

ELTON GUSTAVO VAZ

**A METODOLOGIA E AS FERRAMENTAS DA LIDERANÇA PARA
DESENVOLVER A COMPETÊNCIA HUMANA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES**

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 do Curso pelos ensinamentos e dedicação; e a Deus, por me dar à oportunidade completar um curso de Pós-Graduação, perante a atual situação econômica e cultural brasileira.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram e apoiaram durante o Curso, em especial aos meus pais, namorada e Angélica.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
1 INTRODUÇÃO	1
2 O TRABALHO COMO FATOR DE EQUILÍBRIO SOCIAL	3
2.1 RELAÇÕES DE PODER NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES	4
2.2 ADMINISTRAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	4
3 O NICHOS ORGANIZACIONAL	6
3.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL	6
3.2 COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPETÊNCIA INTERPESSOAL: O INDIVÍDUO COMO AGENCIADOR DE MUDANÇAS	7
3.3 A VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO - REPENSANDO A ORGANIZAÇÃO	8
4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	10
4.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E QUALIDADE DE VIDA	10
4.2 PROCESSO PARTICIPATIVO NA EMPRESA	11
4.3 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	13
4.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
5 CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E SEU PROCESSO	15
5.1 TIPOS DE ADMINISTRADORES	15
5.1.1 A Importância do <i>Entrepreneurship</i>	16
5.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO	17
5.2.1 Planejamento	18
5.2.2 Organização e Alocação de Pessoas	18
5.2.3 Liderança	19
5.2.4 Controle	19
5.3 PAPÉIS ADMINISTRATIVOS VALORIZADOS ATUALMENTE	19
5.4 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	21
5.4.1 Criar: O Líder como Animador	21
5.4.2 Construir: O Líder como Criador de Cultura	22
5.4.3 Manter: O Líder como Sustentador da Cultura	22
5.4.4 Mudar: O Líder como Agente de Mudanças	23
5.5 OS LÍDERES DO FUTURO	24

6	PRINCIPAIS QUALIDADES DOS GRANDES LÍDERES	26
7	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	30
7.1	O MODELO DOS NOVE BALDES	32
8	AS FERRAMENTAS GERENCIAIS	34
8.1	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	42
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	48
	ANEXO 1 – REPORTAGEM DA REVISTA HSM MANAGEMENT	49

RESUMO

VAZ, Elton Gustavo. A METODOLOGIA E AS FERRAMENTAS DA LIDERANÇA PARA DESENVOLVER A COMPETÊNCIA HUMANA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES. Essa monografia tem como objetivo mostrar que um **processo** administrativo coordenado pelo desenvolvimento de estratégias para a implantação de uma metodologia de **liderança** adequada à empresa parece simples quando analisado teoricamente. Mas, abordado na prática, revela-se que este processo envolve mais que modelos complexos de organogramas e estudos de "cases". O desenvolvimento da **competência** humana nas **organizações** depende de questões que devem ser compreendidas, gerando mudança para a empresa e para o líder capaz de aplicar e adaptar-se eficientemente a este **processo**. Neste estudo é possível identificar habilidades, atitudes e ferramentas que podem ser utilizadas pelo líder para o desenvolvimento efetivo de um sistema de alto desempenho organizacional, priorizando a flexibilização das relações de poder, a redução dos níveis hierárquicos e a fluência na **comunicação** entre o líder e seu grupo.

Palavras-chave: Liderança, organizações, comunicação, processo, competência.

1 INTRODUÇÃO

“O maior obstáculo da mudança está dentro de você mesmo e nada melhora até você mudar”.
(JOHNSON, Spencer)

Como poderá o homem tornar-se pleno de suas especialidades e direcioná-las para a evolução de um sistema de alto desempenho organizacional?

Com o desenvolvimento de estratégias e soluções inovadoras na implantação de uma metodologia de liderança adequada ao modelo da empresa, se faz necessário partir de um processo administrativo. Mas, de acordo com que tendências? E qual a relação do líder e seus recursos com o grupo e qual sua relevância para a formação do caráter empresarial?

Questões relacionadas a este contexto constituem o entorno do objeto do presente estudo que prioriza a consciência empresarial de que, é essencial o desenvolvimento da competência humana nas organizações para que, ferramentas como criatividade e inovação, por exemplo, sejam compreendidas e aceitas como estímulos positivos geradores de mudanças.

O líder, por sua vez, será encarado como um ser capaz de desempenhar sua habilidade de aplicar eficientemente esse processo instrutivo e demonstrar boas práticas que levem a esta mudança, essência da própria liderança.

Serão, ainda, explicitados os conceitos de organização, cultura organizacional e *entrepreneurship* que servirão como elementos articuladores dos capítulos subseqüentes.

Será feita, uma análise das categorias chamadas psicossociais do comportamento do indivíduo, das relações interpessoais, qualidade de vida, interações sociais e profissionais no contexto do trabalho e a apresentação de algumas importantes ferramentas gerenciais em um estudo atualizado, baseado nas opiniões de Daniel GOLEMAN (1995), autor de “Inteligência Emocional”, Tom PETERS (1993) renomado especialista em *management*, autor de “*Loading in Tottaly Screwed-up Times*”, e Peter SENGE (1990) e Peter DRUCKER (2001), supergurus do pensamento *management* e considerados, respectivamente, “pai do aprendizado organizacional” e “pai da administração moderna”.

Finalizando, far-se-á um resumo sobre as competências de liderança nas organizações, baseado na opinião de George O. KLEMP JR. (1999), um dos principais criadores da tecnologia de avaliação de competências de cargos.

Neste fio condutor cabe indagar: Que competências, habilidades e atitudes devem possuir o líder para criar e assegurar um sistema de alto desempenho organizacional na empresa?

A partir do administrador e seus recursos, é possível planejar, organizar e então liderar e controlar para a realização de metas. Conscientizaremos a respeito dos conceitos de liderança, seus processos interpessoais e como ela se torna um componente chave do trabalho administrativo. A relação do líder e seu grupo e as formas como o conduz são de imensa importância para a formação do caráter empresarial e serão amplamente discutidas.

Líderes que provavelmente alcançarão o sucesso com competência têm seus atos baseados em orientação e educação para um negócio satisfatório obtendo-se assim qualidade, através de uma metodologia de liderança apropriada e adequada ao modelo da empresa.

Geração de resultados, conhecimentos do cliente, respostas claras sobre o que deve ser feito, e o não desvio do foco principal; irão garantir o lucro no final do processo.

A preocupação fundamental deste estudo é uma redefinição do sistema de trabalho, através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo-se os níveis hierárquicos e permitindo a fluência na comunicação e interação entre o líder e seu grupo.

2 O TRABALHO COMO FATOR DE EQUILÍBRIO SOCIAL

“O homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem, do que poderia ter”. (SARTRE, Jean Paul)

As influências da cultura em seu aspecto social e nas condições estabelecidas pela organização são fundamentais na determinação das concepções sobre o trabalho e na caracterização do mesmo nos respectivos momentos históricos da sociedade industrial, ressaltando a importância da Antropologia nas organizações e auxiliando na compreensão do que é conhecido por cultura organizacional.

Abordando questões referentes aos sistemas de produção e determinantes sócio-econômicos, assinala-se a importância da qualidade nos processos de produção e de organização social do trabalho. Nos anos 90 surgiu a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador e, por extensão, a qualidade do produto internacionalizando a economia, principalmente no que concerne à competitividade de mercado.

Porém, existem alguns fatores restritivos à implementação da qualidade no ambiente de trabalho como os comportamentos e atitudes dos funcionários, resistências às mudanças ou maquinários e equipamentos obsoletos, que acentuam o longo caminho a ser percorrido para a implantação da Gestão de Qualidade.

Assim, as relações socio-profissionais têm acentuado através dos tempos, o caráter específico das relações de produção e os impactos nas relações interpessoais.

Com o intuito de minimizar conflitos, as empresas vêm estabelecendo formas alternativas quanto à organização do trabalho, como será possível conferir mais adiante.

2.1 RELAÇÕES DE PODER NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, principalmente os membros que exercem posições de poder, legitimam posturas manipulatórias e utilitaristas, evidenciadas a partir da relação de dominação e medo, gerando insegurança no ambiente de trabalho.

Geralmente, esta dominação se manifesta de forma coercitiva, atuando diretamente sobre os níveis hierárquicos, fazendo prevalecer os poderes burocráticos, influenciando na conduta dos trabalhadores, e acentuando ainda mais a distância entre estes níveis. Considera-se, ainda, que o trabalho nessas organizações é realizado em um ambiente de poder e influência, ou seja, defensores de poder interagem com autoridade.

Ao administrador, cabe a tarefa de interpretar estas realidades corretamente e dispor de suficiente poder para influenciar na consecução dos objetivos organizacionais. Assim, é necessário adotar posturas mais flexíveis com relação ao poder e influência, adotando estratégias compatíveis com o envolvimento dos funcionários, possibilitando a valorização do potencial humano, impelindo posturas retrógradas e limitadas, no que diz respeito ao incremento à produtividade e ao sistema sócio-econômico.

Desta forma, a consciência do trabalhador e a postura dos administradores têm gerado uma série de conflitos, o que de certa forma implica na revisão e redefinição das relações de poder no contexto profissional.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Inúmeras são as organizações que vêm utilizando pesquisas motivacionais com o intuito de identificar o conjunto de necessidades, sem que haja desperdícios de esforços e atenções.

O homem começa a ser mais exigente, identificando suas reais necessidades, manifestando o poder acentuado em cooperação (participativo) na tendência de substituir o poder instalado por força da hierarquia. Como resultado, há uma substituição dos valores mecanicistas por valores globais em que o empregado

identifica-se com a empresa, onde a interdependência tende a ser propulsora da caracterização destas novas tendências.

Assim, a administração do processo de trabalho vem se caracterizando num contexto de contradições e ambigüidades. Este contexto tem gerado nos executivos uma busca por tentativas de descobrir uma metodologia adequada, através da flexibilização e redefinição do desenho organizacional, como forma de tornar a administração do trabalho contemporâneo efetiva e global, ativa e abrangente, específica e completa.

Há necessidade de rever as concepções sobre o trabalho para que se possam delinear novas perspectivas de organização de sociedade.

Segundo DURKHEIN (1960) verifica-se uma “ética da convicção” onde ocorre que, a cada pessoa, é mostrado o que deve fazer para realizar-se plenamente como indivíduo, e a “ética da responsabilidade” que fundamenta o que cada um deve fazer para se integrar à vida social.

Assim, o indivíduo fica num impasse diante do poder, se subjugando a este poder superior, ou o renegando, estigmatizando e criticando, resultando então em uma dupla relação, de alienação e de marginalização dessa relação.

Urge a necessidade de articulação da “ética da convicção” e da “ética da responsabilidade”, possibilitando o surgimento de condições facilitadoras para a adaptação e ajustamento do indivíduo, quer como pessoa, quer como profissional, com um incremento efetivo a produtividade. Fica reforçado, portanto, implicar na redefinição do sistema de trabalho através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os funcionários.

Estas são tendências que focalizam a descentralização do poder a partir da criação de grupos semi-autônomos, os quais contribuem para o surgimento dos modelos de Gestão Participativa.

3 O NICHOS ORGANIZACIONAL

“As organizações não existem para si próprias. São meios, representando um órgão social que visa à realização de uma tarefa social”.
(DRUCKER, Peter F.)

A organização pode ser definida como um sistema integrado de sub-sistemas interdependentes e intercambiáveis, onde se destacam as relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima, a cultura e estrutura organizacional, entre outras.

Sob uma perspectiva sociocultural, pode-se considerar a organização como um conjunto de papéis sociais inter-relacionados, mantendo entre si intercâmbios de informações que tendem a facilitar ou dificultar as relações interpessoais no contexto organizacional. Assim, o grau de participação dos envolvidos, demonstra o estágio da organização e o nível de comprometimento dos mesmos.

3.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Há necessidade que se definam os limites de cada papel a ser desempenhado na forma de agir de cada indivíduo dentro do seu contexto, sem a necessidade de vigilância constante e com o devido acompanhamento deste desempenho, para que se propicie o surgimento da responsabilidade profissional. Isto ocorrendo, faz com que se determine como a estrutura e a dinâmica organizacionais serão inseridas na relação de reciprocidade dos membros que dela fazem parte.

Esta interdependência que deve existir entre o papel do líder e do subordinado se encontra em uma “zona de indefinição”, mais ou menos elástica, manipulável e servindo como um campo propício para o surgimento de conflitos inter-papéis. Tais relações refletem as posições assumidas pelos indivíduos ou grupos em determinado contexto organizacional.

Assim, pode-se entender a organização como um sistema social estabelecido, onde as interações sociais presentes no contexto de trabalho formam

os papéis profissionais facilitando, desta maneira, a interdependência dos diversos setores, a partir de tais relacionamentos.

Constata-se também que as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais são condições básicas para o desempenho destes papéis e da respectiva sinergia necessária para o seu funcionamento. As relações oriundas deste sistema retratam todo um conjunto de valores presentes na sociedade de forma geral, representados pelos ritos, mitos, símbolos, valores e significados. Estes valores é que fornece apoio ao funcionamento dinâmico da organização, o que caracteriza a cultura na organização.

Esta cultura é composta de três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e ideológica – sistema de valores vigentes na organização.

Ao analisar as relações interpessoais, identificam-se as características da cultura existente, pois estas relações retratam o grau de formalidade e informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando maior ou menor flexibilidade das relações entre seus membros, e em que nível eles respondem e participam do modelo vigente.

Desta forma, o nível de sinergia existente em um ambiente organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, de acordo com um conjunto de interações sociais que vão desde as relações facilitadoras como cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrativos e competições exacerbadas, rivalidade, disputas pelo poder.

3.2 COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPETÊNCIA INTERPESSOAL: O INDIVÍDUO COMO AGENCIADOR DE MUDANÇAS

Para que ocorra o efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal, contribuindo para os dinamismos organizacionais, no que se refere à revisão de sua estrutura, funcionamento e relacionamento com o ambiente externo à organização, priorizando melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Contudo, a tendência acentuada de algumas organizações, e em particular, na postura dos executivos em centralizar as decisões, não delegarem, visando manter suas posições excessivamente hierarquizadas, desconsideram os valores individuais de sua equipe de trabalho, implicando em restrições quanto à consideração do grupo como fonte para o processo de tomada de decisões.

Na predisposição em julgar os subordinados, as situações e fatos, evitando as tomadas de decisões baseadas nos sentimentos e valores dos envolvidos, os executivos geram resultados incompatíveis com relação às expectativas organizacionais materializando baixa produtividade, padrão de qualidade não adequado, desajustamentos e inaptações dos indivíduos e grupos aos respectivos postos de trabalho e conseqüentemente, para a empresa, redução na lucratividade e perda da imagem frente ao mercado.

Para que esse quadro se modifique é imperativo que as lideranças incorporem posturas mais flexíveis com relação à equipe de trabalho, demonstrando o interesse real nas pessoas, em suas aspirações e em suas motivações.

Portanto, a figura do executivo assume papel importante como agenciador dessas mudanças implicando a perspectiva de modificar e ser modificado.

3.3 A VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL HUMANO - REPENSANDO A ORGANIZAÇÃO.

A finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo. Essas influências refletem o estágio da organização e os recursos empregados para o alcance de sua missão e de seus objetivos.

Existem fatores relacionados à cultura da organizacional que mobilizam e mantêm estagnados os sistemas administrativos que atuam como “ponte” para a efetivação dos resultados organizacionais.

Estes objetivos representam tendências e perspectivas a serem atingidas em determinado período de tempo. Há, no entanto, especificidades quanto à definição de objetivos, podendo situá-los em três níveis:

- a) Objetivos filosóficos: relacionados à missão da organização, são de natureza abrangente;
- b) Objetivos específicos: referem-se aos segmentos, produtos, mercado, clientes, são de natureza periódica e buscam atender à demanda situacional;
- c) Objetivos operacionais: são ações concretas, desenvolvidas em um período determinado, visando atingir os objetivos filosóficos.

As noções de lucros e resultados passam a figurar entre os determinantes causais dos comportamentos organizacionais, revelando a necessidade de fixar objetivos que mostrem e reflitam as diversas fases para o alcance dos resultados organizacionais. Devem-se destacar ainda, elementos importantes às especificações dos objetivos em fases, denominados de metas organizacionais. Elas referem-se à identificação e à compreensão dos meios necessários para o alcance destes objetivos no sentido da operacionalização dos mesmos.

Porém, as metas organizacionais necessitam de constante reavaliação, através das revisões das estratégias e táticas adotadas, visando apreender valores humanos como forma propulsora do processo de trabalho e considerando essencialmente a personalidade e potencialidade humana. Esta sistemática promove o auto-desenvolvimento, sob a perspectiva de um contexto em contínua mudança.

Repensar a organização sugere a revisão do paradigma cartesiano, no sentido de ampliar o escopo organizacional, tornando-o mais propício e adaptável às constantes mudanças. Enfaticamente, o redimensionamento da estrutura organizacional e dos respectivos aspectos tecnológicos, administrativos e econômicos e as influências oriundas do contexto sociocultural, tornam-no comprometido com o dinamismo e o funcionamento institucional.

Ainda, num adendo sobre mudanças, segundo a visão de Spencer JOHNSON (2001), torna-se necessário destacar a importância de perceber a diferença entre atividade e produtividade. É preciso deixar o medo de lado e investir na aplicação de recursos que gerem inovação e encarar que a mudança ocorre em qualquer segmento, portanto é preciso estar atento para antecipar a mudança, monitorá-la e adaptar-se a ela. Em consequência, apreciar esta mudança e estar preparado para mudar rapidamente muitas vezes.

4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

“O plantio é opcional...
A colheita é obrigatória...
Por isso, cuidado com
o que planta!”
(Provérbio chinês)

O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de colaboração e participação dos indivíduos. As diversas interações: indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, grupo-organização, assinalam o estágio no qual a organização se situa, como visto anteriormente.

A valorização do potencial humano é um processo contemporâneo, cujos resultados são imprescindíveis para o efetivo desenvolvimento organizacional, contribuindo para a qualidade de vida e para o efetivo processo participativo na empresa, como será visto a seguir.

4.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E QUALIDADE DE VIDA

Partindo de conhecimentos oriundos das ciências sociais e do comportamento humano, pode-se abordar de forma abrangente as relações interdependentes entre os homens, e entre eles e o trabalho que executam.

Pessoas de diferentes categorias profissionais manifestam diversos graus de insatisfação com relação ao trabalho que realizam, denotando desajustes e conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. A não resolução destes conflitos assinala aspectos nevrálgicos às relações de poder e autoridade, deixando a desejar na questão que envolve a participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho.

Estudos sobre motivação têm dado ênfase aos aspectos ambientais, ergonômicos e às expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida neste contexto, através de informações trazidas pela Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia Social, que têm muito a contribuir para este fenômeno.

Segundo HACKMAN e SUTTLE (1977), a qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, que afeta atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, à vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho. Pode-se observar que conceitos como motivação, inovação e criatividade para a mudança já são analisados há longa data, caracterizando fatores importantes para o alcance da produtividade.

A qualidade de vida, portanto, está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, representada por condições facilitadoras que impliquem o bem-estar do indivíduo, quanto ao que ele busca como pessoa, como profissional e como ser social.

4.2 PROCESSO PARTICIPATIVO NA EMPRESA

A participação é o envolvimento do indivíduo no processo de trabalho e um dos pontos primordiais para o alcance da integração homem/produção. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão.

Como abordagem gerencial está amparada na motivação, contribuindo para a produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.

A participação consiste no ato de influir, exercer controle, estar envolvido ativamente, passando pela liderança e pela dinâmica de grupo e incluindo até fatores organizacionais, estruturas sócio-políticas, processos em cada sociedade e entre sociedades.

A isto se refere à integração, responsável pela manutenção da solidariedade entre as unidades para o eficiente funcionamento do sistema social. Por outro lado, a contrapartida da integração é o conflito, encarado, muitas vezes, como algo disfuncional. Em termos organizacionais, a administração dos conflitos seria feita, então, sob a forma de participação pela integração do empregado aos interesses da empresa tendo como respaldo as motivações individuais/grupais. Assim, o conflito surge como algo natural e salutar para o equilíbrio organizacional.

Os fatores de influência na participação apresentam-se sob dois enfoques: os fatores psicossociais e o tipo de estrutura da organização.

A partir do incremento e compromisso para a participação, haverá a conscientização dos indivíduos em relação aos objetivos gerais, quanto à missão organizacional e ao envolvimento grupal, tendo como referência os papéis assumidos no ambiente de trabalho – colaboração, experiências mútuas, apoio sócio-emocional – que caracterizam mecanismos sinérgicos facilitadores do processo grupal. À medida que os papéis profissionais forem delineados, os indivíduos tenderão a tornar-se mais compromissados com o trabalho, com o grupo e com a organização.

Segundo um estudo feito por Fela MOSCOVICI (1993), ocorre um direcionamento que significa o enfoque contrário aos padrões de administração tradicional, destacando a necessidade de revisão dos atuais valores organizacionais e evidenciando o ser humano em termos de crescimento a partir do desenvolvimento organizacional. Assim, as estruturas tornam-se mais flexíveis, é permitido livre acesso à comunicação, às trocas interpessoais e ao constante intercâmbio com ambiente externo.

A partir destas considerações a respeito do processo de participação, pode-se mapear os principais conceitos e variáveis envolvidos, cujos benefícios principais podem ser:

- a) redução da alienação;
- b) aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;
- c) valorização da auto-estima dos indivíduos;
- d) direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
- e) incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
- f) estímulo e recompensa decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

4.3 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

De acordo com as considerações anteriores, a preocupação maior dos intervenientes do desenvolvimento organizacional é com a evolução do grupo de trabalho, flexibilizando as estruturas organizacionais e mobilizando os funcionários para o amadurecimento e fluidez na organização.

A atuação nas organizações permite captar aspectos específicos e culturas diferentes, empresas de diferentes segmentos e ramos de atividades.

Nas empresas diferenciadas, a cultura organizacional retrata estágios avançados de desenvolvimento, em que se evidenciam características como:

- a) missão organizacional definida e transmitida aos demais níveis;
- b) presença de um sistema participativo e integrado;
- c) ênfase na criatividade associada ao alcance e compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais;
- d) predominância do modelo de gestão, que favorece a formação e o desenvolvimento de equipes gerenciais;
- e) democratização do processo decisório: a tomada de decisão tende a ocorrer em níveis mais baixos, sem que haja necessidade de intervenção hierárquica constante e direta.

Essas características possibilitam a rápida adoção de ações estratégicas com relação ao ambiente externo, pois num contexto organizacional burocratizado, centralizador, restritivo, com pouca ênfase no relacionamento interpessoal, há tendência de ocorrerem conflitos interdepartamentais de maneira mais acentuada, assim como maior lentidão no processo decisório e nas respostas às demandas externas à organização na presença de decisões impostas.

Deste modo, o desenvolvimento organizacional se dá a partir de mudanças estruturais – organograma, reorganização administrativa, reações atitudinais e comportamentais dos envolvidos – sistemas de relacionamentos, padrões de comunicação, processos decisórios e lideranças exercidas, entre outros. E o processo contínuo deste desenvolvimento depende da captação do clima e da cultura organizacional e da atuação no sentido de adaptá-los às demandas internas e externas.

4.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos deverão assumir um papel efetivo na implantação da Gestão de Qualidade, preconizando a qualidade de vida como ponto de apoio aos processos de Qualidade Total e estabelecendo condições para a produtividade e qualidade nos serviços e produtos.

Para isto os procedimentos para o desenvolvimento do potencial humano implica em uma série de atividades, entre elas: treinamento e desenvolvimento pessoal, plano de sucessão, avaliação do potencial humano, plano de carreira, plano de benefícios e programa de incentivo à promoção humana e social, políticas salariais compatíveis com as necessidades dos indivíduos e o grau de desenvolvimento nos setores de trabalho, as políticas e práticas de orientação e conscientização quanto à prevenção de acidentes de trabalho.

Estas medidas tendem a contribuir para que se possam facilitar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, lançando bases para as mudanças necessárias nas relações de poder e autoridade mantidas entre os diversos níveis socio-profissionais e as influências do ambiente. Desta forma, as políticas e as práticas de Recursos Humanos devem ser reavaliadas e implantadas de maneira a fazer aflorar efetivamente a qualidade de vida dos indivíduos na organização, gerando melhores produtos e serviços.

5 CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E SEU PROCESSO

“Sucesso é uma luta hercúlea, para sermos melhores hoje do que fomos ontem e melhores amanhã, do que fomos hoje”.

(Rev. Carlos Alberto Henrique)

Um administrador eficiente combina habilidades para negócios, como conhecimento sobre *marketing* e controle de custos, com as habilidades de relacionamento pessoal, para atingir resultados importantes, como foi exposto nos capítulos anteriores.

A alternativa para se ter administradores eficientes no comando de uma operação pode ser o caos, uma vez que a administração pobre é uma das principais razões para o fracasso de grandes e pequenos negócios.

O administrador é a pessoa responsável pelo desempenho dos membros do grupo, tendo autoridade formal para gerenciar recursos da organização, mesmo que haja a necessidade da aprovação de outros. Segundo Peter DRUCKER (1986), administração é a prática específica que converte uma multidão em um grupo eficiente, orientado para certas metas. Percebe-se então uma proximidade entre os conceitos de administrador e administração.

Enfim, pode se definir o termo administração como o processo de utilização de recursos organizacionais para atingir objetivos institucionais através das funções de planejar, organizar e alocar pessoas, liderar e controlar. Neste capítulo, serão abordadas essas funções, descritas adiante.

5.1 TIPOS DE ADMINISTRADORES

As funções dos administradores podem ser compreendidas pela descrição de diferentes tipos de cargos administrativos.

Os administradores funcionais e gerais, por exemplo, caracterizam-se por ter entre eles objetivos, algumas tarefas formadoras das bases do trabalho na organização, como por exemplo:

- a) formar o ambiente de trabalho;

- b) criar uma visão estratégica – descrevendo as metas da organização;
- c) alocar recursos;
- d) formar gerentes;
- e) construir a organização – ajudando a resolver problemas importantes de modo que a organização possa progredir;
- f) controlar as operações – dirigindo o empreendimento, enfocando os problemas e ajudando a resolvê-los.

Sob um outro contexto, pode-se destacar o empreendedor ou “*entrepreneur*”, que é uma pessoa que cria e opera um negócio inovador. A maior parte dos empreendedores é formada por pessoas altamente entusiásticas, que assumem riscos e empregam energias extraordinárias para lançar e administrar seus negócios.

Segundo Paul H. WILKEN (1983), a administração, portanto refere-se à coordenação existente no processo de produção, enquanto que o *entrepreneurship* surge para iniciar as mudanças neste processo.

“O *entrepreneur* sempre procura mudanças reage elas, e as explora como se fossem oportunidades”, segundo Peter DRUCKER (1986).

5.1.1 A Importância do *Entrepreneurship*

O *entrepreneurship* traz pelo menos três benefícios para a sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e cria novas tecnologias, produtos e serviços.

Algumas contribuições de inventores independentes e pequenas organizações ilustra o que se está afirmando, como por exemplo: laser, insulina, helicóptero, caneta-esferográfica, penicilina, velcro, ciclotron, câmera Polaroid, direção hidráulica, entre muitos outros.

Entre as variáveis que favorecem o *entrepreneurship*, estão as variáveis econômicas e sociais. Entre os econômicos, são relevantes os incentivos de mercado e o estoque de capital, e entre os sociais, destacam-se as diferenças culturais e sociais, como por exemplo, o individualismo enfatizado no sistema

americano – que encoraja inovações por parte dos *entrepreneurs* ou, ao contrário, a ação e cooperação grupal presentes no modelo japonês.

Pesquisas feitas sobre o *entrepreneur* apontam, ainda, os fatores psicológicos e sociológicos, além das competências específicas como caracterizadores dos *entrepreneurs*. A pesquisa revela que o *entrepreneur* tem uma alta “necessidade de realização” – de acordo com McCLELLAND (1985), uma motivação social para se superar, especialmente quando reforçada por fatores culturais - além de outras quatro dimensões a seguir:

- a) Locais de controle – a idéia de que o indivíduos controlam suas próprias vidas;
- b) Tolerância ao risco – os “*entrepreneurs*” que se dispõem a correr riscos moderados parecem obter mais retorno sobre os ativos do que os que não correm riscos;
- c) Tolerância à ambigüidade – já que muitas decisões devem ser tomadas a partir de informações incompletas ou pouco claras;
- d) Comportamento do tipo A – refere-se à tendência de se fazer mais coisas em menos tempo.

É claro, então, que todo *entrepreneur* precisa de autoconfiança, ímpeto, otimismo e coragem para iniciar e operar um negócio. E, por fim, é necessária uma competência especial, que é o desejo *entrepreneurial* de iniciar um negócio, associado com a habilidade ou a experiência para competir com eficácia assim que a empresa for iniciada.

Ainda sob a ótica dos tipos de administradores, pode-se destacar a atuação dos líderes de equipe, que têm como funções coordenar o trabalho de um pequeno grupo de pessoas enquanto atua como solucionador de conflitos. Este assunto será abordado mais adiante.

5.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO

O processo pode ser definido como série de ações que produzem algo, obtendo lucro ou proporcionando um serviço, por exemplo. Para atingir um objetivo,

o administrador usa recursos e leva a cabo quatro funções administrativas. Essas funções são: planejar, organizar e alocar pessoas, liderar e controlar.

Para a efetiva ação destas funções, os administradores devem utilizar-se de alguns recursos, que podem ser divididos em quatro tipos:

- a) HUMANOS – compreende as pessoas necessárias para que o trabalho seja feito, de acordo com as metas dos administradores;
- b) FINANCEIROS – a verba a ser utilizada pela organização e pelo administrador para atingir essas metas, representada, em sua maior parte, pelos lucros e investimentos dos acionistas;
- c) FÍSICOS – os ativos tangíveis e os imóveis de uma empresa, incluindo matéria-prima, a área do escritório, instalações de produção, etc..
- d) INFORMATIVOS – os dados necessários para realizar o trabalho.

5.2.1 Planejamento

Planejar é fixar metas e descobrir modos de atingi-las. O planejamento cresce em importância porque contribui significativamente para a obtenção das outras funções administrativas.

5.2.2 Organização e Alocação de Pessoas

Organizar é o processo de assegurar que os recursos humanos e físicos necessários estejam disponíveis para levar adiante um plano, objetivando as metas organizacionais. Também, refere-se ao desígnio de atividades, divisão do trabalho em cargos e tarefas específicos e determinação da autoridade para a realização das tarefas.

Alocar as pessoas é assegurar que existam os recursos humanos para atingir as metas.

5.2.3 Liderança

Liderar é suscitar e influenciar as pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Por conseqüência, envolve energizar, orientar, ativar e persuadir de forma positiva.

A liderança envolve vários processos interpessoais como, motivar, treinar, e mostrar ao grupo como melhor atingir suas metas.

Mais adiante, será possível compreender melhor este processo com um enfoque sobre as principais qualidades dos grandes líderes empresariais e suas competências.

5.2.4 Controle

Assegurar que a performance esteja de acordo com os planos, determinando se o plano original necessita de revisão, estão entre os aspectos do controle.

5.3 PAPÉIS ADMINISTRATIVOS VALORIZADOS ATUALMENTE

Os administradores na posição de líderes de equipe, hoje, não devem enfatizar o status e a autoridade formal. Em vez disso, devem procurar trabalhar como parceiros com os membros da equipe para, juntos, obterem resultados. Os administradores, portanto, devem valorizar relações horizontais.

No quadro abaixo é possível identificar algumas características do antigo e do novo administrador, segundo Brian DUMAINE "*The New-Managers*, Fortune: 22/02/93":

QUADRO 1

ANTIGO ADMINISTRADOR	NOVO ADMINISTRADOR
Pensa em si mesmo como administrador ou chefe.	Pensa em si mesmo como patrocinador Líder de equipe ou consultor interno.
Segue a cadeia de comando.	Lida com qualquer um que seja necessário para que a tarefa seja feita.
Trabalha dentro de uma estrutura organizacional fixa; toma a maioria das decisões sozinho.	Muda a estrutura organizacional em resposta à mudança no mercado; convida outros e toma decisões em conjunto.
Acumula informações; tenta especializar-se, em um tema principal, como Marketing ou finanças; cobra longas jornadas de trabalho.	Compartilha as informações; tenta dominar um amplo aspecto de disciplinas administrativas; cobra resultados.

Deste modo, pode-se afirmar que para serem eficazes, os administradores precisam possuir habilidades técnicas, interpessoais, conceituais, analíticas e políticas.

A habilidade técnica abrange uma compreensão e competência em uma atividade específica, que envolve métodos, processos, procedimentos ou técnicas.

A habilidade interpessoal – ou de relações humanas, trabalha eficientemente o líder como um membro da equipe e empreende esforços cooperativos na unidade. Como importante subconjunto das habilidades interpessoais, destaca-se o multiculturalismo, ou a habilidade pra trabalhar com eficiência e conduzir negócios com pessoas de diferentes culturas.

A habilidade conceitual é a que visualiza a organização como uma entidade total, percebendo como as varias unidades da organização dependem umas das outras e como uma mudança em uma parte afeta a todas. Inclui também, visualizar a relação dos negócios individuais com o setor de atividade.

Já inserido nas habilidades diagnósticas, os administradores são freqüentemente chamados para investigar um problema e então decidir sobre ele e implementar uma solução.

Por fim, ser eficaz é, sobretudo conseguir sua fatia de poder, impedindo que outros a tomem antes de você. A habilidade política concerne em adquirir o poder necessário para atingir os objetivos. Porém, alguns administradores superestimam as habilidades políticas em detrimento de um trabalho consistente e mostram-se muito preocupados com próprio interesse e avanço na carreira, desprezando a obtenção das metas da organização.

Um modo eficaz de desenvolver habilidades administrativas é seguir um modelo de aprendizado geral. O modelo envolve conhecimento conceitual, linhas gerais de comportamento, exemplos a seguir, exercícios de desenvolvimento de habilidades e *feedback*. São também adquiridas através de uma combinação de cultura e experiência.

5.4 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Embora a natureza das organizações, sem dúvida, venha a sofrer mudanças no futuro, os desafios de criar, construir, manter e mudar (evoluir) as organizações para novas formas permanecerão os mesmos, segundo o que Edgar H. SCHEIN (1991) explicita em seu livro “Liderança e Cultura Organizacional”. Os conceitos a seguir baseiam-se em sua opinião.

5.4.1 Criar: O Líder como Animador

Nos estágios iniciais da criação empresarial, uma função exclusiva da liderança é suprir a energia necessária para que a organização comece a ter bom êxito. Os líderes devem ter grande energia e gerenciarem a transmissão dessa energia para os subordinados. Assim, estas pessoas dão vida à organização transformando-se em verdadeiros animadores no processo organizacional.

5.4.2 Construir: O Líder como Criador de Cultura

O processo de construção da cultura ocorre de três maneiras:

- a) Os empresários contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem ao modo deles;
- b) Doutrinam e socializam os subordinados de acordo com seu modo de pensar e sentir;
- c) Seu próprio comportamento é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles, internalizando suas crenças, valores e premissas.

Nesse estágio, é vital reconhecer que se a organização é bem sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização. Porém, estes mesmos líderes podem criar organizações neuróticas, que vivem com vários graus de conflito e mostram padrões desiguais de pontos fortes e fracos se estes conflitos gerarem políticas incoerentes quanto à tomada de decisão, incentivos e recompensas.

Por isso, é necessário dispensar atenção ao modo como é conduzida a liderança e estabelecer padrões que visem às metas organizacionais atreladas à valorização dos potenciais do líder e dos membros de sua equipe.

5.4.3 Manter: O Líder como Sustentador da Cultura

Conforme as tendências têm mostrado, organizações bem sucedidas atraem imitadores, que poderão tornar-se fortes concorrentes. Produtos e mercados amadurecem, e o que torna uma organização bem sucedida em sua juventude muitas vezes não é suficiente para conservá-la.

Líderes bem sucedidos nesta fase, são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva ou aqueles que reconhecem as próprias limitações e permitem o despertar de outras formas de liderança.

5.4.4 Mudar: O Líder como Agente de Mudanças

Os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudança, uma vez que o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização, o que envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança.

Os líderes que se encontram em uma organização madura que desenvolvem processos disfuncionais, e que, portanto, precisam considerar-se agentes de mudança, necessitam de duas características especiais: capacidade emocional para dar apoio à organização enquanto ela lida com as ansiedades resultantes do ato de desaprender processos e, em seguida instância, ter um atendimento verdadeiro da dinâmica cultural e das características de sua cultura empresarial.

A cultura não pode ser manipulada através do anúncio de mudanças ou da instituição de “programas”, uma vez que se tem por premissa o fato dela ter alcançado o sucesso e progredido os modelos mentais baseados nestes métodos. No entanto, modelos conceituais podem ser expandidos e ampliados.

O mecanismo essencial do aprendizado, chamado por SCHEIN (1991) de “redefinição cognitiva” envolve:

NOVA SEMÂNTICA – Redefinição formal do significado de individualismo;

EXPANSÃO DAS PERCEPÇÕES – Ampliando o modelo conceitual de individualismo a fim de incluir comportamentos solidários e competitivos;

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PADRÕES DE AVALIAÇÃO – De modo que o comportamento competitivo seja considerado agora mais negativo, enquanto o colaborador, mais positivo.

Deste modo, a cultura é “modificada – ampliada” através de redefinições em vários conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam as principais portadoras da cultura, ou seja, a partir de uma mudança legítima no comportamento do líder e na incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais. É necessária transformação pessoal como parte do processo de mudança total. Restaurar o compromisso e a motivação requer níveis mais altos de entusiasmo do que construir uma organização pela primeira vez.

As organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante muitas décadas parecem ter sido um núcleo cultural basicamente funcional –

um compromisso com o aprendizado e a mudança, com as pessoas e grupos de interesse da organização e com a construção de uma organização saudável e flexível em primeiro lugar.

5.5 OS LÍDERES DO FUTURO

Criar e animar uma organização requer visão firme, convicção e energia. Reunir grandes grupos de pessoas para institucionalizar processos em uma escala global, com uma abrangência que varia largamente em termos geográficos e etários, discernimento, sabedoria e habilidade. Isto tudo, aliado à capacidade de aprendizado e flexibilidade pessoal farão progredir e modificar as organizações.

Os líderes do futuro deverão estar atentos a características inerentes ao desenvolvimento competente de seus papéis, como:

- a) Níveis extraordinários de percepção e compreensão das variedades do mundo e de si mesmos;
- b) Níveis extraordinários de motivação;
- c) Força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- d) Novas habilidades para analisar as premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- e) Disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, permitindo e incentivando o florescimento da liderança por toda a organização.

O aspecto mais relevante da futura liderança é que estas características não estarão presentes em algumas pessoas o tempo todo, fazendo com que a liderança se torne uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais.

O líder do futuro será capaz de conduzir e seguir, será observado e ao mesmo tempo observador, estará hierarquicamente acima e abaixo, será peculiar e membro da equipe e, acima de tudo, um eterno aprendiz.

6 PRINCIPAIS QUALIDADES DOS GRANDES LÍDERES

“Qualquer coisa pode começar,
mas apenas os ousados terminarão.”
(HILL, Napoleon)

Tínhamos certeza de que a liderança vinha da pessoa que mandava. Agora sabemos que o chefe tem algum tipo de responsabilidade de liderança, mas também ouvimos falar sobre delegar poder a seguidores e fazer de cada um, um líder. O que isso significa? Como muitos podem ser líderes e somente um ter responsabilidade? (DRATH, 2001).

Partindo deste questionamento feito por Drath, é necessário, primeiramente, deixar claro que liderança não tem nada a ver com poder ou posição, mas sim, com influência e mudança.

Para efetivar estas mudanças é necessário recorrer a um modo de aprendizado autêntico, no sentido de ser independente e autogerido, envolver relacionamentos colaborativos com outros aprendizes, de forma que o conhecimento seja compartilhado e, acima de tudo, o aprendizado precisa gerar resultados.

Em 1990, Peter SENGE, em seu livro “A Quinta Disciplina”, fez com que o mundo percebesse que uma organização também pode aprender e dois anos mais tarde, definiu: “A liderança numa organização de aprendizado começa com o princípio da tensão criativa. A tensão criativa surge da percepção clara de onde queremos estar, a nossa ‘visão’, e do falar a verdade sobre onde nos encontramos, a nossa ‘realidade presente’.” (SENGE, 1992).

A verdadeira liderança é um processo conjunto de descoberta, capaz de superar crises e de cometer muitos erros, por mais paradoxal que pareça. Segundo Tom PETERS (1993), neste conjunto de descoberta, os melhores líderes são também os melhores aprendizes e ousam dizer “Não sei”. Além disso, os grandes líderes são respeitosos e auxiliam os outros na exploração de seus limites.

Com base nestas definições, pode-se fazer uma listagem de qualidades que caracterizam os melhores líderes, aqueles que realmente vencem os momentos difíceis. Algumas destas características, analisam que os grandes líderes:

Delegam controle – os líderes não atrapalham os outros, não ficam no meio do caminho e sim, fazem parte do processo conjunto de descoberta. O melhores líderes são descobridores do potencial de outras pessoas.

Alguns são visionários, outros, “desenvolvedores de talento” – Os visionários são caracterizados por proferir discursos que inspirem as pessoas. Os desenvolvedores de talento não se utilizam da oratória, mas da experiência. Ser líder é como ser um mentor.

Alguns tem personalidade carismática – pois nem todos tem o dom de desenvolver talentos e sua determinação interior pode ser importante em uma empresa. Os grande líderes são seres que possuem elegância, charme, bondade, compaixão, beleza..., enfim são cheios de graça.

Se ajustam ao princípio nº 1 da liderança: “Tudo depende” – Há diferentes estilos de liderança, e há diferentes momentos para cada estilo. O homem que domina múltiplas capacidades é uma ilusão.

Não costumam se destacar pela execução – A habilidade de comprometer e incentivar os demais, que é a essência da liderança, raras vezes está associada aos primeiros lugares na classificação de desempenho. É preciso se destacar por orientar o trabalho dos outros e não por fazê-lo por si próprio.

Precisam de desafios – Os líderes mais eficazes não tem medo da mudança nem dos problemas. Grandes líderes sabem improvisar e não confundem ambigüidade com certeza.

São surpreendentes – Os verdadeiros líderes são capazes de refazer quando preciso e são divertidos e animados ao fazer as coisas, ainda que sempre com seriedade.

Geram resultados – Os líderes precisam produzir resultados e são indivíduos otimistas, crendo que as pessoas podem estar à altura das circunstâncias. Eles sabem que podem fazer a diferença e são capazes de desafiar o *status quo*, conhecendo a dura realidade e não se deixando abater por ela. Sua determinação otimista inspira as pessoas.

São realistas – De nada serve uma estratégia brilhante sem o uso adequado da logística. Grandes líderes sabem como utilizar-se dela.

Concentram-se em poucas coisas – Os atos de um grande líder serão lembrados por uma ou duas coisas que tenham feito com perfeição.

Inspiram confiança e sabem disso – O que confere ao líder a capacidade de conseguir que as coisas sejam feitas está diretamente relacionado com a credibilidade que desperta.

Entendem o poder dos relacionamentos – Grandes líderes dizem “obrigado” e se misturam com pessoas de todos os escalões, telefonam, interessam-se em conversar.

Entendem que é preciso destruir – Pois não há criação sem destruição.

Desfrutam da ambigüidade – Não se deve dedicar tempo excessivo para se preparar para o pior cenário, ou não haverá tempo suficiente para se dedicar ao trabalho nas coisas que poderiam funcionar muito bem e que “reinventariam” a empresa.

Escutam os usurpadores – Os funcionários que dizem não estar em sintonia com a empresa em que trabalham são os pontos relevantes no processo de modificação da estratégia desta empresa. Por isso, é importante saber escutá-los pois esta massa crítica possibilita inovação.

Cometem erros – Isso significa não ter medo do fracasso. É necessária uma cultura corporativa livre de culpas e que distingua por seu empenho em avançar, meta após meta. Vale acrescentar que esses líderes honram os erros, para que isso seja possível.

São grandes projetistas – Os líderes estabelecem questões que não se negociam como, planos estratégicos, valores centrais, filosofia e isso é repassado aos membros da organização evidenciando sinais muito claros a respeito de como as coisas devem acontecer.

Criam novos mercados – Alguns podem ser brilhantes inovadores de produtos, outros brilhantes inovadores de negócios, contudo, todos criam novos mercados.

Buscam diferenças nítidas – Grandes líderes deixam sua marca, fazem as coisas que realmente importam.

Avançam na cadeia de valor agregado – Enfatizando o sucesso do cliente ao invés de sua satisfação.

Apreciam novas tecnologias – O líder deve ser um sonhador tecnológico e um crente tecnológico.

Nunca se conformam com a média – Em matéria de talento algumas pessoas são melhores que outras. Algumas são muitíssimo melhores que outras.

Não criam seguidores; criam outros líderes.

Conquistam seguidores.

Gerenciam sua promessa da marca interna – Essa promessa de marca poderia ser traduzida como EVP, ou proposição de valor ao funcionário, e um termo criado pelo guru de talentos da McKinsey & Co., Ed Michaels (2001). A idéia de que a empresa está voltada para talentos e não para ativos deve ser vendida o tempo todo, como uma marca.

Assumem culpas – Os líderes assumem a responsabilidade pelas decisões que tomam, sem buscar “bodes expiatórios”.

Possuem mentores – Os líderes devem apoiar-se em alguém que lhes dê conselhos para que, por sua vez, os melhores líderes se convertam nos melhores mentores.

Enfatizam a “política” – Onde política, é conseguir que as coisas sejam feitas graças às pessoas, comprometer-se, escutar, manter-se firme, ceder.

São respeitosos, sabem ouvir, sabem como aparecer e, geralmente têm uma grande história para contar.

São artistas – O líder precisa encarar a mudança que ele quer que aconteça.

São prestativos – Entendem que sua tarefa consiste em prestar serviços. Liderança é sinônimo de serviço.

Conhecem a si mesmos – Para que haja um processo de descoberta mútua e liberadora, é necessário que o líder se conheça e se sinta à vontade consigo mesmo. Essas pessoas riem bastante, abertamente.

Sabem ouvir críticas públicas e sabem quando partir – Apreciam os comentários ácidos e tem consciência de que são excelentes para iniciar a mudança e que, em geral, não se distinguem por administrar o que geram.

7 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

**“ Não tenha medo de crescer.
Tenha medo apenas de
ficar parado.”
(Provérbio Chinês)**

Partindo destas, entre outras, qualidades necessárias aos grandes líderes, é possível se estabelecer às competências de liderança, onde destacam-se os atributos pessoais como os mais desejáveis em um líder. Empresas como a *AT&T*, *British Petroleum*, *Ford*, *General Electric*, *Siemens-Rolm* e *Unilever* foram objetos de um estudo dirigido por George O. KLEMP JR. (1999), da *Cambria Consulting*, em 1997 e 1998. Nesta pesquisa é possível constatar que as empresas colocam as práticas de desenvolvimento de pessoas (64%) acima da de obter resultados (55%), por exemplo, o que revela sua preocupação com o futuro. Entre os atributos, integridade, ética e sinceridade foram apontados por 77% das empresas.

A partir destes resultados O. KLEMP JR. (1999) estabeleceu cinco metacompetências relativas a atributos – QI, Inteligência Emocional, Conhecimento, Crescimento e Ego – e quatro metacompetências ligadas a práticas – Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se – a que chamou de Modelo dos Nove Baldes, que direcionam para um modelo de seleção e gerenciamento de pessoas.

Os modelos de competência costumam ser usados para diversas finalidades, incluindo a avaliação de altos executivos, identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de liderança. Enfim, os critérios que as empresas estão adotando para julgar os líderes atuais e potenciais.

Torna-se necessário, portanto, que as empresas estejam sempre dispostas a reexaminar suas competências de liderança.

É importante salientar que a quantidade de competências de um modelo de liderança típico depende se as competências são baseadas em práticas ou atributos. Contudo, o número de competências em si não é tão importante quanto à filosofia que determina a decisão de quantas competências incluir no modelo. Nos modelos mais abrangentes, a lista de competências é mais longa e pode ser usada para várias aplicações. Já os modelos seletivos, se concentram nas competências que

diferenciam os líderes “de destaque” dos líderes “comuns” , ou seja, poucas competências de grande impacto.

Ainda, os termos usados para rotular e definir as competências nos modelos de liderança, mostram diferentes níveis de sensibilidade com relação à linguagem e às mensagens que estes modelos transmitem à organização.

Segundo a linguagem usada para descrever as competências, os modelos de liderança foram divididos em duas categorias:

- a) Genéricos – modelos que adotam uma linguagem padrão, de listas de competências já existentes. Exemplos incluem: “lidar com ambigüidades”, “agilidade estratégica”, “coragem administrativa”, “desenvolvimento de terceiros”, “valorização das diversidades”.
- b) De teor estratégico – modelos que adotam uma linguagem específica para enfatizar determinados aspectos de cada competência. Entre os exemplos desta competência estão “construir relacionamentos-chave”, “controlar o futuro”, “fornecer estrutura e direcionamento”, “agir de acordo com os dados” e “fomentar postura empreendedora”.

Os modelos de liderança genéricos são mais úteis como ponto de partida para as organizações que estão começando a trabalhar com abordagens baseadas em competências, uma vez que, em geral, são desenvolvidos a partir de listas padronizadas.

Já os de teor estratégico, costumam se caracterizar por uma linguagem que reflete a cultura organizacional desejada, sendo mais seletivos e refletindo o que é mais importante para a empresa. Neles, a linguagem ultrapassa as definições básicas de atributos ou práticas para incluir a posição da organização no mercado, seu relacionamento com os clientes, os fornecedores e as comunidades onde opera e a forma de avaliar os funcionários.

Existem, ainda, os modelos tanto seletivos quanto estratégicos que apresentam uma série de vantagens, dentre elas, a capacidade de comunicar expectativas dos líderes a toda a organização de forma diferenciada.

7.1 O MODELO DOS NOVE BALDES

a) BALDE 1 – “QI” (capacidade mental):

A liderança eficaz exige um certo nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. Nos altos níveis executivos nota-se que 97% das competências de liderança refletem este atributo.

b) BALDE 2 – “IE” (inteligência emocional):

Líderes inteligentes interpretam as pessoas e seus sentimentos não-verbalizados. Antevêm as reações das pessoas ao que podem dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas. Este tema aparece em 84% dos modelos de liderança.

c) BALDE 3 – “Conhecimento” (conhecimentos técnicos e do negócio):

Conhecimento é à base do desempenho eficaz, incluindo também nesta categoria a sabedoria que é a compreensão dos limites do conhecimento dos fatos ao ter que se tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Em 55% dos modelos de liderança figura este tema.

d) BALDE 4 – “Crescimento” (desenvolvimento pessoal):

Líderes eficientes possuem a mente flexível, querem defrontar situações e estão sempre dispostos a levar em consideração outros pontos de vista. Enxergam os erros como oportunidades de aprimoramento e incentivam as pessoas a fazer o mesmo. Está presente em 81% dos modelos de liderança.

e) BALDE 5 – “Ego” (ego saudável):

Líderes eficientes são autoconfiantes e decididos, mas seu ego deve ser saudável a ponto de admitir seus erros e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados. Este item sugere o fundamento para a ação com honestidade, integridade e alto senso ético e aparece em 92% dos modelos de competência.

f) BALDE 6 – “Dizer” (dar a direção):

Líderes capazes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. Este tema aparece em 82% dos modelos.

g) BALDE 7 – “Vender” (influenciar pessoas):

São altamente persuasivos, criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho, por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Este tema aparece em 76% dos modelos de liderança.

h) BALDE 8 – “Iniciar” (fazer com que as coisas aconteçam):

Os líderes eficientes impulsionam as mudanças, correm riscos, buscam melhorias contínuas. Muitos também são inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades de atuação, recorrendo em 79% dos modelos de liderança.

i) BALDE 9 – “Relacionar-se” (estabelecer relacionamentos):

Compreendem a importância de manter relacionamentos sólidos, de confiança e respeito, acontecendo tanto fora da empresa quanto dentro. Este tema aparece em 79% dos modelos.

A análise destes modelos faz pensar que há algumas competências universais, apesar das diferenças de conceitos, rótulos e definições. Há uma conexão entre competências e estratégias que determinam como elas são usadas na seleção e identificação de pessoas com grande potencial, no gerenciamento de desempenho, no planejamento das sucessões e no desenvolvimento das lideranças. Ainda assim, as competências devem ser reavaliadas periodicamente à medida que as condições do negócio e as exigências mudarem.

Um exemplo prático, de programas baseados em competências, pode ser observado no Programa de Liderança da Andrews University. A avaliação final de cada participante do curso de pós-graduação em liderança, é baseada na realização da competência e no grau em que elas estão integradas às atribuições profissionais. (ver anexos).

8 AS FERRAMENTAS GERENCIAIS

“Existe gênio, poder e mágica
na audácia.” (GOETHE)

Após abordar as características referentes às qualidades dos líderes e às competências a eles atribuídas, torna-se complementar tratar de um assunto partícipe do contexto estrutural das organizações e que possui ênfase mundial: os instrumentos de gestão ou, mais conhecidamente, as ferramentas gerenciais.

No que se refere às ferramentas gerenciais, o Brasil as aplica no número de 11,8, menos que a média mundial de 13,3. Além disso, constata-se que 68% dos executivos gostam de desenvolver ferramentas próprias em vez de comprar soluções prontas, contra apenas 39% da média mundial. Isso faz com que se questione se os brasileiros realmente dominam todas as ferramentas gerenciais e suas aplicações ou se há algum descompasso.

Aqui serão explicitados 25 instrumentos de gestão e sua utilização pelos executivos no intuito de complementar a explanação sobre a metodologia para desenvolver a competência humana do líder nas organizações.

a) ABM:

A ABM, ou Administração Baseada em Atividades, aumenta a precisão das informações a respeito de custo, pois estabelece uma correlação exata entre as despesas gerais e outros custos indiretos e produtos ou segmentos de clientes.

O usos mais comuns são para recalcular o preço dos produtos e otimizar o projeto de novos, reduzir custos e influenciar o planejamento estratégico e operacional.

b) Aferição da Satisfação do Cliente:

Ajuda a determinar as necessidades do cliente e identificar formas de prevê-las e atendê-las.

Entre os usos mais comuns estão, obter um *feedback* do sucesso obtido pela empresa no atendimento às necessidades dos clientes e fazer com que os funcionários respondam rapidamente a fim de aumentar a satisfação daqueles.

c) Alianças Estratégicas:

São acordos realizados entre empresas ou entre empresas e clientes, fornecedores ou concorrentes, visando um objetivo comum. Assim, é possível melhorar o posicionamento competitivo, entrar em novos mercados ou partilhar riscos ou custos de grandes projetos de desenvolvimento.

Os usos mais comuns permeiam reduzir custos, aumentar o acesso a novas tecnologias, inibir concorrentes e melhorar a qualidade.

d) Análise da Cadeia de Valor:

Identifica possíveis fontes de vantagem econômica, determinando como a cadeia de valor da empresa interage com a cadeia de valor dos fornecedores, dos clientes e dos concorrentes.

Os usos mais comuns são identificar as oportunidades para obter vantagens de custo, encontrar caminhos para aumentar a diferenciação e melhorar a cooperação nas negociações setoriais.

e) Análise de Migração de Mercado:

Identifica os modelos empresariais de maior sucesso no setor em que a empresa opera. A Análise de Migração de Mercado ajuda a companhia a aumentar seu valor de mercado escolhendo o modelo empresarial ideal para atender as prioridades emergentes dos clientes.

Entre os usos mais comuns estão entender objetivamente a evolução do setor e a mudança das estratégias competitivas, avaliar os pontos fortes e fracos relativos de modelos empresariais alternativos, aprender a modificar modelos empresariais obsoletos, compreender as ligações entre os modelos empresariais e a satisfação das necessidades dos clientes e concentrar-se nas prioridades que influenciam o hábito de compra dos clientes.

f) Análise de Portfólio:

A Análise de Portfólio cria um contexto para analisar oportunidades relativas e otimizar os investimentos na carteira de negócios da companhia, orientando as decisões de investimento em produtos fortes ou fracos, marcas e unidades de negócio. Ela indica, ainda, quando o desinvestimento é a melhor opção.

Os usos mais comuns para este item consistem em avaliar a carteira de negócios da empresa e seu posicionamento em mercados locais e internacionais, avaliar o desempenho ao longo do tempo, determinar a capacidade futura da carteira de negócios para agregar valor aos acionistas e considerar a consolidação de operações para aumentar a eficiência e explorar possíveis sinergias nas linhas de negócios e mercados em diferentes localizações geográficas.

g) Análise do Valor para o Acionista:

Demonstra como as decisões afetam o valor líquido presente do dinheiro para os acionistas.

Como usos mais comuns pode-se destacar a avaliação do desempenho da empresa ou do portfólio de negócios, testar as hipóteses que norteiam os planos de negócio e determinar prioridades para explorar todo o potencial de cada empresa.

h) Balanced Scorecard:

Avaliam desempenho e conferem se a administração está obtendo resultados desejados. Costumam incluir as seguintes categorias de desempenho: financeiro, do valor para o cliente, interno dos processos empresariais, em inovação, dos funcionários.

Os usos mais comuns são esclarecer ou atualizar uma estratégia empresarial, associar objetivos estratégicos a alvos de longo prazo, acompanhar os elementos-chave da estratégia empresarial, incorporar os objetivos estratégicos ao processo de destinação de recursos, facilitar mudanças na organização, comparar o desempenho de unidades de negócio em localidades diversas e aumentar a compreensão da visão e da estratégia corporativas em toda a empresa.

i) Benchmarking:

Aprimora o desempenho identificando e aplicando as melhores práticas às operações e às vendas. O objetivo é encontrar exemplos de desempenhos superiores e compreender os influenciadores deste processo, inovando sem imitar.

Os usos mais comuns são voltados a melhorar o desempenho, compreender a posição relativa de custo, obter uma vantagem estratégica e aumentar o índice de aprendizado empresarial.

j) Competências Essenciais:

Uma Competência Essencial é uma habilidade ou tecnologia que cria um valor exclusivo para o cliente. Ela deve oferecer aos clientes um diferencial em relação aos concorrentes, ser difícil de encontrar no mercado criando, assim, barreiras competitivas e permitir que a empresa tenha acesso a uma grande variedade de mercados não relacionados entre si.

Os usos mais comuns desta ferramenta são criar posições e estratégias competitivas que explorem os pontos fortes da empresa, criar elos entre várias unidades comerciais e funcionais, integrar a utilização da tecnologia à execução dos processos empresariais, estimular a comunicação e o envolvimento, tomar decisões sobre terceirização, desinvestimento e formação de parcerias e criar novas oportunidades de desenvolvimento dos negócios.

k) Equipes Autodirigidas:

Trabalham em conjunto para fornecer um produto com uma qualidade que atenda às necessidades dos clientes, sendo responsável pelo processo de trabalho e por todas as atividades ligadas a este processo.

Entre os usos mais comuns estão: permitir às empresas reagir rapidamente às mudanças em seu meio, intensificar o aprendizado e a adaptabilidade organizacional através da experimentação, aumentar a satisfação dos funcionários, elevar a qualidade do produto, reduzindo as etapas do processo de trabalho, ampliar o foco nos clientes.

l) Equipes de Integração Pós-Fusão:

É um grupo de executivos de empresas fundidas que explora as sinergias nas áreas de vendas e de operações ocorridas por ocasião do processo de fusão. O papel da equipe é crítico uma vez que muitas empresas falham na fusão por faltar integração. Ainda, garante que os principais gerentes mantenham-se concentrados na operação rotineira de negócios.

Concentrar-se nas principais fontes de valor para a empresa resultantes da fusão e manter o desempenho da linha principal de negócios estão entre seus principais usos.

m) Estratégias de Crescimento:

Concentram recursos no aproveitamento de oportunidades para um crescimento rentável, alterando as metas e os processos empresariais da empresa para desafiar o conhecimento convencional, identificar tendências emergentes e criar ou comprar novas empresas lucrativas.

Entre os usos mais comuns estão melhorar o desempenho estratégico e financeiro da empresa, melhorar os resultados, contrabalançar os efeitos adversos de seguidos programas de *downsizing* e redução de custos.

n) Gestão do Conhecimento:

Desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais, aumenta a geração de informações significativas e promovem atividades, enquanto aumenta o aprendizado individual e grupal. Essa ferramenta mostra que as empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mas sim, de base de conhecimento distintas. A Gestão do Conhecimento procura acumular capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores.

Melhorar o custo e a qualidade dos produtos e serviços, reforçar e ampliar as atuais competências da empresa e a disseminação do conhecimento pela administração do ativo intelectual, aplicar novos conhecimentos para melhorar os comportamentos e estimular a inovação mais rápida e mais lucrativa de novos produtos estão entre os usos mais comuns deste ferramenta.

o) Gestão da Qualidade Total:

A Gestão da Qualidade Total (TQM) cria um forte ciclo de melhoria contínua, aumentando a produção, a satisfação dos clientes e os lucros, através de uma abordagem sistemática que casa as necessidades dos clientes quanto ao desempenho com os produtos e serviços feitos segundo suas especificações.

Os usos mais comuns apontam, assim, para o aumento da produtividade, redução dos custos de refugo e retrabalho, aumento da confiabilidade do produto, redução no tempo de lançamento de novos produtos, redução dos problemas associados ao serviço ao cliente e aumento da vantagem competitiva.

p) Groupware:

Groupware refere-se a tecnologias que permitem que as pessoas de uma organização trabalhem juntas utilizando redes de computadores, onde é possível obter subsídios melhores para a tomada de decisões estratégicas e financeiras e reunir diferentes grupos de trabalho de forma mais eficiente e econômica.

Os usos mais comuns incluem facilitar a comunicação na empresa entre diversas unidades de negócios, estimular uma aproximação com clientes, fornecedores e parceiros, colher idéias em reuniões, interar grupos e aliviar a tensão no trabalho e solucionar conflitos e chegar a consenso, através de interações confidenciais e votações.

q) Missão/Visão:

A Missão define os objetivos empresariais e a Visão representa a posição que a empresa quer ter no futuro. Muitas vezes as duas se combinam em prol do atendimento dos propósitos, metas e valores da empresa.

Os usos mais comuns dizem respeito ao uso desta ferramenta interna e externamente. Internamente, orienta o pensamento dos administradores para questões estratégicas, ajuda a definir os padrões de desempenho, inspira a produtividade e o alcance das metas comuns, orienta o processo de tomada de decisões dos funcionários e ajuda a estabelecer um ambiente de comportamento ético. Externamente, obtém apoio externo, cria ligações mais estreitas com clientes, fornecedores e parceiros na aliança e serve como ferramenta de relações públicas.

r) Planejamento de Cenário:

Esta ferramenta evita riscos inerentes a previsões baseadas em um único ponto de vista, uma vez que possibilita ao indivíduo testar suas hipóteses através de opiniões e questionamentos.

Entre os usos mais comuns destacam-se: atingir um nível mais elevado de aprendizado organizacional, levantar e questionar crenças implícitas ou amplamente difundidas e hipóteses sobre a empresa e seu futuro, identificar o que causará mais impacto no futuro da empresa desenvolvendo uma visão ampla e diferenciada do futuro, incorporar a globalização e a administração das mudanças à análise estratégica e criar planos para reação decisiva às alterações do meio.

s) Planejamento Estratégico:

É um processo abrangente que visa definir o que uma empresa deve tornar-se e como atingir melhor este objetivo, avaliando todo potencial da empresa e associando seus objetivos às iniciativas e recursos necessários para atingir a meta.

Os usos mais comuns enfocam mudar a direção e o desempenho da empresa, estimular discussões, criar uma estrutura comum para a tomada de decisões, estabelecer o melhor contexto para as decisões orçamentárias e para a avaliação do desempenho, orientar os executivos a produzir informações melhores que levarão a tomadas de decisão melhores e aumentar a confiança na direção da empresa.

t) Redução do Tempo de Ciclo:

Diminui o tempo despendido pela empresa para desempenhar as atividades que fazem parte da cadeia de valor. Utiliza-se de técnicas analíticas para diminuir o tempo de espera, eliminar atividades que não agregam valor e agilizar os processos decisórios da empresa.

Entre os usos mais comuns estão aumentar a produtividade e a eficiência dos funcionários, aumentar a margem de lucro de produtos ou serviços reduzindo os custos de produção e os estoques, encurtar o ciclo de desenvolvimento dos produtos, permitir um número maior de alterações em um período de tempo mais curto.

u) Reengenharia:

A Reengenharia dos Processos Empresariais envolve uma reformulação radical dos processos essenciais da empresa, a fim de conseguir melhorar enfaticamente a produtividade, o tempo de ciclo e a qualidade.

Assim, os usos mais comuns resumem-se em reduzir o custo e o tempo de ciclo e melhorar a qualidade.

v) Remuneração por Desempenho:

Estes sistemas procuram aumentar a responsabilidade individual, amarrando a remuneração diretamente a metas empresariais e objetivos administrativos específicos.

Entre os usos mais comuns estão manter os funcionários de mais alto desempenho, motivar o desempenho desejado e controlar custos.

w) Retenção do Cliente:

Esta ferramenta aumenta a receita da empresa prolongando a duração média do relacionamento com o cliente. A permanência dos funcionários que têm os conhecimentos, as aptidões e os relacionamentos cruciais pode ser vital para a Retenção do Cliente.

Os usos mais comuns são mensurar a satisfação dos clientes/sucesso da empresa, refletir no lucro um índice maior de retenção de clientes, descobrir as causas do abandono dos clientes e criar métodos para lidar com estas causas.

x) Segmentação da Clientela:

É uma divisão do mercado em pequenos grupos de clientes com características semelhantes. As empresas que identificam segmentos mal atendidos podem atingir a posição de liderança ao ser a primeira a servi-los. A empresa pode usar a Segmentação da Clientela como fundamento principal da destinação de recursos ao desenvolvimento de produtos, ao marketing, aos serviços e à programação de entregas.

Os usos mais comuns incluem atribuir prioridades ao desenvolvimento de novos produtos, desenvolver programas personalizados de marketing, escolher características específicas para os produtos, estabelecer opções de serviço apropriadas, criar uma estratégia ideal de distribuição, determinar políticas de preço apropriadas.

y) Terceirização:

A contratação de terceiros permite que a empresa concentre esforços em suas competências essenciais. Por meio da terceirização é possível ter acesso a tecnologias mais avançadas em todas as suas atividades empresariais, sem precisar dominá-las internamente.

Os usos mais comuns se concentram em reduzir custos operacionais, instituir uma disciplina operacional, aumentar a produtividade e a flexibilidade do processo de produção, alavancar a competência e a inovação das empresas

terceirizadas especializadas, estimular a utilização das melhores práticas comprovadas nas atividades internas, evitar o investimento de capital particularmente em épocas de incerteza e liberar recursos para concentrar-se em suas competências essenciais.

8.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Tendo em mente este conjunto de ferramentas que caracterizam o modelo ideal de condução das empresas, torna-se necessário destacar duas destas ferramentas por seu caráter competitivo para aprender a explorar as mudanças como oportunidades.

A criatividade pode ser definida como o conceito – pensar novas idéias – e a inovação, o processo – como implementá-las. Neste sentido, observa-se que a inovação é mais do que lançar um produto por ano; significa mudar radicalmente o pensamento, o que demanda grandes esforços, mas com resultados compensadores para a empresa.

As empresas começam a perceber que o desafio atual é maximizar lucros, aumentar a produtividade e garantir a satisfação de funcionários e acionistas e, para isto, o segredo é criar uma consciência inovadora através de atitudes que enxergam o presente pelo olhar do futuro, encarando a inovação como a melhor maneira de vencer a concorrência.

A tática inovadora é identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-los em produtos que representem soluções, enfatizando o item “necessidades do cliente”. A instauração de uma consciência inovadora depende da aceitação e da afirmação cotidiana de quatro princípios básicos:

- a) Acreditar intensamente nas equipes e nos gerentes designados para desenvolver novos produtos;
- b) Reconhecer, respeitar, recompensar;
- c) Ser otimista, construtivo e participante;
- d) Jamais cortar fundos.

Executivos inteligentes sabem que os frutos da inovação só vêm depois de várias tentativas. Empresas como Microsoft, 3M, Coca-Cola e GE, por exemplo,

criam ambientes que recompensam o risco, a criatividade e a invenção. Eles apostam nos benefícios em longo prazo e no potencial dos caminhos abertos pela inovação. Por isso, para estimular a inovação é preciso aprender a correr riscos e comemorar fracassos.

Ainda, é importante lembrar que, seja qual for o ramo de atividade, não se pode esperar que a inovação traga bons resultados sem uma renovação constante dos produtos ou serviços. Além disso, uma combinação de recompensas financeiras e extrafinanceiras ajuda a solidificar a consciência inovadora na empresa e fortalecer a motivação das equipes.

Para informar os investidores, contando assim com seu reconhecimento, e propiciar aos funcionários um parâmetro de avaliação de seus esforços é necessário criar medidas de quantificação da inovação, onde devem figurar os índices de inovação da empresa, das equipes e de desempenho individual. Desta forma, além de fornecer um retrato instantâneo dos progressos da inovação, esses indicadores ajudam a definir a alocação de recursos humanos e financeiros e a detectar eventuais problemas.

De acordo com um levantamento feito em doze empresas, pela especialista em criatividade Karen Anne Zien (1997), é possível detectar cinco características comuns às organizações mais dinâmicas e inovadoras:

- a) A inovação é generalizada – todos sentem-se comprometidos com o processo de inovação, não existindo um único responsável em zelar pela criatividade;
- b) A inovação é estimulada – o clima de inovação é estimulado pelo dirigente da empresa, onde toda idéia é bem vinda e a criatividade e a ousadia são recompensadas;
- c) A inovação não tem limites – experimentos estão por toda parte, não se restringem à área tecnológica;
- d) A inovação é cultuada – as conversas em empresas inovadoras estão repletas de histórias de pessoas que introduziram novidades;
- e) A inovação é interativa – Existem vários canais de comunicação que garantem uma autêntica interação entre todos os setores da empresa e desta com os clientes.

Pode-se afirmar que compete aos líderes criar em suas empresas um clima de inovação intensamente arraigado, onde quem estiver na contra-mão do processo não se sentirá à vontade criando, assim, uma autoconsciência organizacional, que traduz o reconhecimento de que a inovação deve tornar-se parte integrante do pensamento e da vida profissional das pessoas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, grandes organizações foram atingidas em cheio pelas profundas transformações da ordem econômica mundial. Adaptar-se a essa nova ordem, não é só uma necessidade, mas antes de tudo, uma questão de sobrevivência. Luta acirrada por preços competitivos de produtos e serviços, ênfase na qualidade e exigências de novos padrões de comportamento profissional, são indicadores concretos desse momento em que as organizações buscam provocar mudanças rápidas.

Nesse contexto, alguns fatores impulsionaram o aparecimento de novas formas no exercício da chefia e da liderança nas empresas. Adquirir maior competitividade através de reestruturação, racionalização e reengenharia com objetivos de reduzir custos de produtos e serviços, acarretaram também encolhimento dos recursos humanos, principalmente nos níveis intermediários de chefias.

Formas recentes de organizações flexíveis do trabalho enfatizam mais a ação de equipes em detrimento do trabalho individual. Para coordenar estas equipes, há a necessidade de um novo padrão de chefias. Nas décadas anteriores, prevalecia o perfil do líder dinâmico e audaz que conseguia vencer sozinho; através de poder hierárquico, organização relativamente rígida do trabalho e o controle da equipe. Hoje, além dessas características, o líder precisa ser ainda, empreendedor e criativo, trabalhando assim como membro da equipe ao lado dos demais colaboradores, sendo alguém que saiba dividir as vitórias com a equipe.

A época dos líderes denominadores, que mantinham os membros da equipe com área restrita de liberdade para trabalhar está chegando ao fim. A relação do líder com a equipe deve ser de facilitador com vistas à obtenção de resultados. Se antes atuava como comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e talento de cada membro da equipe e aproveitando ao máximo as competências individuais. Sua arma, não deve ser mais o poder da hierarquia, e sim, a motivação da equipe, passando o centro da autoridade de uma posição hierárquica para uma situação onde o trabalho se realize.

Devemos ainda, ir além da crítica aos antigos modelos e refletir sobre as competências básicas exigidas para o desempenho das chefias e liderança; aquele conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem ao líder gerar um determinado resultado através da coordenação do trabalho da equipe.

Contudo, as competências em habilidades e conhecimentos, referem-se aos aspectos técnicos do trabalho e variam muito conforme as características dos produtos e serviços de uma organização; as competências comportamentais como autoconhecimento, automotivação, comunicação e empatia, que apresentam forte impacto na situação de trabalho em equipe, são necessárias a todo líder.

Transformar a cultura de uma empresa não é fácil, mesmo para aqueles que a buscam. É necessário pluralizar o ambiente de trabalho; as empresas precisam apoiar, endossar e apreciar as diferenças entre as pessoas. Os líderes na verdade raramente sobrevivem em organizações com vocação castradora da capacidade de inovar, em razão disso muitas empresas estão repletas de gerentes/chefes. As organizações precisam começar a aprender e praticar que é muito mais fácil morrer por falta de confrontação do que por excesso dela; a verdadeira mudança só se concretiza quando há mudança efetiva de comportamento. E isso quase sempre significa alteração não só, ou não tanto de conhecimento, mas de valores e atitudes.

REFERÊNCIAS

- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- . **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- . **Inovation and Entrepeneurship**. N.Y.: Harper & Row, 1986.
- DURKHEIN, Émile. **As Regras do Método Sociológico**. São Paulo: Nacional, 1960.
- 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.
- KLEMP JR., George O. Competência de Liderança. **HSM Management**, n. 17, nov/dez. 1999.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo**. São Paulo: José Olympio, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
- PERUZZO, Marcelo. **Os Dez Mandamentos de Deus e os Pecados Organizacionais**. Curitiba, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey - Bass Publishers, 1991.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- WILKEN, Paul H. **Entrepreneurship and the Outlook for America**. N.Y.: Free Press 1983.
- REVISTA DO COMÉRCIO. Curitiba: Associação Comercial do Paraná, 2000.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo: março/abril, 2002.
- REVISTA ISTO É DINHEIRO. São Paulo: julho, 2003.
- REVISTA DO NICE. São Paulo: UNISA, 2003.
- REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, Out/Nov/Dez. 2000.

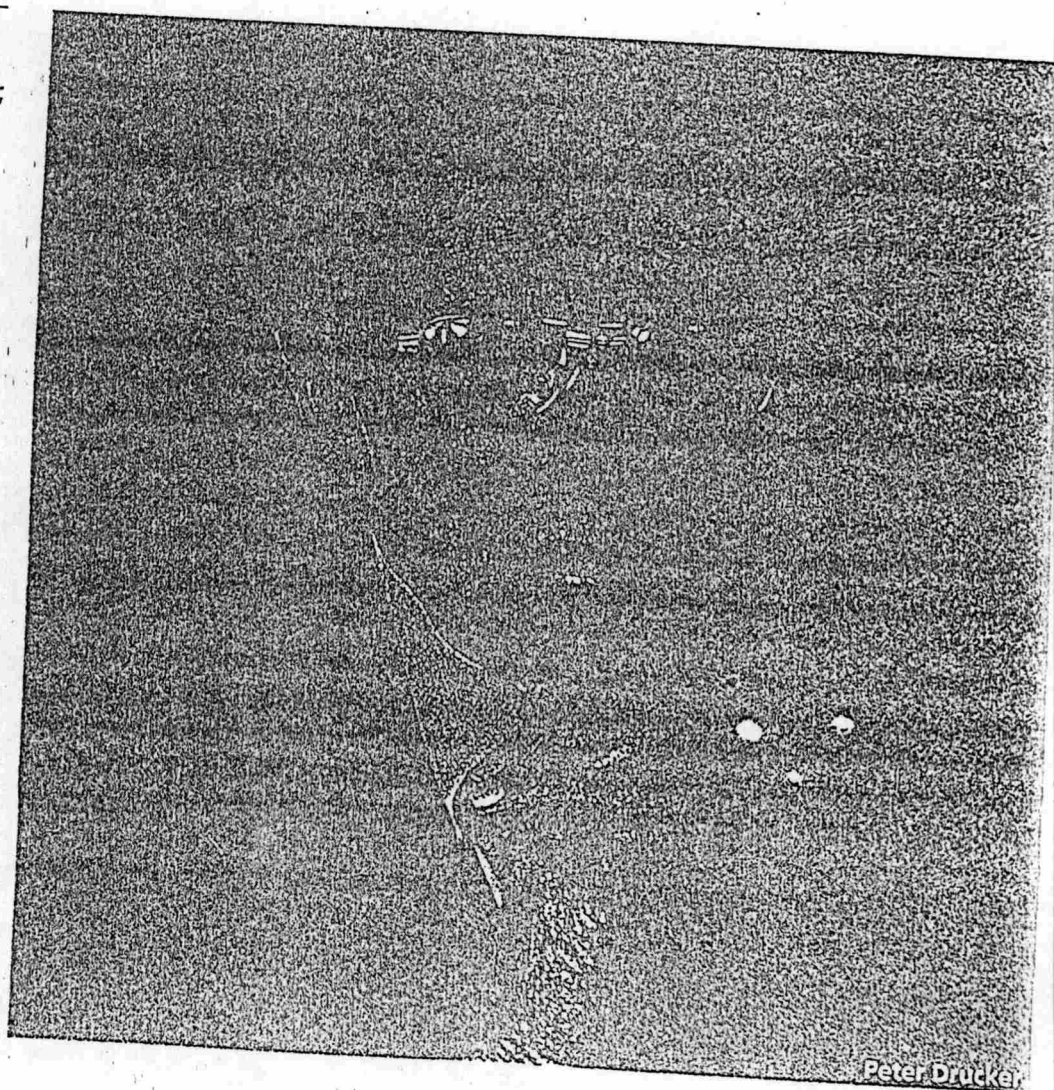
ANEXOS

ANEXO 1 – REPORTAGEM DA REVISTA HSM MANAGEMENT

Mentes que brilham

Um bate-papo inédito, os supergurus Peter Drucker e Peter Senge discutem tendências dos negócios e concordam: é crucial mudar a mentalidade dominante nas empresas para construir um futuro melhor.

Um deles é reconhecido como o "pai da administração moderna"; o outro, como o "pai do aprendizado organizacional". Peter F. Drucker e Peter M. Senge há anos têm sido dois dos maiores nomes do pensamento do *management*. Recentemente, eles se reuniram por mais de três horas na casa de Drucker para discutir um de seus temas favoritos: mudanças. Eles deixaram para as empresas e os executivos recomendações valiosas, como a necessidade de ter coragem de abandonar produtos, mesmo quando estes ainda têm bom desempenho, em nome da inovação constante. Ambos concordam em várias tendências de futuro, como fortalecimento do mercado consumidor da terceira idade e o surgimento de novas atividades econômicas poderosas, tais como a criação de peixes em cativeiro.



Peter Drucker

Peter Senge: Se você tivesse de indicar dois cenários radicalmente diferentes no futuro próximo, quais seriam?

Peter Drucker: Primeiro, muitos executivos –provavelmente a maioria– não permanecerão em seu emprego atual ou em sua área de trabalho até a idade de aposentadoria tradicional. Eles deixarão o emprego muito mais cedo e talvez também se aposentem “oficialmente” mais cedo. No entanto, continuarão trabalhando mais ou menos em tempo integral até quase os 80 anos.

Em segundo lugar, à medida que continuarem trabalhando, provavelmente até o fim de sua vida, eles retornarão aos bancos escolares de uma forma ou de outra pelo menos a cada três anos. Não quero dizer apenas ler um livro ou participar de um seminário. Significa voltar para a escola.

Acho que essas mudanças são previsíveis e certas, mas pouquíssimos executivos, sejam de empresas, sejam de organizações sem fins lucrativos, estão preparados para elas.

Senge: Concordo. Vi diversas pessoas nos últimos anos darem início a uma nova carreira bem antes do que esperavam, e de uma maneira que elas nunca imaginaram. Muita gente descobriu que o trabalho independente é muito mais interessante, em alguns aspectos, do que sua carreira principal, sua primeira opção.

Drucker: Quarenta anos atrás, todos falavam sobre como a empresa e seu departamento pessoal tomariam conta da carreira dos funcionários. Os japoneses ainda acreditam nisso. Uma das coisas que os profissionais terão de aprender é que eles mesmos deverão tomar conta de sua carreira. Precisarão saber onde se posicionar e quando é hora de pedir demissão.

Liderança da inovação

Senge: As mudanças que experi-

mentamos hoje se acelerarão no futuro?

Drucker: A maioria das pessoas pensa que os últimos anos foram de grandes mudanças. Na verdade, essa impressão se deve ao fato de os 30 anos anteriores terem tido tão pouca descontinuidade.

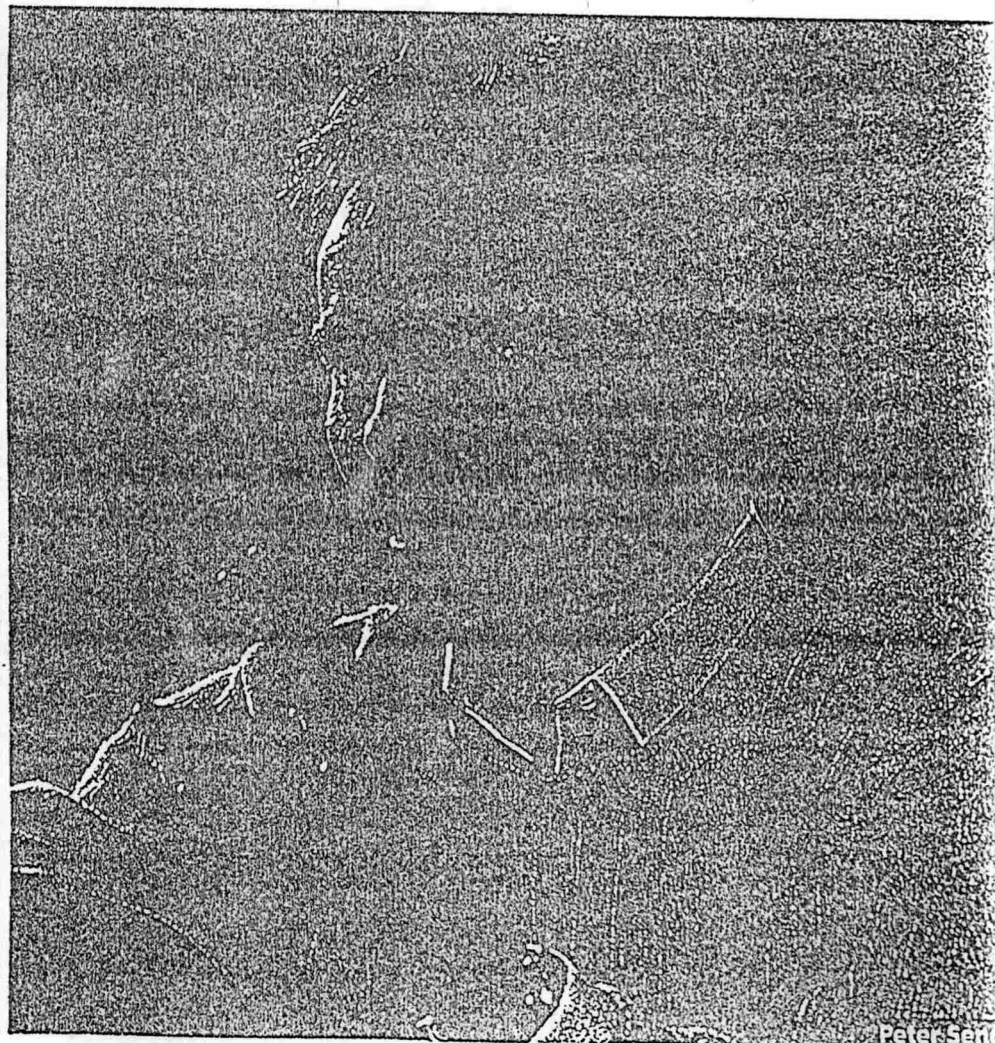
Estamos no ponto em que a transição muda de curso. Experimentamos duas grandes transições nos últimos 500 anos no Ocidente: uma a partir de Gutenberg e a outra a partir da máquina a vapor. Nesses casos, depois de 40 ou 50 anos, houve uma mudança total. Estamos justamente nesse ponto.

Em razão disso, todas as empresas terão de se transformar em líderes de mudança. Não é possível gerir a mudança; você só pode estar à frente dela.

Além do mais, a revolução da informação está apenas começando a causar impacto. O *e-commerce* é uma mudança fundamental e ninguém o previu. Acima de tudo, o *e-commerce* tornará obsoleta a empresa multinacional na forma como hoje a conhecemos.

Ao mesmo tempo, posso dizer com certeza –ou 90% de probabilidade– que os novos setores da economia que estão prestes a surgir não terão relação alguma com a formação.

Biotecnologia, por exemplo. O mais importante entre os novos setores dos próximos 30 anos será o de criação de peixes em cativeiro. Estamos evoluindo de caçadores e coletores dos oceanos para “aqüicultores”. E há outros setores sondando terrenos que, tecnologicamente, não têm nada a ver com



formação, mas muito com uma nova mentalidade.

Por último, não tenho isso como certeza, porém é bastante provável que o único fator dominante em todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento serão as mudanças demográficas. Apenas no mundo de língua inglesa ainda existe uma taxa de crescimento populacional mais ou menos adequada para manter a população, e somente por causa de altos índices de imigração. No resto do mundo desenvolvido, não há gente jovem. Na Itália, a taxa de natalidade é hoje apenas um terço do que era; no Japão, é metade. E em todos os países, exceto Estados Unidos, Canadá, Grã-Bretanha e Austrália, o número de pessoas abaixo dos 15 anos está em queda. É um fenômeno sem precedentes. Ninguém tem experiência para lidar com essa situação. Isso significa que os jovens se tornarão mais importantes e poderosos? Ou o pêndulo tenderá para um grupo etário bem mais velho, acima dos 60?

Acho que dentro de dez anos, o mercado jovem (nos países desenvolvidos) estará acabado. Talvez nos afastemos da cultura, salvo nos países de língua inglesa, de extrema juventude vigente nos últimos 50 anos.

Existe uma lei antiga: é o grupo populacional maior e de crescimento mais rápido que determina a mentalidade e o estado de espírito de uma era. Desde 1950, em todos os países desenvolvidos, esse grupo tem sido o de 15 a 30 anos ou o de 12 a 25 anos. Hoje, o grupo etário de mais rápido crescimento é o de mais de 55. E, por todas as analogias históricas, é esse

grupo que estabelecerá a mentalidade e o estado de espírito desta era. Ninguém sabe muito bem como será isso.

"Melhor idade"

Senge: Tendemos a projetar quais serão as necessidades desse grupo de mais de 55 anos pensando em seus integrantes como pessoas que um dia foram jovens, mas não são mais. Em outras palavras, a cultura jovem dominou tanto a forma como raciocinamos que tendemos a encarar os mais velhos como pessoas que perderam sua juventude, em vez de como pessoas que, na verdade, estão entrando numa fase realmente fundamental da vida. Um antigo ditado chinês afirma que a mente humana só se torna interessante depois dos 50 anos.

Drucker: Sim, mas as pessoas acima dos 55 hoje são bastante diferentes — física e mentalmente — das pessoas dessa faixa etária no passado.

Quando eu nasci, mais de 90% da força de trabalho, independentemente do país, exercia trabalho manual árduo para ganhar a vida. Esse índice hoje caiu para 20% nos Estados Unidos e o trabalho já não é mais tão pesado. Posso até contar uma história pessoal: meu bisavô, que foi ministro do Trabalho na Áustria, em 1910 deu uma medalha de ouro para a siderúrgica onde menos trabalhadores haviam morrido durante aquele ano. A vencedora registrou 11 mortes para cada mil trabalhadores. O único risco ocupacional de hoje para a maioria das pessoas são hemorróidas, que sabemos como curar. Atualmente as

pessoas mais velhas têm horizontes. Gostam de viajar; correm no parque, jogam tênis. Para meu pai, que tinha muito boa forma e viveu até os 91 anos, a idéia de jogar tênis após os 55 anos era inconcebível — jogava-se até os 40. Portanto, esse grupo etário não é nem um pouco tradicional, tanto física como mentalmente, e ainda não o entendemos de verdade.

"Abandono organizado"

Senge: Se essa é sua visão do futuro, o que as empresas e seus líderes devem fazer para lidar com esse mundo de mudanças tão rápidas e sem precedentes?

Drucker: A primeira coisa é aceitar que é preciso lidar com a mudança, e não acreditar que isso é algo que você faz numa tarde de sexta-feira depois das 15 horas.

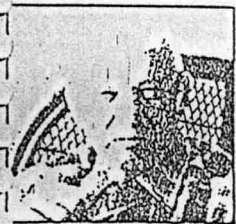
A segunda é criar receptividade para a mudança, e há apenas uma forma de fazê-lo: construindo um sistema de "abandono organizado de produtos.

Um sábio da Grã-Bretanha do século XVIII disse que nada concentra mais a atenção de um homem do que saber que será enforcado pela manhã. Não há nada que concentre mais a atenção de um diretor do que saber que o atual produto será abandonado dentro de dois anos. De outra forma, ele não buscará a inovação, irá adiá-la.

A inovação exige trabalho penoso; é preciso investir cinco anos antes de ver qualquer resultado. Enquanto isso, o diretor está sendo recompensado pelos resultados deste ano, o que o leva a colocar mais dinheiro e recursos humano-



"Existe uma lei antiga: é o grupo populacional maior e de crescimento mais rápido que determina a mentalidade e o estado de espírito de uma era. Hoje, o grupo etário de mais rápido crescimento é o de mais de 55"



"Há uma carta de Beethoven ao jovem Schubert na qual ele diz para o novato: 'Não gaste seu tempo terminando alguma coisa se ela for muito penosa. Comece algo novo. Dois anos depois, a coisa antiga se acabará por si mesma'".

...a produção do velho produto
ou serviço.

A cada três anos, toda organiza-
ção, não apenas a empresarial, de-
veria avaliar seus produtos, servi-
ços e políticas e se questionar: "Se
já não oferecêssemos isso, sabendo
o que hoje sabemos, iríamos ofere-
cê-lo?". Se a resposta for não, nem
preciso fazer outros estudos.

Senge: A questão óbvia nesse caso
é: "Por que isso é tão difícil para
vós?". As pessoas envolvidas com
artes fazem uma boa abordagem
dessa questão, porque nas artes
você cria algo, abandona e segue
adiante, cria algo e segue adiante,
cria algo e segue adiante.

Mas, quando se trata de organi-
zações, de alguma forma essa dinâ-
mica muda completamente.

...extraordinariamente difícil para
as pessoas nas empresas até falar
sobre abandono. Como você disse,
uma coisa é falar que o negócio
está morto e estamos perdendo di-
nheiro pelo ralo. Mas muitas vezes,
por causa do desperdício de possi-
bilidades criativas que a manuten-
ção de produtos ou serviços exige,
momento certo de abandoná-los
é muito mais cedo.

Drucker: Claro, muito mais cedo.
Como você começou e sobreviveu
nos primeiros anos, torna-se auto-
sustentado. Mas começar é muito
difícil. Por exemplo: um rapaz
de, aos 22 anos, inventou uma ca-
neta e ergueu sua carreira em tor-
no dela. Hoje ele está no topo,
mas então algum jovem ainda mais
asado desenha algo que torna
obsoleta aquela caneta. O rapaz já
passou mais tempo em torno de
seu produto do que com sua espo-

sa e filhos. Essa é sua criação, sua
vida. Há um apego emocional.

Senge: É sua identidade.

Drucker: Já encontrei várias pessoas
cuja personalidade está vinculada a
seu produto. E isso é um problema.

No entanto, abandonar o pro-
duto fica mais fácil quando o pro-
cesso é iniciado e se aceita que a
hora de se livrar de um produto
ou serviço não é quando ele já não
apresenta bom desempenho, mas
quando alguém diz que ele ainda
tem uns bons cinco anos de vida.

Orientação para a
criatividade

Senge: Eu tinha um bom amigo
que era presidente de uma empre-
sa de computadores muito bem-
sucedida. Em sua equipe havia um
gênio da engenharia que ajudou a
fundar a empresa. Esse homem
todo ano construía um novo barco
a vela. Como ele era do Estado de
Minnesota, onde durante o inver-
no faz muito frio, trabalhava em
suas horas livres para construir o
barco até a chegada do verão. Mas
Minneapolis não tem um verão
muito longo, e ele punha o barco
na água em meados ou final de ju-
nho e velejava por dois meses.

Então, todos os anos em outu-
bro, ele promovia uma festa e con-
vidava todo mundo para sua casa.
Sabe o que ele fazia na festa? Quei-
mava o barco. Dizia: "A menos que
eu queime o barco, há sempre uma
parte de mim que sempre vai ten-
tar consertá-lo. Eu tenho de quei-
má-lo, tenho de me livrar dele,
de forma que essa parte de mim
fique disponível para criar um bar-
co novo".

Drucker: Tenho estudado bastante
a música e seus mestres. Há uma
carta de Beethoven para o jovem
Schubert na qual ele diz para o
brilhante novato: "Não desperdicie
seu tempo terminando alguma
coisa se ela for muito penosa. Co-
mece algo novo. Dois anos depois
a coisa antiga se acabará por si
mesma".

Senge: Parece-me que estamos a
caminho de algo realmente funda-
mental. Pensei muito sobre isso
enquanto lia seu livro *Desafios Ge-
renciais para o Século XXI*. De fato
há uma diferença entre a orienta-
ção para a criatividade e a orien-
tação para a solução de problema.
Acho que nossos empreendimen-
tos estão dominados por uma ética
da solução de problemas.

Drucker: Em parte isso é culpa dos
cursos de administração — não po-
demos subestimar sua influência
nas últimas cinco décadas.
Solução de problemas é possível
ensinar.

Por outro lado, é também culpa
do fato de as mesmas empresas
que havia em 1939 ainda domina-
rem em 1979. Assim, por 40 anos
o trabalho era fazer manutenção,
o que é solução de problemas: se o
telhado tem goteiras, troca-se uma
ou outra telha — ninguém constrói
uma casa nova.

Senge: Sua menção às faculdades
de administração é bastante apro-
priada. Também acredito que as
raízes do problema estão em todo
o sistema educacional. Conforme
você destaca, é muito mais fácil
ensinar respostas certas ou erra-
das. Dessa forma, as crianças cres-

sem pensando que a vida significa resolver problemas e encontrar a resposta correta.

Mudança de mentalidade

Drucker: A criatividade não anda escassa. O que acontece é que a maioria das organizações se esforça para acabar com ela. Há diversas exceções, é claro, mas, em geral grande parte das empresas não está disposta a experimentar.

O pior caso é o dos governos. Duas grandes fraquezas do governo são: primeiro, que tudo tem de ser imediatamente nacional; e segundo, o governo simplesmente não consegue "abandonar", porque acha muito difícil fazê-lo.

Mas mesmo empresas pequenas acham bastante difícil experimentar. Eu digo a meus clientes: "Não faça um estudo; vá para a rua e teste. Ache um mercado no qual ser forte e que seja suficientemente remoto, vá em frente e teste. Em três semanas dá para saber dez vezes

mais do que qualquer estudo e por um custo muito menor".

As empresas relutam em fazer isso. Elas adoram o belo estudo de três volumes com montanhas de gráficos de computador. Mas tudo que é necessário é ir ao supermercado mais próximo e tentar vender o produto para descobrir que ninguém o quer.

Senge: Deve haver uma disposição de correr riscos e experimentar coisas. O que mais é preciso para estar à frente da mudança?

Drucker: É preciso difundir em toda a organização a mentalidade

de que a mudança é uma oportunidade e não uma ameaça. É uma tarefa árdua.

Então, deve-se abraçar sistematicamente as mudanças. No começo pode haver um sucesso inesperado, o que geralmente é o primeiro indicativo de uma oportunidade. Depois, estudar as mudanças que já aconteceram.

Em um livro que escrevi há 15 anos, indico as áreas que estudos de demografia e tecnologia estão sempre presentes, mas as outras diferem de acordo com o tipo de negócio. Pergunte-se: "Será isso uma oportunidade para nós?". Se aparenta ser uma, ponha um



"Nas artes, você cria algo, abandona e segue adiante... Mas quando se trata de organização, essa dinâmica muda"

ou duas pessoas para trabalhá-la. Vale a pena.

Ao mesmo tempo, é preciso ser receptivo. Poucas pessoas sabem que a IBM já existia em 1934 ou 1935, quando advogados redigiram um pedido de falência para a empresa. A IBM estava quebrando por causa da primeira máquina de calcular - Watson a projetara para os bancos, mas em 1934 nenhum banco norte-americano a comprou. Ele não havia vendido nem uma sequer.

Então, em um jantar, sentou ao lado de uma mulher de meia-idade que ficou curiosa sobre o que ele fazia. Como ela nunca havia ouvido falar da máquina, Watson a descreveu para ela. "Precisamos de três amanhã mesmo", disse a mulher. Ele perguntou por quê. "Sou bibliotecária-chefe da Biblioteca Pública de Nova York e não conseguimos manter o inventário de nossos livros." Então ele vendeu-lhe cinco no dia seguinte e foi isso que salvou a IBM. A história é real. É preciso estar pronto para esse tipo de coisa.

E essa deve ser a postura no topo, de alguém que não teme o inesperado. A coisa mais importante que eu ensino a dizer às pessoas no topo de organizações é que elas não estão sendo pagas para ser inteligentes. Estão sendo pagas para ser corretas.

Senge: Há um elemento no que você está falando que é completamente deixado de lado no ensino normal de administração. Devemos encontrar soluções. Devemos fazer a máquina andar e corrigir problemas quando eles surgem. Mas, na verdade, ao criar algo, muitos dos resultados mais importantes são os que não estão previstos. É assim

que reconhecemos e lidamos com o inesperado. É uma mentalidade bastante diferente. É como gostar do inesperado.

Drucker: Nos próximos 20 anos, isso se tornará absolutamente crucial, porque haverá várias surpresas. Se cada surpresa for encarada como ameaça, não resistiremos por muito tempo. Não estou dizendo que toda surpresa é uma oportunidade, mas toda surpresa é algo a ser tomado com seriedade.

Sistema de subordinação

Senge: O problema que acontece em um grande número de corporações é que as pessoas imediatamente desdenham a maior parte das surpresas como sendo irrelevantes.

Drucker: O sistema de subordinação que adotamos encoraja o desperdício de oportunidades e surpresas, mas também é relativamente simples mudar.

Cinquenta anos atrás, um amigo e mentor inventou um sistema usado em uma grande empresa que se tornou muito bem-sucedida por causa dele. Todos os diretores, do mais alto ao mais baixo escalão, uma vez por mês escreviam uma carta com um tema: o inesperado - não o que deu certo ou deu errado, mas o inesperado. Depois eles se reuniam e estudavam as idéias com uma questão em mente: "Isso nos diz alguma coisa?". A grande maioria não dizia coisa alguma, eram apenas pequenas histórias, mas havia três ou quatro que eram relevantes. E a partir delas essa empresa - um laboratório farmacêutico - transformou-se de fabricante de *commodities* em uma das líderes

mundiais do setor. Tudo isso a partir de surpresas clínicas, como quando um médico usa um remédio em uma moléstia para a qual ele não foi desenvolvido e tem resultados surpreendentes.

É preciso se concentrar no sucesso, especialmente no sucesso inesperado. Os problemas, na maioria, não podem ser resolvidos; apenas podemos sobreviver a eles. Sobrevivemos aos problemas tornando-os irrelevantes em razão do sucesso.

Isso é uma questão, acima de tudo, de alocar pessoas. O que aprendi a fazer é pegar uma folha de papel e listar oportunidades e riscos. Então seleciono algumas prioridades - já que não se pode fazer tudo. Faço também uma lista das pessoas de melhor desempenho e maior capacidade na organização e tento combinar as duas listas.

Lições para os líderes

Senge: Acho que esta é uma das lições mais simples e básicas para os líderes: descobrir para onde a energia quer fluir e trabalhar com isso. Às vezes há uma parte dentro de nós tentando corrigir as pessoas que estão erradas em vez de construir algo que está tentando acontecer.

Não sei se você já percebeu isso, em sua vida. Anos atrás, quando comecei a lecionar, vi que eu tinha um hábito estranho quando estava diante de um grupo de pessoas. Dentre 25 pessoas atentas haveria uma de braços cruzados e cabeça baixa. E em quem eu concentrava toda minha atenção? Na pessoa que estava desatenta.

Drucker: Todos tivemos de aprender isso.



"Esta é uma das lições mais básicas para os líderes: descobrir para onde a energia quer fluir e trabalhar com isso. Tentamos [erroneamente] corrigir as pessoas erradas em vez de construir algo que está tentando acontecer"

Senge: Mas é preciso ter consciência do problema, ou seja, deixar a pessoa ficar lá e trabalhar com aquelas que estão realmente interessadas. É uma das lições mais simples e básicas de todo tipo de liderança em qualquer ambiente para onde a energia está tentando fluir e como trabalhar com ela.

Drucker: Dizem que a distância entre quem está no topo e quem está em posição mediana é uma constante. E é terrivelmente difícil trabalhar com essa imensa média. Trabalhar os poucos que estão no topo e levá-los faz com que o resto os siga, mesmo aqueles que estão sentados de braços cruzados e cabeça baixa.

Tenho feito um trabalho relativamente grande com escolas que funcionam, em sua maioria pertencentes a paróquias cristãs. A diferença é bastante simples. Nas escolas públicas de hoje, concentramo-nos em problemas. As escolas paroquiais se concentram nas crianças que querem aprender. Isso faz toda a diferença. E elas tornam possível o aprendizado para essas crianças. Elas forçam, forçam e forçam os alunos. O resto da classe vai atrás. Não estou dizendo que é fácil, mas funciona.

Também trabalhei com alguns maestros, como o falecido George Solti, que em cinco anos chacoalhou a Orquestra Sinfônica de Chicago de sua confortável mediocridade para atingir padrões internacionais. Perguntei-lhe como chegou a esse resultado. Ele respondeu: "Analisiei os 128 membros da orquestra, achei os 20 que mais se destacavam e buscavam a excelência e trabalhei com estes últimos. Claro, tive de demitir um segundo oboé, mas para a maioria dos outros, de repente, os padrões, a visão haviam mudado".

Prazer no trabalho

Senge: Isso me leva a algo que você mencionou anteriormente, quando disse que não há escassez de

atividade nas organizações. A questão é: estamos prestando atenção à criatividade que está lá, tentando fazê-la frutificar? Ou estamos ocupados demais fazendo a coisa toda se mexer?

Drucker: Em todas as organizações, executivos, na grande maioria, passam a maior parte de seu tempo preocupados com a necessidade ou não de uma quarta cópia de um relatório e muito pouco tempo voltados para a utilidade daquele relatório. Organizações têm uma avidez, um peso que puxa constantemente em direção à solução de problemas e à mediocridade. É preciso lutar contra essa forma 24 horas por dia.

Além disso, não há muitas organizações boas no que eu denomino "exploração do sucesso".

Qual é hoje a maior empresa de aparelhos eletrônicos de entretenimento do mundo — a Sony. Basicamente, tudo que ela sempre fez foi andar por aí com um gradador e explorar esse sucesso. Se tirarmos isso dentro da organização e o exigirmos de todos, então estamos criando receptividade para sermos um empreendimento concentrado em oportunidades e não em problemas.

E, acima de tudo, criamos prazer. Sei que não é um conceito muito respeitável do ponto de vista acadêmico, mas organizações que realmente apresentam bom desempenho têm prazer no que fazem.

Sempre me perguntam como eu que tipo de organização aceitar como cliente. Quando entro pela porta, percebo em dois minutos se a empresa tem prazer no que faz. Se ela não o tem, prefiro não ofere-

cer meus serviços. Mas é um clima totalmente diferente se a empresa gosta de seu trabalho e sente que amanhã as coisas vão ser melhores.

Senge: Lembra que certa vez conversamos sobre o que diferencia as organizações voluntárias das comuns? Tendemos a pensar que em uma organização tradicional as pessoas estão produzindo resultados porque a diretoria quer resultados, mas a essência de uma organização voluntária é que as pessoas produzem resultados porque elas querem os resultados.

O que você disse é verdade. É curioso o motivo pelo qual achamos tão difícil entender que, se as

SAIBA MAIS SOBRE DRUCKER E SENGE

O guru do *management* mais aclamado de todos os tempos, Peter Drucker dedica-se atualmente a comandar a Drucker Foundation, voltada para o gerenciamento de organizações sem fins lucrativos. Ele é autor de 31 livros, entre os quais *Desafios Gerenciais para o Século XXI* (ed. Pioneira). Criador do conceito de *learning organization*, Peter Senge foi considerado pelo *Journal of Business Strategy* um dos maiores especialistas em estratégia de negócios dos últimos cem anos. É professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e escreveu *A Quinta Disciplina* (ed. Best Seller) e *A Dança das Mudanças* (ed. Campus). Senge será um dos palestrantes da Expo Management 2002, que será realizada em novembro em São Paulo pela HSM Eventos Internacionais.

As pessoas gostam realmente de seu trabalho, elas vão inovar, correr riscos, confiar umas nas outras, porque todas estão realmente dedicadas ao que estão fazendo. E é divertido. Edwards Deming (um dos pais do conceito de qualidade total) costumava mencionar o direito ao prazer no trabalho. Os norte-americanos consideravam isso muito ingênuo, romântico. Até hoje não entendo por que as pessoas acham essa idéia tão estranha.

Drucker: Não é nem um pouco romântico — é puro realismo. Uma razão para essa mentalidade é o legado de que o trabalho é um fardo. É incrível quão rapidamente as pessoas se acabam na aposentadoria; a maioria delas se deteriora.

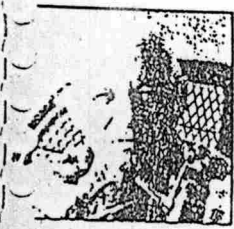
O trabalho é uma das duas dimensões do ser humano. A outra é o amor e a família. Só tem bom desempenho quem ama o que faz.

Não estou dizendo que é preciso gostar de tudo que se faz, o que é algo bem diferente. Todo mundo tem de conviver com uma série de coisas rotineiras. Os grandes pianistas precisam exercitar três horas de escalas todos os dias. E ninguém poderá dizer que eles amam fazer isso. Eles têm de fazê-lo. Não é divertido, mas eles gostam, porque mesmo após 40 anos eles ainda sentem seus dedos evoluírem.

O mesmo vale para pessoas que encontrei nos negócios e que apreciam seu trabalho. A rotina delas é: isso tem de ser feito e eu gosto de fazê-lo porque gosto de meu trabalho.

Essa é a diferença, eu creio, não entre mediocridade e desempenho, mas entre uma *learning organization* (organização que aprende) — aquela na qual todos crescem e então o processo muda — e uma que talvez se saia muito bem, mas da qual ninguém sente falta depois das cinco da tarde. ♦

"O trabalho é uma das dimensões do ser humano. A outra é o amor. Só tem bom desempenho quem ama o que faz"



© Across the Board