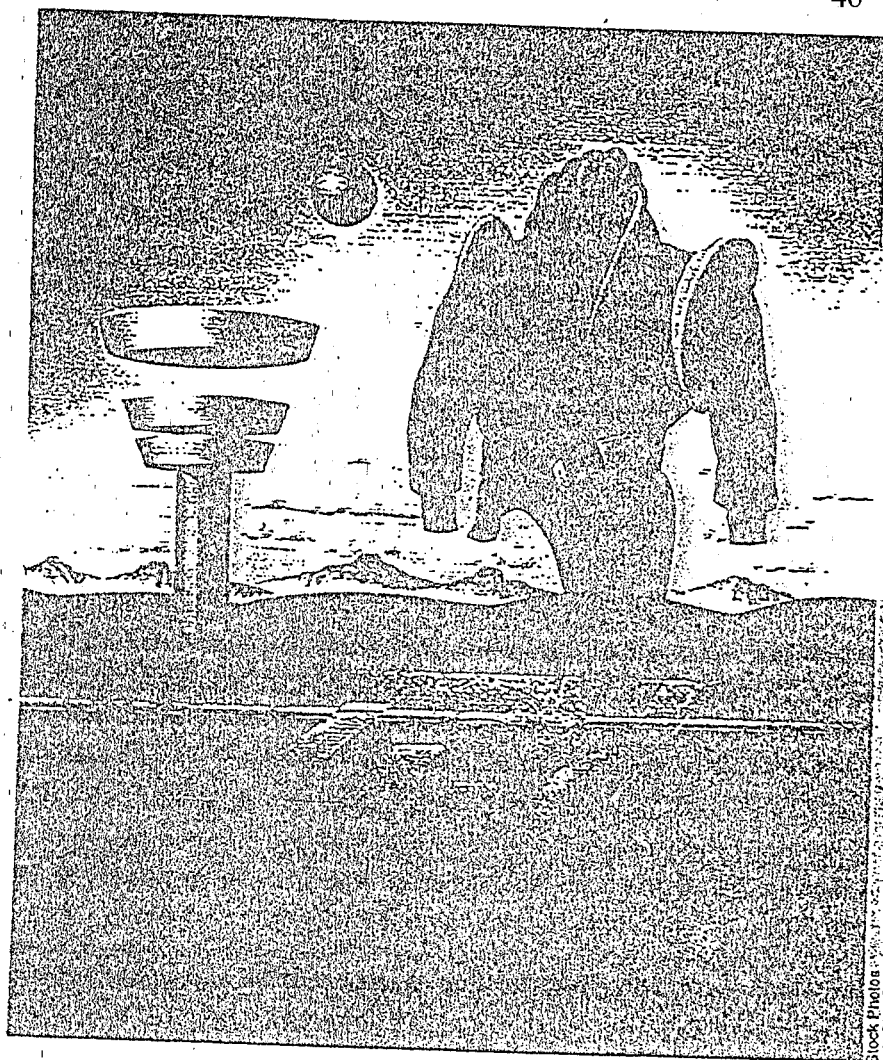
Para tornar os sonhos visíveis e para levar as pessoas a aderir a eles, o líder deve transmitir sua visão. Comunicação e aglutinamento funcionam juntos.

Vejamos, por exemplo, os estilos contrastantes dos ex-presidentes norte-americanos Ronald Reagan e Jimmy Carter. Reagan é considerado "o grande comunicador" —um de seus redatores de discursos afirma que ele era capaz de ler uma agenda telefônica e torná-la interessante. A razão para isso é que Reagan usava metáforas com as quais as pessoas se identificavam.

Em seu primeiro discurso sobre o orçamento, por exemplo, Reagan descreveu um bilhão de dólares usando a imagem de uma pilha de notas ao lado do edifício Empire State. O líder torna as idéias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros.

O presidente Carter, por sua vez, era um chato. Foi um dos presidentes norte-americanos mais bem-informados, tinha mais dados na ponta da língua do que qualquer outro. Mas nunca conseguiu fazer o significado brotar dos dados. Uma secretária assistente de comércio nomeada por Carter disse-me que, após quatro anos em sua administração, ela ainda não sabia o que o presidente defendia. Trabalhar com Carter, segundo ela, foi como olhar o avesso de uma tapeçaria, com imagem borrada e indistinguível.

A meta do líder não é meramente explicar ou esclarecer algo, mas criar significado. Quanto mais extensa e complexa a organização, mais crucial é essa habilidade. Líderes eficazes podem trans-



A meta do líder não é meramente explicar ou esclarecer algo, mas criar significado

mitir idéias através de vários níveis da empresa e a grandes distâncias, e até mesmo vencer o "ruído" de grupos de interesse e opositores.

Quando fui reitor, um grupo de diretores e eu fomentávamos o que sabíamos ser uma grande

idéia. Então, fazíamos o que era certo: delegar, delegar, delegar. Mas, quando o produto ou a diretriz finalmente aparecia, o resultado ficava longe de nossa idéia original. Esse processo se repetia tantas vezes que acabei batizando-o "efeito Pinóquio" —pois estou certo de que Gepeto não sabia como Pinóquio seria quando tivesse terminado de entalhá-lo. O efeito Pinóquio provoca surpresas. Devido à comunicação inadequada, os resultados raramente saem de acordo com nossas expectativas.

Lemos e ouvimos tanta coisa sobre a informação que acabamos esquecendo a importância do significado. Na verdade, quanto mais a sociedade ou uma organização é bombardeada por fatos e

imagens, maior é sua sede de significados. Líderes transformam fatos, conceitos e relatos em significado.

Nem todos os integrantes da amostra pesquisada dominam as palavras, mas, de diferentes maneiras, levam as pessoas a entender suas metas e aderir a elas.

A capacidade de gerenciar a atenção e o significado é parte do líder como um todo. Não é suficiente usar frases de efeito e técnicas perspicazes, ou ainda contratar um relações-públicas para redigir discursos.

Vejamos o caso de Frank Dale, editor do vespertino *The Herald Examiner*, de Los Angeles. Ele foi encarregado de conquistar parte do mercado de seu concorrente matutino, *The L.A. Times*. Para isso, criou uma campanha com cartazes que mostravam seu jornal atrás e, num segundo momento, ligeiramente à frente do *Times*. A campanha era baseada nessa imagem poderosa: o *Herald Examiner* superaria seu rival.

Entrevistei Dale em seu escritório. Ao se sentar, Dale prendeu ao redor de si um cinto de segurança como o dos aviões. O gesto foi para lembrar a mim e a todos em

Um estudo recente demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em quem elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista

volta os riscos do setor de jornais. Toda a sua pessoa ajudava a transmitir a mensagem. Ninguém pode ser mais cínico do que um jornalista, portanto se podem imaginar as reações pelos corredores do prédio. Mas ninguém esqueceu o que Frank Dale estava comunicando. Gerenciamento de significado é isso.

Capacidade 3: inspirar confiança

A confiança é essencial para todas as organizações e tem como determinante principal o que denomino "constância". Quando entrevistei os subordinados dos líderes, ouvi frases como estas mais de uma vez: "meu chefe é muito consistente" ou "goste ou não, você sempre sabe de onde ele está vindo, para onde vai e que posições defende". E assim por diante.

Na entrevista coieava que concedeu ao visitar os EUA, João Paulo II foi questionado por um repórter como ele explicava ter destinado recursos para construir uma piscina em seu palácio de verão. O papa respondeu prontamente: "Eu gosto de nadar. Próxima pergunta". Ele não argumentou com justificativas médicas nem alegou ter recebido os recursos de uma fonte especial.

Um estudo recente demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em quem elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam mas mudam de posição frequentemente.

Capacidade 4: ter autocontrole

Gerenciar a si mesmo — competência crucial — é conhecer as próprias capacidades e empregá-las com eficácia. Sem isso, líderes e gerentes trazem mais problemas que soluções. Como médicos incompetentes, os gerentes podem dificultar a vida, piorar a doença e deixar as pessoas menos saudáveis.

Alguns gerentes se fazem sofrer ataques cardíacos e colapsos nervosos. Pior, muitos são "vetores" de moléstias que acabam afetando os subordinados. Os líderes de verdade conhecem a si mesmos e aprimoram seus pontos fortes. Eles também têm a qualidade que chamo de "fator Wallenda" (por causa do famoso equilibrista Karl Wallenda), ou seja, a capacidade de aceitar riscos.

A presidente de uma empresa me disse que, se ela unhasse um mínimo de liderança, era a capaci-

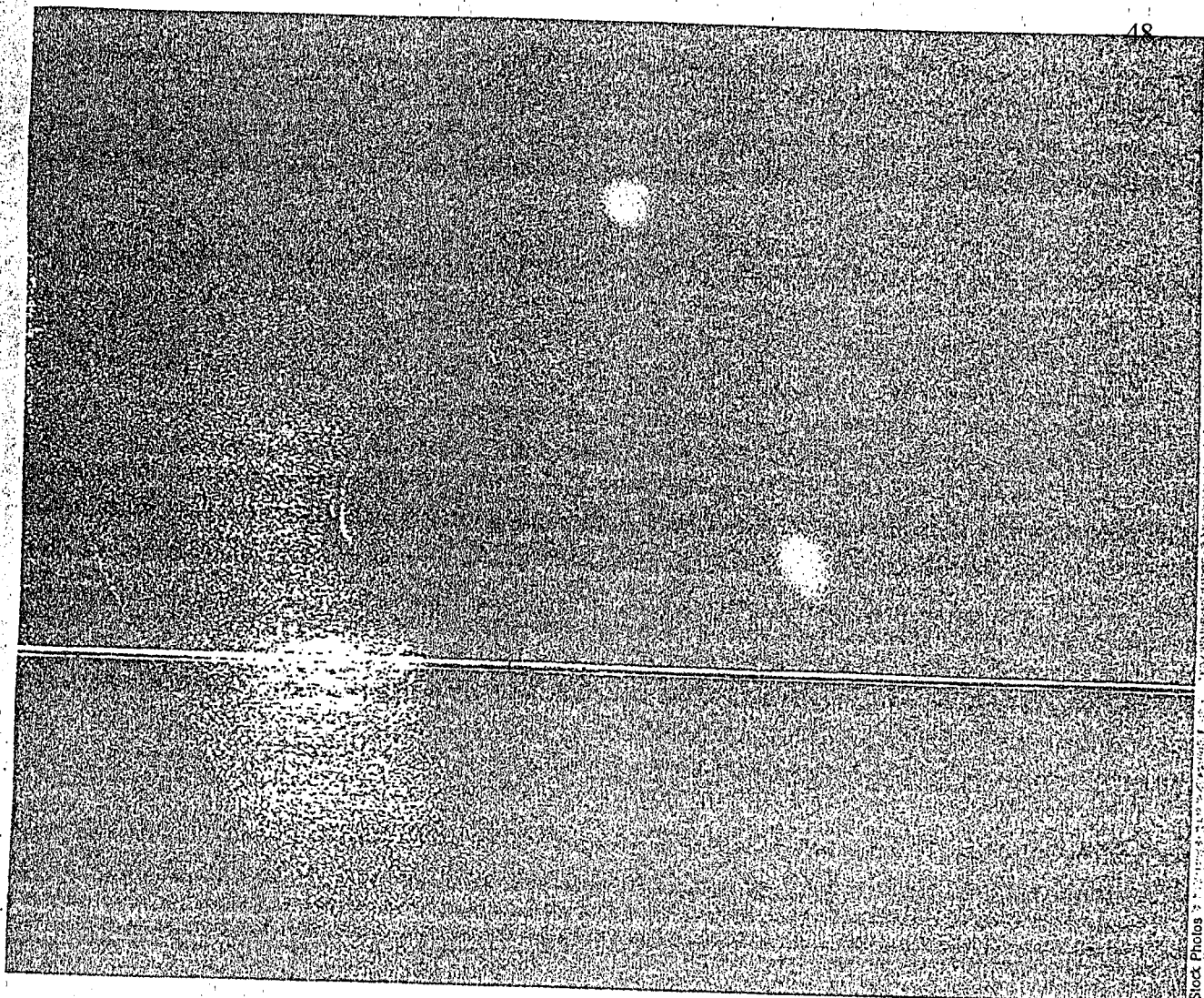
Saiba mais sobre a pesquisa

Para meu estudo, procurei 90 líderes reconhecidos. O grupo final teve 60 executivos da iniciativa privada, a maioria de empresas da lista *Fortune 500*, e 30 do setor público.

O grupo de líderes tinha perfil representativo do alto escalão nos EUA. A idade média era de 56 anos. A maioria era de homens brancos, com seis negros e seis mulheres. A única descoberta surpreendente foi que todos os presidentes executivos não apenas continuavam casados com suas primeiras esposas, mas também demonstravam entusiasmo pelo casamento. São exemplos Bill

Kieschnick, presidente do conselho da Arco, e o falecido Ray Kroc, da cadeia McDonald's.

Entre os líderes do setor público estavam Harold Williams, então presidente do conselho da Securities and Exchange Commission, a comissão de valores mobiliários norte-americana; Neil Armstrong, astronauta norte-americano que hoje trabalha na University of Cincinnati; três autoridades eleitas; dois maestros; e dois treinadores de equipes campeãs de atletismo. Procurei maestros e treinadores porque acreditava que eles fossem os últimos líderes com controle completo sobre seus subordinados.



Stock Photos

Os líderes de verdade conhecem a si mesmos e aprimoram seus pontos fortes. Tais líderes aprendem a tirar vantagem do que dá errado

sabia o que era uma decisão difícil, que nunca se preocupara com isso e aceitava a possibilidade de estar errado. Byrum afirmou que a preocupação é um obstáculo à clareza de raciocínio.

O "fator Wallenda" é um modo de vida, vai além da liderança e do poder nas organizações. Esses líderes o têm.

Os efeitos da liderança

A liderança pode ser sentida ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e transfere poder à força de trabalho. O *empowerment* é o efeito coletivo da liderança.

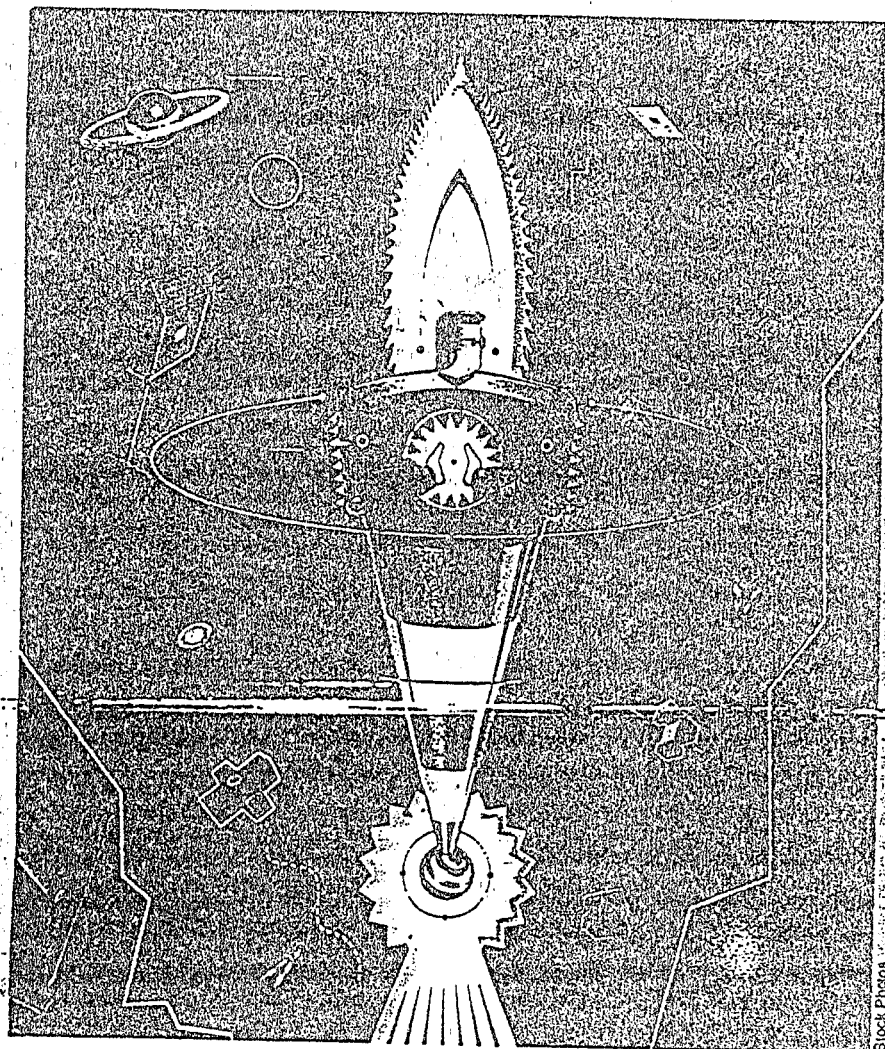
Em organizações com líderes eficientes, esse efeito fica mais evidente em quatro aspectos:

dade de cometer o máximo de equívocos o mais cedo possível e, então, tirá-los do caminho. Outro alto executivo afirmou que o equívoco é simplesmente "outra forma de fazer as coisas". Tais líderes aprendem a tirar vantagem do que dá errado.

O caso do treinador Ray Meyer é um bom exemplo. Certo dia, seu

time perdeu em casa, depois de 29 vitórias seguidas. Perguntei-lhe como se sentia. "Muito bem", respondeu. "Agora podemos nos concentrar em vencer, não apenas em não perder."

Também perguntei a Fletcher Byrum, há 22 anos presidente da Coopers, qual foi sua decisão mais difícil. Ele respondeu que não



Stock Photos

há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial na liderança organizacional é atrair, em vez de empurrar, as pessoas em direção a uma meta. A influência baseada na atração mobiliza as pessoas a aderir e motiva por meio de identificação, não por meio de recompensas e punições. Os líderes articulam e personificam os ideais pelos quais a organização luta.

Não se pode esperar que as pessoas se envolvam com determinada visão simplesmente porque ela é estimulante. Certas visões e conceitos têm mais continuidade e estão enraizados mais profundamente em nossas necessidades humanas do que outros. Acredito que a falta de dois desses conceitos na vida organizacional moderna seja a maior responsável pela alienação e pela falta de significado que tantas pessoas experimentam em seu trabalho.

Um deles é o conceito de qualidade. A sociedade industrial orienta-se pela quantidade, produzindo mais produtos e serviços para cada indivíduo. Quantidade é mensurável com dinheiro, pois fazemos parte de uma sociedade movida pelos cifrões. A qualidade muitas vezes nem chega a ser mensurada, apenas apreciada intuitivamente. Nossa reação à qualidade é um sentimento.

O outro conceito, intrinsecamente relacionado com o de qualidade, é o de dedicação — até mesmo amor — pelo trabalho. Essa dedicação é evocada pela qualidade e é a força que energiza sistemas de alto desempenho. Quando amamos o trabalho, não precisamos ser pautados por recompensas ou punições. Podemos criar sistemas que facilitem o dia-a-dia em vez de nos preocuparmos com checagens e controles de pessoas que querem se aproveitar do sistema. É a isso que o setor de recursos humanos mais deveria dar atenção. ♦

© Perseus Books

■ **Os funcionários se sentem importantes.** Todos sentem que fazem alguma diferença no sucesso da organização. Pode ser uma contribuição pequena — pronta entrega de salgadinhos de batata a uma loja de conveniência ou o desenvolvimento de uma peça minúscula mas importante de uma aeronave. Quando recebem poder, as pessoas sentem que o que fazem tem significado e importância.

■ **Aprendizado e competência têm relevância.** Os líderes, e quem trabalha para eles, interessam-se pelo aprendizado e pela especialização. E deixam claro que não há fracassos, mas sim erros que dão *feedback* e mostram o que fazer em seguida.

■ **As pessoas são parte de uma comunidade.** Onde há liderança

há uma equipe, uma família, uma unidade. Mesmo pessoas que não gostam muito das outras sentem o espírito de comunidade.

■ **O trabalho é excitante.** Onde

Saiba mais sobre Warren Bennis

Warren Bennis é presidente e fundador do Instituto de Liderança da Southern California University. Já publicou 18 livros. Deles, foram editados no Brasil *A Empresa do Século 21* (ed. Nobel), *A Formação do Líder* (ed. Atlas), *Líderes* (ed. Harbra) e *Os Gênios da Organização, A Invenção de uma Vida e Líderes e Lideranças* (estes três, ed. Campus).

**ANEXO 2 – REPORTAGEM DA REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES
NEGÓCIOS**

ESCOLHAS DOS PECADORES

HORA DA REDENÇÃO

Qualquer empresário pode cometer erros capazes de comprometer o futuro do negócio. O segredo é descobri-los a tempo e redesenhar a empresa

■ POR LÁZARO EVAIR DE SOUZA

Muitos são os empreendimentos que sucumbem nos primeiros anos de vida. Outros tantos sobrevivem a duras penas. Na origem do mal que ameaça um empreendimento pode estar um erro, um detalhe esquecido, um pequeno pecado cometido pelo empreendedor. Admitir que se cometeu um pecado gerencial pode significar a diferença entre progredir ou fechar as portas.

Mas apenas perceber que se está incorrendo num erro não é o suficiente. Se há alguma virtude num pecado é que ele pode servir de lição ao pecador. É preciso ter a disposição para se redimir. Foi assim que agiram Carlos Alberto Almeida e Sérgio Moisés, sócios da Casa do Gás, especializada em projetos e instalações de gás para comércio e indústria.

Até meados da década de 90, a Casa do Gás, montada por Almeida em 1986, não passava de um modesto depósito num bairro popular de São Paulo. Foi quando

Até mesmo gente experiente está sujeita a cometer erros. Fugir de atitudes simplistas é uma saída

os dois sócios notaram que estavam desperdiçando oportunidades de ampliar o faturamento simplesmente por ignorar as chances de agregar novos serviços ao produto que vendiam. "Num determinado momento nós percebemos que poderíamos vender mais do que gás", lembra Moisés. "Até então, não enxergávamos toda a gama de serviços que poderíamos agregar ao produto gás, rigorosamente igual em todas as companhias", completa Almeida.

VISÃO FRAGMENTADA - Em casos como o de Moisés e Almeida, o erro cometido é o de enxergar o negócio de uma maneira fragmentada (*no quadro "Pecados mortais" há uma relação de outros deslizos*). "Como eles até então só conjugavam os verbos comprar, vender, faturar e entregar acabavam não tendo o que se chama de visão sistêmica do negócio", comenta Roberto Tranjan, da TCA Consultores Associados. Por não possuir uma visão global do ramo em que atuavam não conseguiram ver as oportunidades de negócios embutidas no comércio de gás.

O conselho básico para o empreendedor que deseja dominar seu negócio é estar permanentemente sintonizado com os aspectos relevantes do seu ramo. O chamado "mercado", essa entidade abstrata formada por fornecedores, clientes, concorrentes, funcionários e comunidade está constantemente emitindo sinais. O segredo é saber captar, entender e decodificar tais sinais. "O pequeno empresário, mais do que ninguém, tem de compreender esses sinais. Ele precisa não só ouvir o canto do galo, mas saber onde ele está cantando e o que esse canto quer dizer para a sua empresa", filosofa o consultor João Batista de Andrade, da Mentor Marketing, de Campinas (SP).

Quando ouviram e compreenderam esse 'canto' — e isso foi um processo que

não ocorreu da noite para o dia —, os donos da Casa do Gás deram uma guinada radical no empreendimento. Primeiro, fizeram um levantamento para checar se havia realmente potencial de crescimento na Grande São Paulo para uma empresa que elaborasse projetos e executasse instalações e redes para gás

PECADOS MORTAIS

Os dez erros gerenciais mais comuns

- 1. Ser centralizador em demasia.** O excesso de controles inibe idéias, restringe iniciativas e criatividade e faz perder agilidade.
- 2. Usar mal o tempo.** Planejando adequadamente as tarefas diárias sobra tempo para pensar sobre a empresa e seu futuro.
- 3. Ter visão fragmentada do negócio.** Isso dificulta a busca de novos clientes e novas oportunidades, impedindo a visão do contexto global e das mudanças de tendência.
- 4. Pensar na empresa olhando só para seu passado.** Nada garante que o que deu certo até agora sirva para o futuro.
- 5. Achar que pode ter sucesso sozinho.** É vital saber formar, liderar, motivar e reter equipes e talentos.
- 6. Dedicar muitas horas a tarefas operacionais.** É pouco produtivo o empreendedor ficar preso a controles rotineiros.
- 7. Misturar interesses familiares com os da firma.** Esse fantasma ainda perambula por muitas empresas.
- 8. Desviar atenção, tempo, esforço e dedicação do foco principal do seu negócio.**
- 9. Acreditar que já sabe tudo.** É fundamental estar aberto a novos aprendizados e estimular seus colaboradores a aprender.
- 10. Imaginar que dá para construir uma empresa sem paixão.** Esse sentimento deve permear fornecedores, funcionários e clientes. É gente atendendo gente.

FONTES: ADAO & SOUZA SOLUÇÕES EM VENDAS E TCA CONSULTORES ASSOCIADOS.

em restaurantes, padarias, lanchonetes, indústrias, hotéis e hospitais.

Constatada a existência de demanda, eles partiram para a ação. Saíram a campo para vender o novo conceito do seu velho negócio, incorporando ao discurso o slogan de que a vocação da empresa era "vender" uma verdadeira engenharia do gás. "Redesenhamos nosso logotipo, partimos para a informatização, retrainamos nosso pessoal e fomos buscar também para nós novos conhecimentos", conta Almeida, que hoje emprega 25 pessoas. Os dois estão sempre fazendo cursos ou participando de seminários, principalmente os relacionados à parte técnica e de regulamentação e normas de segurança.

Como reflexo das mudanças iniciadas em 1996, já no ano seguinte começaram a sentir diferença no desempenho da empresa. A receita passou a crescer a um ritmo médio anual de 30%, até atingir a marca atual dos R\$ 3 milhões por ano. E os números preliminares apontam para uma expansão nos mesmos níveis na receita deste ano. O consumidor também mudou de perfil. Uma carteira que há cinco anos era predominantemente residencial hoje é formada por 40% de clientes industriais e 60% comerciais. São cerca de 2 mil clientes ativos.

TEMPO E DINHEIRO - Às vezes, o maior pecado não é estratégico, como aconteceu com a Casa do Gás. O erro pode estar no empreendedor, ou melhor, no mau uso que ele faz do seu tempo. "Tempo é o recurso mais importante de uma empresa. Tempo mal administrado significa empresa mal administrada", decreta a empresária Flávia Galli, dona há quatro anos do Atelier Manichino. E Flávia diz isso com conhecimento de causa. Até um ano e meio atrás, sua vida era corrida: seus compromissos empresariais atrapalhavam a rotina diária, ela acabava não fazendo as coisas como deveria e, que é pior, atendia menos clientes.

No início do ano passado a empresária decidiu dividir sua semana em dias distintos. As segundas e sextas-feiras são reservadas para a organização



FLÁVIA GALLI, do Manichino: uso adequado do tempo ajudou na administração.

administrativa da empresa. Nesses dias, ela cuida de contas a pagar, contas a receber, resolve pendências bancárias, confere o fluxo de caixa, visita novos clientes potenciais e se programa para ir a exposições, feiras e outros eventos relacionados ao seu segmento.

Já as terças, quintas e sábados são dias reservados para as provas de roupas nas clientes. Como seu principal

produto são os vestidos para noivas, a prova é uma das etapas mais importantes e demoradas do processo produtivo. Leva-se, em média, 40 minutos para ajustar um vestido. A quarta-feira fica como um dia de regra-três. "Dependendo da programação da semana, encaixo uma prova de última hora ou uma visita para esse dia", diz Flávia.

Hoje ela pode atender cerca de 20

clientes por semana com apenas cinco funcionários. "Isso é quase o dobro do que eu atendia quando não organizava racionalmente minha agenda", recorda-se Flávia, salientando que demorou muito para se conscientizar de que teria de falar não para as clientes. "Eu sabia que estava trabalhando mal meu tempo, mas me faltava coragem para dizer às clientes que não poderia atendê-las no horário mais conveniente a elas", comenta.

A empresária diz ter alterado muitas vezes compromissos pessoais para atender clientes fora do expediente. Agora, com a agenda organizada, Flávia consegue, além de ter tempo para seu lazer, pensar no futuro do ateliê. "Hoje sobra tempo, por exemplo, para melhorar meu site na Internet e até consigo projetar como estará meu negócio daqui a um ano ou daqui a cinco anos", comemora.

ATÉ TU, BRUTUS! – Ninguém está livre de cometer pecados. Mesmo experimentados profissionais acabam praticando erros banais. Foi o caso do advogado Marcos Fontes, que incorreu em vários deslizos na gestão da loja de conveniência do Auto Posto Senna, montado por ele em setembro de 1998 numa movimentada avenida da Barra da Tijuca, Zona Sul do Rio de Janeiro.

Nem sua passagem pela diretoria de uma grande rede de varejo, nem a experiência como consultor na recuperação de empresas mal administradas evitaram as barbeiragens na condução do pequeno negócio. "Meu principal vacilo foi não perceber o perfil do público-alvo da loja", observa Fontes.

O empresário diz não ter notado que seu ponto era vizinho de dois dos maiores e mais sofisticados condomínios residenciais da região. "A partir dessa falha, todo o meu mix de produtos estava errado e, em consequência, minhas vendas ficavam comprometidas", analisa Fontes. Hoje, a falha já foi corrigida e a receita mensal da loja se situa na faixa dos R\$ 80 mil, montante condizente com o porte e a localização do estabelecimento.

O que leva um empresário a cometer erros aparentemente tão primários

e previsíveis? Não há uma resposta pronta, mas alguns consultores arriscam explicações. Para João Batista de Andrade, da Mentor Marketing, um pecado comum é, o empresário achar que entendeu um movimento ocorrido no ramo, uma mudança de tendência ou uma expectativa da clientela. "Essa é uma maneira simplista de encarar um fato. E toda abordagem simplista é mortal. Não dá para, após ler um artigo de revista ou de jornal, tirar conclusões em relação a novas estratégias para seu negócio", conclui Andrade.

Atitudes e avaliações simplistas só são boas, segundo o consultor, para conversas sobre futebol ou sobre a camada de ozônio. "Em negócios, quando, na maioria das vezes, está em jogo a sobrevivência ou não de um empreendimento, análises simplistas não são bem-vindas", finaliza.

MUITAS PERGUNTAS - Traduzindo para o dia-a-dia o que diz Andrade, seria algo como fazer uma modificação em seu negócio só porque um cliente pediu. É preciso ser mais inquiridor, mais questionador, pois, muitas vezes, nem o próprio cliente sabe exatamente o que está querendo ou sugerindo. Na maioria dos casos, ele quer apenas chamar a atenção.

Você tem de tirar o máximo da opinião do consumidor. Se ele pedir, por exemplo, para mudar de lugar o caixa da sua loja, você não deve atendê-lo sem antes indagar melhor que razões ele tem para dizer isso. Por quê? Está atrapalhando? Onde poderia ficar? Outros clientes fizeram a mesma queixa? É preciso explorar ao máximo essa interferência do consumidor. "A idéia é colocar o cliente para trabalhar para você. E, eles adoram fazer isso", diz Andrade.

Outro pecado altamente prejudicial para uma empresa é fugir do foco



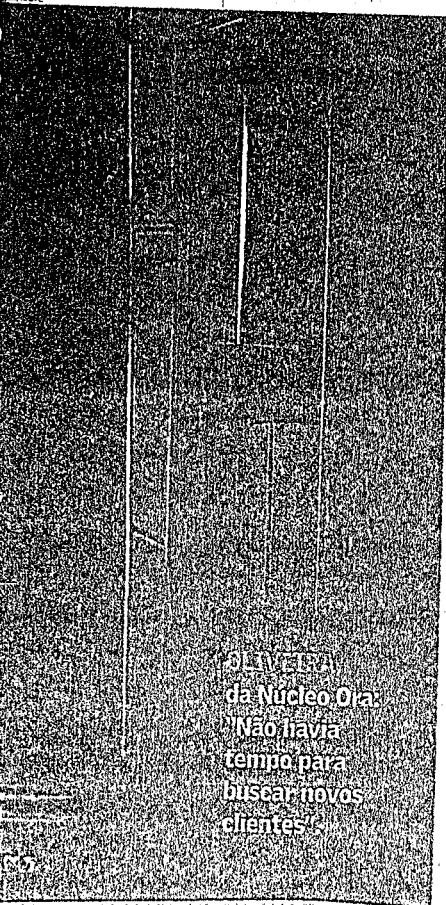
principal do negócio. Algumas vezes, a ânsia por faturar mais de forma rápida leva os empresários a assumirem atribuições que não fazem parte do chamado negócio principal, não é a vocação para a qual aquele empreendimento foi criado. "Aqui cabe a comparação da empresa com uma foto. Sem foco, fica ruim", exemplifica o consultor Adão de Souza, da Adão & Souza Soluções em Vendas. "Desviar atenção, talento e recursos da atividade principal pode ser uma ida sem volta", alerta ele.

Por pouco o aviso do consultor não vira realidade para a Núcleo Ora, pe-

quena empresa paulistana especializada em desenvolver projetos para cozinhas profissionais. "Nós começamos a fazer tudo: desde o projeto, até cuidar da parte de construção civil, instalação de equipamentos e a verificar a área de nutrição. Chegou uma hora em que não tínhamos mais tempo de arranjar novos clientes, pois ficávamos presos durante meses a um único projeto", desabafa Dimas Rodrigues de Oliveira, único dos três sócios-fundadores que continua à frente do negócio. "Em razão disso, perdemos o nosso foco principal, a vocação inicial, que era elaborar projetos e dar consultoria em cozinhas profissionais. Passamos a fazer malfeito uma porção de coisas", complementa o empresário.

Em razão dessa perda de foco e da pouca prospecção de novos clientes, a Núcleo Ora, criada em 1991, viu sua receita mensal declinar perigosamente, até bater em apenas R\$ 10 mil por

Às vezes, na ânsia de ganhar mais dinheiro, o foco principal da atividade acaba se perdendo



WAGNER
da Núcleo Oja.
"Não havia
tempo para
buscar novos
clientes".

→ ENTRE O CÉU E O INFERNO

As virtudes e fraquezas que definem a liderança de um empreendedor

"LÍDER DO FUTURO"

Orientado para negócio e faturamento.
Papel principal é educar para o negócio.
Gera resultados e sabe até como seu cliente ganha dinheiro.
Diz por que as coisas devem ser feitas.
Contagia equipes pelos desafios propostos.

DIAGNÓSTICO: SUCESSO

"LÍDER DEIXA COMIGO"

Foco é desovar produtos na praça.
Preocupação com peças vendidas.
Habilidade maior é com técnicas de vendas.

É sistemático e excessivamente preocupado com o preço do concorrente.

DIAGNÓSTICO: NÃO SOBREVIVE NO FUTURO

"LÍDER SONHADOR"

Papel principal é falar sempre do negócio.

Foco é entrar na vida do cliente.
Equipe comprometida com o cliente, mas isso não gera receita.

Baixa visão de resultado.
DIAGNÓSTICO: EQUIPE NÃO SE MANTÉM POR MUITO TEMPO

"LÍDER PESO MORTO"

Baixa capacidade de realização.
Não compreende o negócio nem busca a receita.

Empresa não vende, os clientes é que compram dela.
Opera em ambientes de monopólios ou em nichos.

DIAGNÓSTICO: EM EXTINÇÃO

FONTE: CEMPRE CONHECIMENTO & EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

qualidade do trabalho realizado e pelo aumento no volume de projetos executados. Nos primeiros seis meses de 2000 ele contabilizou a realização de 60 projetos. E isso com apenas três funcionários, metade da equipe da fase anterior da empresa.

Saber detectar um pecado quando ele já se manifesta, como fez Oliveira,

é relativamente fácil. É mais complicado, quando a empresa vai bem do ponto de vista financeiro, o empresário perceber, na base da intuição, que algo está errado ou que se está contratando um problema futuro. "O sucesso é um grande veneno contra o bom planejamento", pondera Gilberto Rodrigues, um dos três sócios da Datanorth, empresa especializada em manutenção de impressoras.

FALTA DE DIÁLOGO - Em atividade há dez anos, a Datanorth tinha, até o fim do ano passado, um seleto grupo de clientes, empregava 50 pessoas e faturava cerca de R\$ 400 mil por mês. Tendo esse pano de fundo favorável como cenário, foi difícil para Rodrigues convencer seus sócios a reverem algumas posturas. "Sentia falta de uma maior transparência, de melhor comunicação entre os funcionários. O cara do lado não sabia nada sobre o projeto do seu colega", explica Rodrigues.

Com essa dificuldade para trabalhar em equipe, a Datanorth começou a sofrer os efeitos dos erros e é hoje um empreendimento com dúvidas sobre sua trajetória futura. Empregando atualmente 18 pessoas e com a receita mensal reduzida para R\$ 100 mil, os donos da empresa apostam em produtos voltados para a Internet para se reerguer. Paralelamente, os sócios estão envolvidos num programa focado em formação de lideranças, com ênfase no autoconhecimento. "O objetivo é melhorar a intuição", assume Rodrigues.

Corrigir fraquezas e reforçar virtudes (como as mostradas no quadro "Entre o céu e o inferno") é o que se pretende com essa atitude. E corrigir fraquezas é o melhor caminho para evitar cair em pecados gerenciais. "Um conselho prático aos potenciais pecadores é sempre fazerem duas perguntas a si mesmos: 'Os meus colaboradores compreendem claramente qual é o nosso negócio?' 'Quanto tempo eu, como líder, tenho dedicado a entender e difundir o meu negócio?'", indaga Tranjan, da TCA. Respondendo a essas duas questões é possível perceber o pecado e não cometê-lo. ■ Colaborou: WAGNER DE OLIVEIRA (RJ)