

**CARLOS L. SANTIAGO**

**CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA DE SUCESSO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de especialista no Curso de Especialização em Administração Industrial da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Acyr Seleme

**CURITIBA**

**2005**

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	4
1 OBJETIVOS.....	5
2 ESTUDO DA TEORIA.....	6
2.1 INTRODUÇÃO .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1.1 O Que É Liderança Hoje .....	6
2.1.2 Promover A Mudança .....	10
2.1.3 Atingir Resultados .....	11
2.1.4 Desenvolver As Pessoas .....	12
2.1.5 Realizar Valores.....	13
2.2 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM .....	13
2.2.1 Aprendizado Adaptativo E Aprendizado Geberativo .....	14
2.2.2 O Novo Trabalho Do Líder .....	15
2.2.3 Os Novos Papéis .....	16
2.2.4 As Novas Habilidades .....	19
2.2.5 As Novas Ferramentas .....	26
2.2.6 Desenvolvendo Líderes Nas Org. Que Aprendem .....	28
2.3 CINCO PRÁTICAS PARA UMA LIDERANÇA EXEMPLAR.....	29
2.3.1 Modelar O Caminho .....	29
2.3.2 Inspirar Uma Visão Compartilhada . Erro! Indicador não definido.	1
2.3.3 Desafiar O Processo .....	Erro! Indicador não definido.2
2.3.4 Possibilitar A Ação Dos Outros .....	Erro! Indicador não definido.4
2.3.5 Encorajar De Verdade.....	Erro! Indicador não definido.5
2.4 TEORIAS NEOCARISMÁTICAS .....	37
2.4.1 Liderança Carismática .....	Erro! Indicador não definido.7
2.4.2 Liderança Transformacional.....	40
2.4.3 Liderança Visionária.....	41
2.5 MODELO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ABC .....	43

2.5.1	As Quatro Ações De Liderança.....	44
2.5.2	As Oito Qualidades Da Liderança.....	48
2.5.3	Stretching É Essencial.....	49
2.5.4	Flexibilidade Para Lidar Com O Inesperado.....	51
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>54</b>
3.1	<b>O AMBIENTE.....</b>	<b>54</b>
3.2	<b>O LÍDER.....</b>	<b>56</b>
3.3	<b>OS LIDERADOS.....</b>	<b>59</b>
3.4	<b>CASO.....</b>	<b>63</b>
3.4.1	Início Das Atividades.....	63
3.4.2	A Mudança Da Sala.....	65
3.4.3	O Plano Do Sr.X.....	66
3.4.4	Uma Voz Dissonante.....	68
3.4.5	O Início Da Mudança.....	70
3.4.6	Resultados.....	74
<b>4</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>76</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1*</b> - UM LÍDER ENVOLVE OS OUTROS PARA ATINGIR OBJETIVOS...7	7
<b>FIGURA 2*</b> - A LIDERANÇA AGREGA VALOR ÀS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS..8	8
<b>FIGURA 3*</b> - RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E COMPETÊNCIA TÉCNICA .....9	9
<b>FIGURA 4*</b> - OS QUATRO OBJETIVOS FUNDAMENTAIS ..... 10	10
<b>FIGURA 5*</b> - BALANCEAMENTO ENTRE MUDANÇA E ESTABILIDADE..... 11	11
<b>FIGURA 6*</b> - MODELO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ABC.....43	43
<b>FIGURA 7*</b> - PIRÂMIDE DA LIDERANÇA ..... 51	51
<b>FIGURA 8*</b> - BALANCEAMENTO ENTRE AS AÇÕES DE LIDERANÇA ..... 52	52
<b>FIGURA 9**</b> - CAUSAS RAÍZES DA FALTA DE PEÇAS ..... 72	72
<b>FIGURA 10**</b> - PLANO DE AÇÃO CONTRA FALTA DE PEÇAS ..... 73	73
<b>FIGURA 11**</b> - GRÁFICO DO PERCENTUAL DE TRATORES COMPLETOS ..... 75	75

*\* Fonte: figuras extraídas de manuais de treinamento da empresa ABC.*

*\*\* Fonte: figuras desenvolvidas pela empresa ABC.*

# 1 OBJETIVOS

A liderança está ligada à capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem desta influência pode ser formal, como a conferida por um cargo na organização, mas uma pessoa não se torna um líder apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes, pois o fato da organização conferir aos seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – é geralmente mais eficaz e importante do que a própria influência formal. Ou seja, existe um certo conjunto de características relacionadas à capacidade de influenciar os outros que distinguem os líderes dos demais.

Este texto tem como objetivo principal identificar tais características. O estudo foi dividido em três capítulos: Análise das Teorias, Estudo de Caso e Conclusão. No primeiro capítulo serão apresentadas diversas teorias sobre liderança e modelos de liderança, tendo como foco as principais características demonstradas pelos líderes de sucesso. No segundo capítulo será apresentado um caso prático, onde a liderança foi um fator determinante para o sucesso de uma equipe. O último capítulo procura traçar um paralelo entre as teorias de liderança e o caso prático, tendo como objetivo identificar e individualizar as características e comportamentos fundamentais para uma liderança de sucesso.

## **2 ESTUDO DA TEORIA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

#### **2.1.1 O Que É Liderança Hoje**

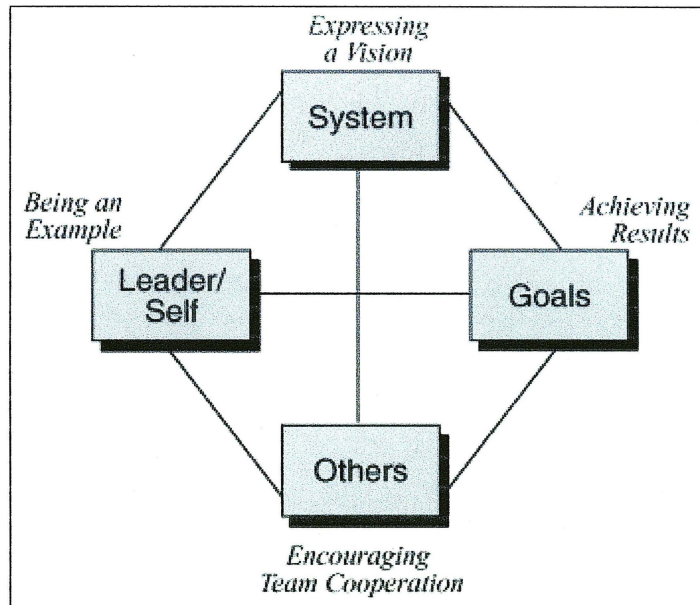
Uma das mais importantes habilidades necessárias em um mundo em mudança é a liderança. Segundo os novos conceitos de liderança desenvolvidos em função da “nova economia”, líderes não são “chefes” ou “comandantes”; líderes são pessoas que estão comprometidas em “criar um mundo no qual as pessoas querem fazer parte”. Esse compromisso requer um conjunto especial de modelos e habilidades que permitam efetivamente inspirar e compartilhar uma visão que guiará aqueles comprometidos com a mudança. Mais do que “poder”, a verdadeira liderança é o resultado de influência, coerência e integridade. Ela envolve o gerenciamento de relacionamentos, das integrações e da comunicação dentro de uma organização visando promover um movimento em direção de uma visão de um futuro melhor. Dentro desta perspectiva, liderança pode ser definida como a capacidade de “comunicar uma visão, influenciar os outros a atingir resultados, encorajar a cooperação da equipe e ser um exemplo”.

Definida desta maneira, a habilidade de liderança proporciona valor agregado para qualquer atividade de gerenciamento. Em outras palavras, reforçar as habilidades de liderança pode ajudar qualquer indivíduo a aumentar a sua capacidade de obter resultados e conquistar objetivos organizacionais e pessoais.

No seu sentido mais amplo, liderança pode ser definida como a habilidade de comprometer os outros no processo de atingir um objetivo dentro de um sistema ou ambiente mais complexo. Isto é, um líder guia ou influencia um

colaborador ou um grupo de colaboradores na direção de algum propósito específico dentro de um contexto organizacional.

FIGURA 1 - UM LÍDER ENVOLVE OUTROS PARA ATINGIR OBJETIVOS DENTRO DE UM SISTEMA

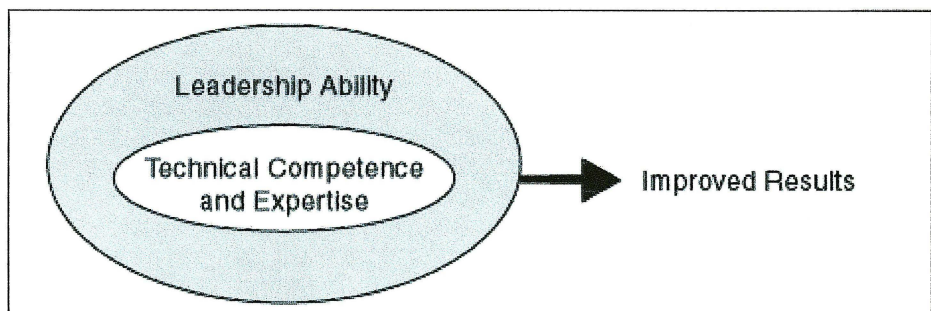


Nas organizações, “liderança” é freqüentemente contrastada com “gerenciamento”. Gerenciamento é tipicamente definido como “fazer as coisas através dos outros”, enquanto liderança é poderia ser definida como “fazer com que os outros queiram fazer as coisas”. Portanto, liderança está intimamente relacionada com motivação. Gerenciamento é usualmente associado com melhorar a produtividade, estabelecer ordem e estabilidade, e fazer com que as coisas corram de maneira eficiente e sem sobressaltos. Liderança é necessária em tempos de turbulência, transformação social e mudança.

Na verdade, as palavras “leader” e “leadership” (líder e liderança em inglês) são derivadas da palavra do inglês antigo *lithan*, que significa ir (to go). De acordo com o Merriam-Webster’s Dictionary, “leadership” significa “guiar por um caminho, especialmente indo à frente”. Portanto, liderança está freqüentemente relacionada com “ir à frente”, e a influenciar os outros através de ações e palavras.

Liderança pode ser vista como um conjunto de habilidades que completam outras competências ou expertise. Partindo desta perspectiva, liderança agrega valor para as habilidades fundamentais do gerenciamento.

FIGURA 2 - A LIDERANÇA AGREGA VALOR ÀS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E GERENCIAIS

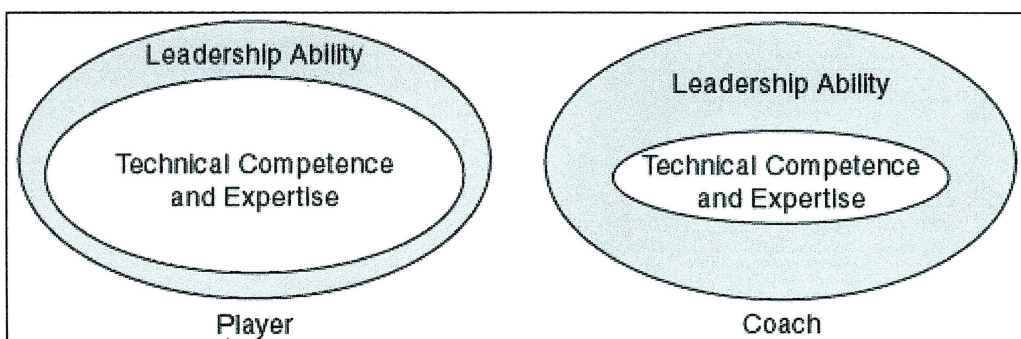


Os líderes mais eficientes são tipicamente aqueles que ancoram as habilidades de liderança em sólidos conhecimentos técnicos. Mesmo que em algumas situações seja possível ter sucesso com forte liderança e poucos conhecimentos técnicos, esta não é normalmente uma ótima combinação. Este caso seria como se um bom treinador de futebol tentasse dirigir uma equipe de

tênis. Haveria alguns pontos comuns entre os dois esportes, mas haveria também diferenças significativas em algumas áreas.

A relação entre competências técnicas e habilidades de liderança necessária para o sucesso depende da função que o indivíduo tem dentro da organização. Dando continuidade à analogia esportiva, os jogadores de um time devem ter competências específicas para cada posição para serem eficientes. É mais importante para o treinador, por outro lado, possuir uma liderança eficiente.

FIGURA 3 - RELAÇÕES DIFERENTES ENTRE LIDERANÇA E  
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS SÃO NECESSÁRIAS PARA DIFERENTES  
FUNÇÕES



O “super-atleta” que é capaz de ajudar a liderar o seu time para vencer o campeonato, é provavelmente o jogador que é capaz de enriquecer as suas competências físicas com forte habilidade de liderança.

Em uma empresa de grande porte, a liderança é direcionada em quatro objetivos fundamentais: promover a mudança, atingir resultados, desenvolver as pessoas e realizar os valores da empresa.

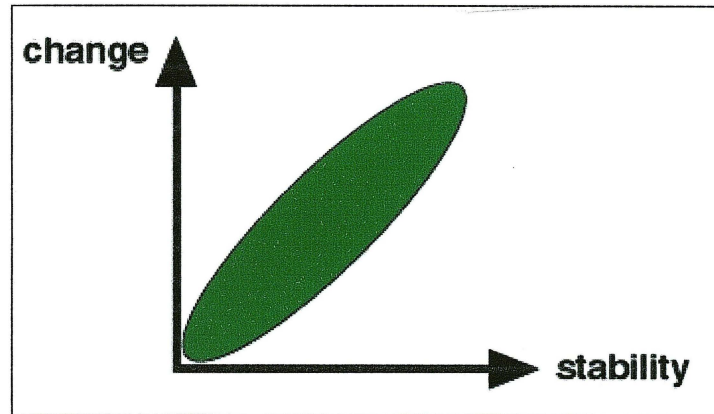
FIGURA 4 – OS QUATRO OBJETIVOS FUNDAMENTAIS



### 2.1.2 Promover A Mudança

Mudança é a característica principal de toda organização de sucesso. Na verdade, já foi dito que, em um sistema dinâmico, “a única constante é a mudança”. A mudança e a capacidade de gerenciar as mudanças são fundamentais tanto para o crescimento quanto para a sobrevivência. As mudanças podem ser um recurso ou um problema, dependendo do impacto que esta tem no restante do sistema. Pouca mudança pode levar à estagnação ou rigidez, enquanto muitas mudanças criam caos e desordem. A adaptação efetiva e a evolução são o resultado do balanceamento entre mudança e estabilidade.

FIGURA 5 - O BALANCEAMENTO ENTRE MUDANÇA E ESTABILIDADE É NECESSÁRIO PARA PRODUZIR INOVAÇÃO E CRESCIMENTO EM UMA EMPRESA



A mudança é um dos testes mais importantes para a liderança. O líder deve manter o senso de estabilidade e continuidade enquanto procura por inovações. O gerenciamento se preocupa com o presente, enquanto a liderança está, acima de tudo, envolvida com o futuro.

*Promover a mudança requer a habilidade de formar e comunicar uma visão.*

### 2.1.3 Atingir Resultados

Já foi dito que “os líderes se comunicam com os outros líderes através das suas realizações”. Liderança não está relacionada com autoridade hierárquica, mas com a autoridade proveniente da capacidade, que se caracteriza pela obtenção de resultados expressivos. De acordo com os novos conceitos de liderança, o “poder” faz parte da personalidade do líder, e se manifesta através

dos resultados atingidos, não sendo simplesmente atribuído pela posição hierárquica do mesmo.

A obtenção de resultados é proveniente da determinação pessoal e da habilidade de efetivamente influenciar os demais. Dentro desta perspectiva, a visão é o atributo mais importante para o sucesso da organização. Visão é essencial para a obtenção dos resultados e para determinar a direção a ser seguida.

A liderança eficiente é baseada na determinação de uma visão para o futuro, no comprometimento com este futuro, em despertar esta visão nos outros e em trabalhar junto com os demais para criá-la. Estas visões proporcionam uma direção para nossas vidas e nosso trabalho, e criam a motivação e o ímpeto para mudança nos mais variados níveis.

*Atingir resultados vem da determinação pessoal e da habilidade de influenciar os demais.*

#### **2.1.4 Desenvolver As Pessoas**

Desenvolver pessoas vem da habilidade de encorajar a cooperação e o trabalho em equipe. É o resultado do encorajamento do potencial de cada indivíduo para assumir responsabilidades que proporcionem o desenvolvimento das capacidades de modo a desenvolver o potencial não usado. Esse também é resultado de considerar os colaboradores como “pessoas”, e não simplesmente como “recursos humanos”.

*Desenvolver pessoas é o resultado da capacidade de inspirar, motivar e compartilhar.*

### **2.1.5 Realizar Valores**

Em uma organização, os valores formam uma espécie de estrutura não-física que circunda todas as interações entre as pessoas dentro do sistema. Estes valores determinam como os eventos e informações serão interpretados e, portanto, são as chaves para a motivação. Os valores e as crenças comuns são um amalgama que mantém uma organização ou uma equipe coesa. Conflitos sobre os valores são a maior fonte de desarmonias e desavenças.

*A compreensão dos valores vem da habilidade de agir coerentemente, de ser um exemplo e de consistentemente encorajar os demais a fazer o mesmo.*

## **2.2 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**

Os seres humanos foram feitos para aprender, entretanto, as principais instituições da nossa sociedade são orientadas predominantemente ao controle, e não para a aprendizagem, recompensando os indivíduos por fazerem aquilo que foi ditado pelos outros e não por cultivar a curiosidade e o impulso natural por aprender. Desde a infância, as pessoas são induzidas a dar sempre a resposta certa e a evitar erros; e esta atitude se mantém viva durante a vida profissional, onde as pessoas e equipes são classificadas e recompensadas ou castigadas em

função dos resultados obtidos. Entretanto prêmios, quando distribuídos separadamente por cada departamento causam mais prejuízos do que benefícios.

Segundo Senge “em um mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, simplesmente não é mais possível para ninguém ‘compreender tudo do topo’. O velho modelo ‘o topo pensa e as bases agem’, precisa abrir caminho para ações integradoras em todos os níveis, pois embora o desafio seja enorme, a recompensa também o é. Aquele que descobrir como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas da sua organização, vai mandar a concorrência para o espaço”.

### **2.2.1 Aprendizado Adaptativo E Aprendizado Generativo**

A maior capacidade de adaptação é extremamente enfatizada nas organizações que aprendem, mas aumentar a adaptabilidade é apenas o primeiro passo. O impulso de aprender vai além de reagir e de se adaptar mais eficazmente às mudanças ambientais; este impulso é, no seu cerne, generativo no sentido de expandir a nossa capacidade. As empresas líderes se concentram tanto no aprendizado generativo, que se refere à criação, quanto no aprendizado adaptativo, que se refere a lidar com o que está a sua volta.

O aprendizado generativo, ao contrário do adaptativo, requer novas maneiras de olhar o mundo, quer no entendimento dos clientes, quer no entendimento de como gerir um negócio. Ele requer enxergar os sistemas que controlam os eventos, pois quando deixamos de compreender a fonte sistêmica

dos problemas, como levado a 'perseguir' com os sintomas em vez e eliminar as causas subjacentes.

## 2.2.2 O Novo Trabalho Do Líder

A visão tradicional dos líderes como pessoas que estabelecem o rumo a seguir e tomam as decisões importantes, está enraizada em premissas extremamente individualistas e não-sistêmicas. Enquanto predominarem tais mitos, o foco estará sempre centrado em eventos de curto prazo e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo.

Nas organizações que aprendem, a liderança concentra-se num trabalho mais sutil e muito mais importante. Os líderes são ao mesmo tempo *projetistas*, *professores* e *regentes*. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma *visão compartilhada*, de trazer à superfície e *questionar os modelos mentais* vigentes e de incentivar *padrões mais sistêmicos de pensamento*. Ou seja, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro.

Segundo Senge, "na organização que aprende, a liderança começa pelo princípio da tensão criativa. A tensão criativa surge ao vermos claramente onde queremos estar, a nossa 'visão', e de dizer a verdade em relação a onde estamos, a nossa 'realidade atual'. A distância entre os dois gera uma tensão natural".

A tensão criativa não pode existir sem uma visão. Muitos líderes fracassam por tentarem substituir a visão pela análise, pois acreditam que se as pessoas compreendessem a realidade atual, certamente se sentiriam motivadas a mudar.

Entretanto, a energia natural para mudar a realidade provém de se possuir uma imagem daquilo que poderia ser, que é mais importante para as pessoas do que aquilo que é.

Mas é importante salientar que a tensão criativa também não pode ser gerada exclusivamente a partir da visão; ela exige também um quadro preciso da realidade atual.

A liderança através da tensão criativa é muito diferente de resolver problemas, onde a energia da mudança provém da tentativa de se afastar de um aspecto indesejável da realidade atual. Enquanto que com a tensão criativa, a energia para a mudança provém daquilo que desejamos criar, justaposto à realidade atual. Na resolução de problemas a motivação é extrínseca, na tensão criativa a motivação é intrínseca.

### **2.2.3 Os Novos Papéis**

Construir a cultura de uma organização e influenciar a sua evolução é a principal função da liderança. Na organização que aprende, os papéis fundamentais da liderança – projetista, professor e regente – ganham um novo significado e exigem novas habilidades e ferramentas.

#### **O líder como projetista**

O conceito do líder como projetista está relacionado com a construção de um 'arquitetura organizacional', ou seja, desenhar as idéias em que se baseiam o propósito, a visão e os valores essenciais que regerão a vida das pessoas dentro

da organização. Poucas ações de liderança exercem impacto mais duradouro que sobre a organização que a construção de um alicerce formado pelo propósito e pelos valores essenciais.

Tradicionalmente, a elaboração de políticas e a sua implementação são vistas como uma tarefa de um pequeno grupo de altos gerentes. Mas esta visão está mudando, pois tanto o ambiente dinâmico dos negócios como a necessidade de mobilizar pessoas em todos os níveis, agora deixam claro que esta é uma tarefa de projeto mais sutil e que envolve a organização como um todo.

Organizações de sucesso “fabricam a sua estratégia”, uma vez que estão continuamente aprendendo com as constantes mudanças nas condições dos negócios, ponderando entre o desejável e o factível. O segredo não está em obter a estratégia certa, mas sim em promover o pensamento estratégico. O mais importante é a necessidade de conseguir enxergar a natureza da complexidade e de formular conceitos e visões do mundo para lidar com esta complexidade.

Uma responsabilidade-chave dos líderes como projetistas é a criação dos processos de aprendizagem efetivos que estão por traz das políticas e estratégias. Ou seja, eles não são responsáveis apenas por assegurar que a organização tenha políticas e estratégias bem desenvolvidas, mas também por assegurar que existam processos pelos quais elas possam ser continuamente aprimoradas.

### **O líder como professor**

Segundo Senge, “o líder como professor não significa o líder como especialista autoritário cuja função é ensinar às pessoas a visão ‘correta’ da

realidade. Ao contrário, significa ajudar todos na organização, incluindo si próprio, a adquirir visões da realidade atual mais ricas em percepções”.

Nas organizações que aprendem, esse papel educador é desenvolvido em virtude da atenção explícita aos modelos mentais das pessoas e à influência da perspectiva sistêmica, ou seja, o papel do líder como professor começa pelo ato de fazer aflorar nas pessoas seus modelos mentais em relação às questões mais importantes, pois estes modelos influenciam significativamente nossa forma de perceber os problemas e oportunidades, de identificar caminhos de ação e de fazer escolhas.

O líder como professor ajuda as pessoas a reestruturar suas visões de realidade de modo a ver além das condições superficiais e dos eventos, e poder enxergar as causas subjacentes dos problemas, e assim ver novas possibilidades para influenciar o futuro.

Os líderes podem influenciar as pessoas a ver a realidade em três níveis distintos: *eventos* (reativos), *padrões de comportamento* (responsivo) e *estrutura sistêmica* (generativo).

A maioria dos líderes atuais concentra suas ações nos eventos e nos padrões de comportamento. É por isso que as organizações contemporâneas são predominantemente reativas ou, no máximo, responsivas. Na organização que aprende, os líderes trabalham nos três níveis, mas concentram-se na estrutura sistêmica e, através do exemplo, ensinam as pessoas a fazer o mesmo.

## **O líder como regente**

Este é o mais sutil dos papéis do líder, pois diferentemente dos papéis de projetista e professor, este é quase que unicamente uma questão de atitude e está relacionado ao sentimento de servir a uma causa maior.

A regência está dividida em dois níveis: a regência das pessoas e a regência do propósito ou da missão maior que sustenta o empreendimento. O primeiro tipo está relacionado à observação do impacto que a liderança de uma pessoa pode exercer sobre as demais. O segundo tipo é baseado no senso que um líder tem de propósito pessoal e de comprometimento com a missão maior da organização. O impulso natural das pessoas para aprender é desencadeado quando elas se vêem envolvidas num esforço que consideram merecedor de seu completo empenho.

O líder como regente sente-se parte de um propósito maior que vai além da sua organização. Ele faz parte de um processo de mudar a maneira como os negócios operam, imbuído na convicção de que seus esforços gerarão organizações mais produtivas, capazes de produzir níveis mais altos de sucesso organizacional e de satisfação pessoal do que aqueles das organizações tradicionais.

### **2.2.4 As Novas Habilidades**

A redefinição dos papéis dos líderes exige a definição de novas habilidades de liderança, que precisam ser amplamente distribuídas pela organização. Essas

disciplinas incorporam os princípios e práticas que podem promover o desenvolvimento da liderança.

As três habilidades fundamentais são: a construção de visões compartilhadas, o afloramento e questionamento dos modelos mentais e o comprometimento com o pensamento sistêmico.

### **Construindo visões compartilhadas**

As visões individuais se aglutinam para criar visões compartilhadas. Quando um grupo de pessoas passa a compartilhar a visão de uma organização, cada uma delas vê um quadro individual da organização em sua plena forma. Cada uma delas compartilha a responsabilidade pelo todo, não só por uma das partes.

Quando mais pessoas compartilham uma visão, ela se torna mais completa no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem verdadeiramente acreditar se concretizando, passando a se considerarem parceiros e co-criadores.

As habilidades envolvidas na construção de uma visão compartilhada incluem as seguintes:

- **Estímulo à visão pessoal.** Visões compartilhadas surgem de visões pessoais, que são um reflexo dos valores das pessoas e que geralmente incluem dimensões relativas à família, à organização, à organização e ao mundo.
- **Comunicação e pedido de apoio.** Os líderes não podem ser simplesmente os porta-vozes oficiais da visão corporativa, e devem compartilhar continuamente a sua própria visão, estimulando os outros a questioná-la.

- **A construção da visão como processo contínuo.** A construção de uma visão compartilhada é um processo de aprimoramento contínuo, pois a cada momento haverá uma visão específica de futuro que será predominante, mas que não será estática e irá, inevitavelmente, evoluir.

- **Combinando visões extrínsecas e intrínsecas.** As visões extrínsecas são, muitas vezes, energizantes, pois se concentram em obter algo em contraposição a uma mudança no ambiente externo. Entretanto, limitar-se a resolver um problema pode, uma vez alcançada a visão, tornar-se uma postura defensiva. Por outro lado, os objetivos intrínsecos, como atingir uma visão através da tensão criativa, podem incitar um novo nível de criatividade e inovação. Visões intrínsecas e extrínsecas devem coexistir.

- **Distinguindo visões positivas e negativas.** Visões negativas carregam uma sutil mensagem de impotência: muitas organizações de unem verdadeiramente somente quando sua sobrevivência é ameaçada. Há duas fontes fundamentais de energia que podem motivar as organizações: o medo e a aspiração. O medo, que é a fonte de energia por traz das visões negativas, pode gerar mudanças extraordinárias em curtos espaços de tempo, mas a aspiração perdura como fonte contínua de aprendizado e conhecimento.

### **Trazendo à tona e testando modelos mentais**

Um dos motivos pelo qual muitas das melhores idéias não são colocadas em prática, é que as novas percepções e iniciativas geralmente entram em conflito com os modelos mentais estabelecidos. A tarefa de questionar as premissas

vigentes sem invocar posturas defensivas requer habilidades de reflexão e indagação:

- **Percebendo saltos de abstração.** Os modelos mentais que construímos em nossas mentes fazem com que saltemos diretamente para generalizações que jamais pensamos em testar. Depois confundimos tais observações com os dados observáveis sobre os quais elas foram baseadas, tratando-as como se elas fossem os próprios dados. Os líderes devem aprender a identificar estes saltos para evitar conclusões equivocadas e enxergar o sistema como um todo.

- **Equilibrando indagação e argumentação.** A maioria dos gerentes sabe articular suas visões e apresentá-las de forma persuasiva, mas estas habilidades podem se revelar contraproducentes a medida que os problemas se tornam mais complexos, que requerem um aprendizado cooperativo. Ao argumentar sobre uma visão, os líderes precisam ser capazes de explicar o raciocínio e os dados que os levaram àquela visão, estimular os outros a testar aquela visão e encorajar os outros a oferecer visões diferentes. Ao indagar sobre as visões dos outros eles devem procurar ativamente entender a visão do outro, ao invés de simplesmente apontar as diferenças entre as suas visões e verbalizar de forma clara os componentes da visão dos outros para ter certeza que a compreendeu corretamente. No caso de um impasse, eles devem ser capazes de perguntar quais seriam os dados ou a lógica que poderiam resolver o impasse.

- **Distinguir a teoria pregada da teoria em uso.** Apesar de acreditarmos sermos guiados por determinadas visões, nossos atos muitas vezes

revelam visões mais profundas, ou seja, o modelo mental pregado difere do modelo mental em uso. O reconhecimento da distância entre as visões pregadas e as teorias em uso é fundamental ao aprendizado mais futuro.

- **Reconhecer e dissipar rotinas defensivas.** As rotinas defensivas são hábitos arraigados usados para nos protegermos do constrangimento e da ameaça que surgem quando expomos os nossos pensamentos. Tais defesas começam a ser erguidas cedo na vida, como resposta às pressões para ter sempre a resposta certa e evitar erros. Nas organizações, a ansiedade em relação ao desempenho amplia esta atitude defensiva. Estas rotinas defensivas tornam mais difícil expor nossos modelos mentais ocultos e diminuem o aprendizado.

### **Pensamento sistêmico**

Os líderes são pessoas capazes de ajudar os outros a ver a situação como um todo, entretanto, ainda não são muito claras as habilidades que eles deveriam ter para fazê-lo. Os líderes de sucesso são pensadores sistêmicos, pois eles se concentram menos nos eventos cotidianos e mais nas tendências e forças de mudança que estão subjacentes, porém muitos o fazem de maneira intuitiva. Como consequência, eles têm dificuldade de explicar suas intuições aos outros e se sentem frustrados por não conseguirem fazer com que os outros vejam o mundo da mesma maneira.

O pensamento sistêmico gerencial como campo de estudo e prática é um dos mais significativos desenvolvimentos atuais da ciência de gestão e sugere algumas habilidades fundamentais para os futuros líderes:

- **Enxergar inter-relações, não fatos isolados, e processos, não ‘fotos instantâneas’.** A maioria de nós foi condicionada ao longo da vida a se concentrar em fatos isolados e a ver o mundo em imagens estáticas, o que nos leva ao equivoco de usar explicações lineares para fenômenos sistêmicos. Reagimos como se cada nova iniciativa fosse um evento isolado e não como parte de um processo, enquanto é necessário enxergar a inter-relação entre os eventos.

- **Ir além das acusações.** Apesar de tendermos a culpar os outros ou as circunstâncias externas pelos nossos problemas, são os sistemas mal desenhados, não pessoas incompetentes ou desmotivadas, que causam a maioria dos problemas organizacionais. O pensamento sistêmico nos mostra que não existe o lado de fora, e que nós e as causas dos nossos problemas fazemos parte de um sistema único.

- **Distinguir a complexidade de detalhes da complexidade dinâmica.** A complexidade de detalhes está relacionada à existência de muitas variáveis, enquanto a complexidade dinâmica está relacionada à distancia espacial e temporal entre a causa e o efeito, ou seja, quando as conseqüências de intervenções são sutis e pouco óbvias ao longo do tempo para muitos dos integrantes do sistema. Para a grande parte das situações gerenciais o segredo está em entender a complexidade dinâmica, não a dos detalhes.

- **Concentrar-se em áreas de alta “alavancagem”.** O pensamento sistêmico ensina que a maioria das soluções óbvias não funciona e, no máximo, elas melhoram as coisas no curto prazo, tendendo a piorá-las ainda mais no longo prazo. Por outro lado, o pensamento sistêmico também mostra que medidas

pequenas e bem direcionadas podem trazer melhorias significativas e duradouras se tomadas no lugar certo. Esse é o “princípio da alavancagem”, que defende que ao se enfrentar um problema difícil deve-se enxergar onde está a região de alta alavancagem, onde uma mudança feita com um mínimo de esforço ocasionaria uma melhoria duradoura e significativa.

- **Evitar soluções sintomáticas.** Devido ao pensamento linear que vigora na maioria das organizações, as intervenções em sistemas gerenciais que não estão funcionando bem, geralmente se concentram em soluções sintomáticas, não nas causas subjacentes. Este comportamento resulta em um alívio temporário, mas tende a criar ainda mais pressões no futuro que serão aliviadas com mais intervenções sintomáticas. Uma das tarefas mais difíceis de um líder é resistir às pressões que causam as intervenções sintomáticas e manter a pressão sobre todos a fim de identificar soluções sistêmicas.

As conseqüências de líderes não dotados de pensamento sistêmico tendem a ser desastrosas, uma vez que muitos líderes gerenciam quase que exclusivamente no nível dos eventos. Eles lidam com visões e com crises, muito pouco com aquilo se encontra entre ambas; sob a sua liderança, a organização amarga crise após crise.

Muitas vezes, líderes talentosos têm intuições ricas e altamente sistêmicas, mas têm dificuldade de explicá-las aos outros. Estes líderes acabam, ironicamente, tornando-se autoritários, pois somente eles conseguem enxergar as decisões que precisam ser tomadas. Eles são incapazes de conceituar suas

percepções estratégicas de modo a poderem passar a ser de conhecimento público, abertas ao questionamento e melhorias.

### **2.2.5 As Novas Ferramentas**

O desenvolvimento das habilidades descritas acima exige novas ferramentas que aumentem as habilidades conceituais dos líderes e que promovam a comunicação e a indagação colaborativa. Uma dessas ferramentas mais poderosas são os arquétipos.

#### **Arquétipos de sistema**

Arquétipos são certos tipos de estruturas sistêmicas que se repetem dentro de um determinado padrão. Alguns sistemas crescem durante um certo período, depois deparam com o problema e param de crescer, mesmo antes de terem atingido os limites intrínsecos de crescimento. Outros sistemas ficam travados em descontroladas espirais viciosas, nas quais cada participante precisa correr cada vez mais rápido para ficar no mesmo lugar.

Alguns dos arquétipos de sistema de mais ampla e difundida relevância são:

- **Equilibrando processos com atraso.** Neste arquétipo, os líderes por não considerarem os atrasos envolvidos a medida que rumam em direção ao objetivo, acabam por ultrapassá-lo, podendo gerar ciclos recorrentes.
- **Limites ao crescimento.** Um ciclo de crescimento pára, podendo até se reverter, quando se aproxima dos limites, que podem ser de insuficiência de recursos, respostas externas ou internas ao crescimento.

- **Transferência de responsabilidade.** Uma solução sintomática é usada para corrigir um problema. Apesar de resultados imediatos aparentemente positivos o problema volta mais forte e esse corretivo é usado outras vezes, sem que sejam tomadas medidas corretivas fundamentais de longo prazo. Com o tempo, os mecanismos de solução sistêmica podem se atrofiar ou se perder.

- **Medidas declinantes.** Este arquétipo está relacionado à redução dos padrões e o standards para resolução de um problema. Isto faz com que a solução imediatista deixe que um objetivo fundamental, tal como o padrão de qualidade ou nível de moral de qualidade se atrofie.

- **Escalada.** Duas pessoas ou organizações que vêem seus bem-estares próprios dependente de uma vantagem sobre a outra, regem continuamente aos avanços da outra.

- **Tragédia dos comuns.** Indivíduos continuam intensificando seu uso de um recurso comum, porem limitado, ate que todos comecem a ter retornos cada vez menores.

- **Crescimento e sub-investimento.** O crescimento rápido se aproxima de um limite que poderia ser eliminado ou empurrado para futuro, porém somente através de investimentos substanciais. As metas ou padrões declinantes ocasionam investimentos muito pequenos que acabam desacelerando o crescimento da demanda, fazendo que o investimento requerido seja aparentemente desnecessário ou impossível.

Os modelos dos arquétipos são uma ferramenta específica que ajuda os líderes a identificar os arquétipos que estão efetivamente acontecendo em suas

próprias áreas estratégicas. Os modelos sugeridos mostram a forma estrutural básica do arquétipo, porém deixam a cargo dos líderes a inclusão das variáveis da sua própria situação.

## **2.2.6 Desenvolvendo Líderes E Organizações Que Aprendem**

Organizações que aprendem apresentam uma evolução potencialmente importante da cultura organizacional, mas tais organizações continuarão a ser uma visão distante até que sejam desenvolvidas as capacidades de liderança por elas requeridas.

Esse novo tipo de desenvolvimento gerencial se concentrará nos papéis, habilidades e ferramentas para a liderança nas organizações que aprendem, onde as idéias apresentadas acima são apenas um esboço desse novo território. Quanto mais cedo começarmos a explorar seriamente esse território, mais cedo poderemos melhorar o mapa inicial. E mais cedo compreenderemos uma antiga visão de liderança:

*“O mau líder é aquele que as pessoas desprezam,*

*O bom líder é aquele que as pessoas reverenciam,*

*O grande líder é aquele de quem as pessoas falam ‘Fomos nós mesmos que fizemos’”*

Lao-Tsu

## **2.3 Cinco Práticas Para Uma Liderança Exemplar**

Segundo James Kouzes e Barry Posner, a liderança é uma relação entre aqueles que aspiram por liderar e aqueles que escolhem seguir. Às vezes a relação é do tipo um-para-um, outras vezes um-para-muitos. Independentemente do número, para emergir, crescer e se manter nestes tempos atribulados, um líder deve dominar a dinâmica desta relação. Eles devem aprender a mobilizar os outros para lutar por uma aspiração comum.

Nas últimas duas décadas Kouzes e Posner analisaram a fundo a relação líder-liderado. Através de centenas de entrevistas, milhares de estudos de caso e centenas de milhares de questionários de pesquisa, eles descobriram que os líderes de todos os níveis seguem caminhos similares para guiar os demais através de jornadas pioneiras. Através do estudo dos períodos nos quais líderes obtiveram a sua melhor performance, eles foram capazes de identificar cinco práticas comuns nos mais extraordinários resultados obtidos pela liderança. Eles afirmam que estas práticas não são propriedade das pessoas que eles observaram ou de um seleto grupo de pessoas brilhantes, pois elas sobreviveram ao teste do tempo e estão disponíveis para qualquer um, em qualquer organização ou situação que aceitar o desafio de liderar.

### **2.3.1 Modelar O Caminho**

A mais importante qualidade pessoal que as pessoas procuram em um líder é a credibilidade, que é a base da liderança. Se as pessoas não acreditarem no

mensageiro, não acreditarão na mensagem. Títulos e cargos podem ser dados, mas a liderança deve ser conquistada. *Líderes Modelam o Caminho encontrando a sua voz e sendo um exemplo.*

Os líderes devem defender as suas idéias, portanto, eles devem ter idéias para defender. Os líderes devem ser claros sobre os seus princípios. Eles devem encontrar a sua própria voz, e então devem, de maneira clara e autêntica, dar voz aos seus valores. Eles não podem simplesmente impor seus valores aos outros e esperar comprometimento. Eles devem engajar os demais em aspirações comuns. Modelar o Caminho começa com o esclarecimento dos valores pessoais e envolve a construção de valores comuns que todos podem abraçar.

Discursos eloqüentes sobre valores comuns não são nem de perto suficientes. Líderes exemplares sabem que é o seu comportamento que os faz ganhar respeito. O verdadeiro teste é se eles fazem o que dizem; se as suas palavras e ações são consistentes. Líderes tornam-se um exemplo e ganham comprometimento através dos simples atos cotidianos.

Os melhores projetos que Kouzes e Posner estudaram se distinguiam pelo fato de terem requerido muito esforço, competência e atenção aos detalhes, mas estes não foram os fatores que causaram o maior impacto. Na verdade, o fator mais importante foi a atitude de gastar tempo com alguém, de trabalhar lado a lado com os colegas, de contar estórias que continham os valores desejados, de ser extremamente visível e disponível nos momentos de incerteza, de gerenciar incidentes críticos com disciplina e elegância e de fazer perguntas que faziam as pessoas manter o foco nos valores e prioridades.

### 2.3.2 Inspirar Uma Visão Compartilhada

Segundo Kouzes e Posner, quando as pessoas descrevem as suas melhores experiências de liderança, elas falam de momentos durante os quais elas imaginavam um futuro extremamente promissor para as suas organizações. Por exemplo, um líder imaginava um conjunto de pessoas de diferentes origens e de grande capacidade trabalhando juntos na produção de softwares excepcionais; outra líder imaginava uma nova aliança entre funcionários e consumidores.

Líderes são guiados por uma clara imagem do que a sua organização pode se tornar. Os líderes *Inspiram uma Visão Compartilhada enxergando um futuro e dividindo esta visão com os demais.*

Os líderes divisam além do horizonte temporal, imaginando oportunidades atrativas que estarão disponíveis quando eles e os seus liderados atingirem o seu destino distante. Líderes acreditam apaixonadamente que eles podem fazer a diferença. Eles têm o desejo de fazer as coisas melhores do que estão hoje, de mudar a maneira que as coisas são e de criar algo que nunca ninguém produziu. Mesmo assim, visões enxergadas apenas pelo líder são insuficientes para criar um movimento organizado na direção de uma mudança significativa. Uma pessoa sem seguidores não é um líder, e as pessoas não vão seguir até que elas aceitem a visão como se fossem suas. Líderes não podem obrigar o comprometimento; eles podem apenas inspirá-lo. Aquilo que começa com “minha” visão torna-se a “nossa” visão.

Para engajar pessoas a uma visão, o líder deve conhecer seus seguidores e aprender a falar a língua deles. As pessoas têm de acreditar que o líder compreende as suas necessidades e interesses. Líderes forjam uma unidade de

propósitos mostrando aos seguidores que o sonho é para o bem comum. Eles trazem vida às visões através de uma empolgante linguagem e de um estilo marcante. O seu próprio entusiasmo é contagioso e se dissemina entre os liderados. A sua fé e entusiasmo por uma visão são a fagulha que acende a chama da inspiração. Os líderes engrandecem o espírito das pessoas e enobrecem as suas perspectivas sobre porque eles devem lutar para serem melhores do que são hoje.

### **2.3.3 Desafiar O Processo**

Os líderes se arriscam. Aqueles que lideram os outros para o melhor procuram e aceitam desafios. Líderes confrontam a tradicional cultura organizacional com idéias novas e radicais que os possibilitam reinventar as suas organizações. Todos os casos de liderança de sucesso envolvem algum tipo de desafio; ninguém diz ter atingido o sucesso mantendo as coisas iguais. Líderes *Desafiam o Processo procurando por oportunidades e experimentando, assumindo riscos e aprendendo com os erros.*

Líderes são pioneiros – eles procuram ir de encontro ao desconhecido. O trabalho do líder é a mudança e o status quo é inaceitável para ele. Eles procuram por oportunidades para inovar, crescer e melhorar, mas eles não precisam necessariamente ser os criadores ou a origem, na verdade, é mais provável que eles não o sejam. Às vezes um evento externo dramático coloca a organização em condições radicalmente diferentes, portanto um líder deve permanecer aberto para receber idéias de qualquer um em qualquer lugar. A contribuição primária de um

líder é reconhecer e suportar boas idéias e estar disposto a desafiar o sistema a buscar novos produtos, processos e serviços.

Os líderes apóiam e adotam a inovação desde o seu estado inicial, eles sabem que inovação e desafio envolvem experiências, riscos e até falhas. Experiências não funcionam sempre como planejado e as pessoas freqüentemente erram quando tentam algo novo. Ao invés de procurar culpa pelos erros, os líderes aprendem com eles e encorajam os outros a fazer o mesmo. Eles compreendem que a chave que abre a porta das oportunidades é a aprendizagem, especialmente quando se enfrentam grandes obstáculos. Como o clima modela as montanhas, os problemas modelam os líderes.

A mudança pode ser estressante, portanto os líderes devem criar um clima no qual as pessoas estão psicologicamente encorajadas, no qual elas se sintam responsáveis pela mudança. Uma parte de criar um time psicologicamente encorajado é ter certeza que o tamanho da mudança não é grande demais para aquele momento. Líderes dão energia e geralmente enfrentam a mudança através de passos crescentes e pequenas vitórias. Essas pequenas vitórias quando empilhadas umas sobre as outras, constroem a confiança de que mesmo os maiores desafios podem ser vencidos. Fazendo isso eles fortificam o compromisso com um futuro a longo prazo. Coisas extraordinárias não são atingidas com grandes saltos para frente, elas são atingidas com um passo de cada vez.

### **2.3.4 Possibilita A Ação Dos Outros**

Líderes sabem que não podem fazer o trabalho sozinhos, pois liderança é um esforço coletivo. Segundo Kouzes e Posner, a maioria dos líderes usa a palavra “nós” três vezes mais que a palavra “eu” quando descrevem as suas realizações. Líderes *Possibilitam a Ação dos Outros difundindo a colaboração e encorajando-os.*

Nos casos analisados por Kouzes e Posner, os líderes orgulhosamente explicaram como o trabalho em equipe, a confiança e o “empowerment” foram essenciais para reforçar a capacidade de todos para atingir os objetivos e freqüentemente exceder as suas próprias expectativas. Colaboração é a característica principal que possibilita que equipes, sociedades e outras alianças funcionem efetivamente. Os líderes engajam todos aqueles que devem fazer o projeto funcionar e, de alguma maneira, todos aqueles que vão conviver com os resultados. Na organização “virtual” de hoje a cooperação não pode estar restrita a um pequeno grupo. Os líderes fazem que seja possível que todos façam um trabalho extraordinário.

A parte mais importante da colaboração é confiança, e o líder ajuda a criar um clima de confiança, pois eles entendem que o respeito comum é o que sustenta esforços extraordinários. Quando a liderança é entendida como uma relação baseada na confiança, as pessoas aceitam correr riscos, fazem mudanças e mantêm programas, organizações e movimentos vivos. Sem confiança as pessoas não arriscam, e sem riscos não há mudança.

Criar um clima onde as pessoas são envolvidas e se sintam importantes é o segredo para encorajar os outros. Este é essencialmente o processo de

transformar os seguidores em líderes, fazendo as pessoas capazes de agir com iniciativa própria. Os líderes sabem que as pessoas fazem o melhor quando se sentem responsáveis e proprietárias. Estruturas do tipo compromisso-suporte substituíram estruturas comando-controle.

O trabalho dos líderes faz com que as pessoas se sintam fortes, capazes, informadas e conectadas. Líderes exemplares usam o seu poder a serviço dos outros. Quando as pessoas têm mais autoridade e informação, elas estão mais dispostas a canalizar suas energias para produzir resultados extraordinários.

### **2.3.5 Encorajar De Verdade**

A escalada até o topo é longa e árdua; as pessoas podem se tornar exaustas, frustradas e desapontadas. Elas são frequentemente tentadas a desistir. Os líderes Encorajam de Verdade reconhecendo contribuições e celebrando valores e vitórias. Importar-se genuinamente com os outros enaltece os espíritos e empurra as pessoas para frente. Por exemplo, alguns líderes criam um local de trabalho onde as pessoas gostam de estar e encontram maneiras criativas para garantir que as contribuições sejam notadas. Outros fazem questão de divulgar para cada um, bem como para todo o time, os bons trabalhos que são feitos.

Líderes exemplares impostam grandes parâmetros e têm grandes expectativas para as suas organizações. Eles também esperam o máximo das pessoas e criam profecias auto-realizáveis sobre como pessoas normais podem atingir resultados extraordinários. Dando atenção personalizada, encorajando e

mantendo uma postura positiva, os líderes estimulam e focam a energia das pessoas.

Uma parte do trabalho de um líder é mostrar apreciação pela contribuição das pessoas e criar um clima de celebração. O encorajamento pode vir de gestos dramáticos ou simples ações. Nos casos analisados por Kouzes e Posner, havia milhares de exemplos de reconhecimento individual e de celebração em grupo. Os líderes sabem que, em um time vencedor, os membros precisam dividir as recompensas pelos seus esforços. Celebrações públicas fazem com que todos saibam que “nós estamos todos juntos nisso”.

Reconhecimento e celebração não estão simplesmente relacionados à diversão, nem a cerimônias pretensiosas projetadas para criar um falso clima de camaradagem. Através da celebração dos resultados obtidos pelas pessoas, os líderes criam e sustentam o espírito de time; baseando a celebração na obtenção de valores chaves e metas, eles mantêm o foco das pessoas. Encorajar de verdade é como os líderes visivelmente fazem a ligação entre recompensa e performance e entre comportamento e os valores desejados. Os líderes sabem que celebrações e rituais, quando feitos com autenticidade, constroem um forte senso de identidade coletiva e espírito de comunidade que podem carregar o grupo através de tempos difíceis e turbulentos. Importar-se está no centro da liderança.

## **2.4 TEORIAS NEOCARISMÁTICAS**

As teorias neocarismáticas fazem parte de um moderno conjunto de estudos sobre a liderança que são baseados em três temas comuns. Primeiro, destacam os comportamentos simbólicos e de forte componentes emocionais dos líderes. Segundo, analisam os extraordinários níveis de comprometimento que alguns líderes conseguem obter dos seus liderados. Terceiro, focam a liderança na pessoa comum, diminuindo a importância da complexidade teórica tradicionalmente dispensada ao tema.

As teorias neocarismáticas abrigam três tipos fundamentais de liderança: a Liderança Carismática, a Liderança Transformacional e a Liderança Visionária.

### **2.4.1 Liderança Carismática**

De acordo com a teoria da liderança carismática, determinados comportamentos do líder, fazem com que os liderados lhe atribuam capacidades extraordinárias de liderança. As pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho, melhorando a performance, e, como gostam e respeitam o seu líder, expressam maior satisfação no trabalho. Os estudos sobre a liderança carismática têm sido direcionados à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais.

Um estudo conduzido por J. Conger e R. Kanungo, identificou cinco características que diferenciam os líderes carismáticos: eles têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por essa visão, são sensíveis às limitações ambientais,

exibem comportamentos diferentes dos comuns e são sensíveis às necessidades dos seus liderados.

Segundo B. Shamir, R. House e M. Arthur, os líderes carismáticos influenciam seus liderados através de um processo composto de quatro etapas. Primeiramente, o líder é capaz de articular uma visão atrativa que oferece um sentido de continuidade para os liderados, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização. Em seguida, o líder desperta a auto-estima e a autoconfiança dos liderados comunicando suas expectativas de auto desempenho e expressando a convicção que eles vão conseguir atingi-las. O líder, então, comunica através de palavras e ações um novo sistema de valores, oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido. Por fim, o líder carismático submete-se a auto-sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão.

Uma questão polêmica sobre este tipo de liderança é se as pessoas podem aprender a serem carismáticas, ou se essa é uma característica inata. Embora não exista um consenso, muitos acreditam que as pessoas podem ser treinadas para ter um comportamento carismático e, dessa forma, gozar dos benefícios de um “líder carismático”.

Ainda segundo J. Conger e R. Kanungo, uma pessoa pode aprender a ser carismática através de um processo de três etapas. Primeiro, a pessoa precisa desenvolver uma aura de carisma, mantendo uma visão otimista, usar a paixão como um catalisador para gerar entusiasmo e comunicar-se com o corpo, não apenas através das palavras. Segundo, a pessoa atrai as outras por meio da

criação de um vínculo que as inspire a segui-la. E terceiro, a pessoa traz a tona o potencial dos demais, mexendo com suas emoções.

Resumidamente, segundo S. Robbins, as pessoas que possuem carisma costumam apresentar os seguintes comportamentos:

1. **Projetam uma postura poderosa, confiante e dinâmica.** Isso possui componentes verbais e não-verbais. As pessoas carismáticas utilizam um tom de voz cativante e aliciador. Transparecem confiança e falam diretamente com as pessoas mantendo contato visual e uma postura corporal que expressa uma grande confiança.

2. **Articulam uma meta abrangente.** Elas têm uma visão para o futuro, formas não convencionais de realizar esta visão e a capacidade de comunicá-la às pessoas. A visão é uma mensagem clara sobre onde elas querem chegar e como farão isso e são capazes de persuadir os outros que a realização desta visão será em proveito deles. Elas buscam abordagens novas e radicalmente diferentes para os problemas.

3. **Comunicar sua expectativa de alto desempenho, bem como a confiança de que as pessoas são capazes de atingir essas expectativas.** Elas demonstram a sua confiança nas pessoas estabelecendo metas ambiciosas para elas, tanto individualmente quanto em grupo. Expressam total convicção que seus subordinados vão atingir as expectativas.

4. **São sensíveis às necessidades de seus liderados.** Os líderes carismáticos conhecem seus liderados pessoalmente, compreendem suas necessidades individuais e são capazes de desenvolver relações intensamente pessoais com cada um deles. Eles fazem isso encorajando seus liderados a

expressarem seus pontos de vista, estando disponíveis, ouvindo sinceramente seus interesses e se preocupando com eles e fazendo perguntas para que possam descobrir o que lhes é realmente importante.

## **2.4.2 Liderança Transformacional**

O líder transformacional é aquele que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados, modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma. Eles são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Apesar de os líderes transformacionais serem também carismáticos e de existir uma certa sobreposição entre esses dois tipos de liderança, a liderança transformacional vai além do carisma. Segundo B. Avolio e B. Bass, “o líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder”.

Segundo S. Robbins, os líderes transformacionais costumam apresentar as seguintes características:

1. **Carisma:** oferecem uma visão e o sentido da missão, estimulam o orgulho, ganham o respeito e a confiança.
2. **Inspiração:** comunicam suas altas expectativas, utilizam símbolos para focar seus esforços, expressam propósitos importantes de maneira simples.
3. **Estímulo intelectual:** promovem a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
4. **Consideração individualizada:** dão atenção personalizada, tratam cada funcionário individualmente, aconselham e orientam.

### 2.4.3 Liderança Visionária

A liderança visionária está relacionada à capacidade de criar uma visão que tenha como ponto de partida a situação presente, projete uma imagem de futuro realista e atrativa e determine as ações e os passos para se passar da situação atual à futura. Esta visão, quando definida e implementada eficientemente, é extremamente poderosa e realmente dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça.

A “visão” também aparece na liderança carismática, mas a liderança visionária vai além do carisma. Segundo P. Nutt e R. Backoff, “uma visão tem uma imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora de melhoria, reconhece e se fundamenta nas tradições e se conecta às ações que as pessoas podem realizar para fazer a mudança. A visão lança mão da energia e das emoções das pessoas. Se devidamente articulada, podem gerar o entusiasmo que

as pessoas sentem pelos esportes e outras atividades de lazer, trazendo essa energia e esse compromisso para o ambiente de trabalho”.

A visão deve ser uma imagem inspiradora, desafiadora e centrada no valor, dotada de uma forte articulação. Uma visão de sucesso é capaz de oferecer uma imagem clara e melhor do futuro, criar possibilidades inspiradoras de uma nova ordem e fazer com que as pessoas acreditem que ela é factível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.

Segundo Sashkin, uma vez identificada a visão, os líderes visionários tendem a possuir três qualidades relacionadas com a eficácia de seus papéis:

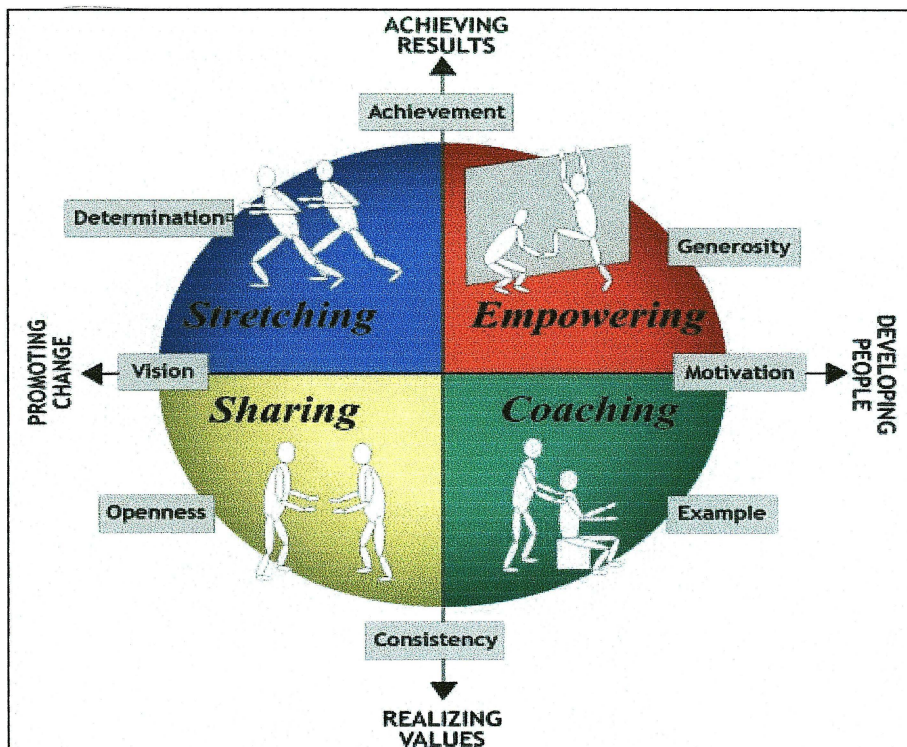
1. **Capacidade de explicar a visão para as outras pessoas.** O líder precisa tornar sua visão inteligível quanto a alvo e ações necessárias, por meio de clara comunicação oral e escrita.
2. **Expressar sua visão através do seu comportamento.** O líder, além da grande habilidade de expressar sua visão verbalmente, comporta-se de maneira que esteja continuamente comunicando e reforçando sua visão.
3. **Estender a visão para diferentes contextos de liderança.** Esta é a habilidade de seqüenciar as atividades para que a visão possa ser aplicada a uma variedade de situações. Ou seja, a visão precisa fazer sentido para todas as áreas da organização.

## 2.5 MODELO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ABC

Ciente da importância da liderança como fator chave para o sucesso de uma organização, a empresa ABC desenvolveu um modelo de liderança dentro do qual seus funcionários são encorajados a moldar o seu comportamento enquanto líderes. Este modelo de liderança foi construído levando em consideração três importantes fontes de informação:

- 1) Políticas e valores chaves da ABC,
- 2) Entrevistas com altos executivos da ABC, bem como benchmarking com os projetos de sucesso na ABC,
- 3) Análise das mais avançadas pesquisas e estudos sobre liderança.

FIGURA 6 – MODELO DE LIDERANÇA DA EMPRESA ABC



O modelo de liderança da ABC pode ser resumido pelo diagrama acima, que ilustra a relação entre as principais competências profissionais de um gerente, as quatro ações de liderança, as oito qualidades principais da liderança e os resultados organizacionais que eles produzem. Em essência, o estilo de liderança da ABC se caracteriza por uma forte ênfase no *stretching*, suportada por um balanceamento entre *sharing*, *empowering* e *coaching*.

Isto também se reflete na prioridade dada às várias ações de liderança, com ênfase centrada em *achievement* ("atingimento"), *vision* (visão), *motivation* (motivação) e *determination* (determinação), suportados por *consistency* (consistência), *openness* (abertura), *example* (exemplo) e *generosity* (generosidade).

(Obs.: Como o modelo de liderança foi desenvolvido em inglês, optou-se por não traduzir os conceitos principais, que serão explicados mais adiantes, afim de não comprometer a interpretação do modelo).

### 2.5.1 As Quatro Ações De Liderança

**Stretching** é uma atitude fundamental da liderança que envolve a habilidade de *desafiar* o hábito de alguém no sentido de aceitar riscos com o objetivo de inovar e experimentar. Um aspecto importante do *stretching* envolve promover mudanças através da coleta de informações e estímulos de fora de companhia e aplicá-los na empresa. *Stretching* também envolve a capacidade de criar situações desafiadoras, de buscar fazer sempre mais, de ir além, de melhorar

gradualmente a performance, de buscar e excelência através do acúmulo de sucessos, atingindo o aperfeiçoamento contínuo.

Stretching liga os *resultados à mudança*, e a *mudança aos resultados*.

O stretching efetivo requer a habilidade de pensar estrategicamente para identificar e contrastar a situação atual com a desejada e de definir a cadeia de ações que levarão de um ao outro. Ele também requer o uso prático da imaginação como um processo de movimento constante na direção de novos sonhos, ou seja, estender as fronteiras entre o pensamento e as ações.

Resumidamente, stretching envolve as habilidades para:

- Aumentar as expectativas
- Estimular a inovação
- Procurar pelo aperfeiçoamento contínuo
- Encorajar a vontade de ir além
- Desafiar hábitos consolidados

**Empowering** envolve a habilidade de promover a expressão do potencial individual (permitindo assumir responsabilidades com autonomia e influência) de modo a se obter um comportamento organizacional mais efetivo. Empowering requer a capacidade de facilitar as condições que permitam às pessoas se expressarem melhor, reconhecendo o valor do seu trabalho e estimulando crescimento profissional e pessoal, bem como a auto-estima.

Empowering é necessário para ligar *as pessoas aos resultados*, e os *resultados às pessoas*.

A habilidade de dar “empower” aos outros requer que o líder seja um mentor e um patrocinador, bem como um guia e um treinador. Ser um mentor significa esclarecer os valores e ensinar a relação entre as tarefas e os valores da empresa. Empowering também está relacionado a suportar os outros a estabelecer práticas através das quais eles possam expressar os seus valores e promover o seu potencial.

O ato de promover o empowerment deve ser sustentado por três qualidades pessoais chave: “atingimento” (achievement), motivação (motivation) e generosidade (generosity). Na verdade a generosidade é a qualidade mais associada ao empowering.

Em resumo, empowering envolve as habilidades para:

- Reconhecer a individualidade
- Promover o desenvolvimento do potencial das pessoas
- Promover a auto-estima
- Desenvolver a autonomia
- Estimular a motivação pelo crescimento.

**Coaching** envolve a habilidade de ser um guia e um treinador. Um bom treinador conhece o seu time e o ajuda a crescer através de um monitoramento constante do seu desenvolvimento, promovido com integração e coesão. Ele promove o desenvolvimento contínuo criando ocasiões para avaliar tanto as experiências positivas quanto as negativas. Coaching é baseado na capacidade de respeitar as pessoas e de ouvir atentamente. Ele requer o reconhecimento dos

potenciais individuais e da tomada da responsabilidade pelo desenvolvimento destes potenciais como ativos de modo a fazer aflorar o potencial sub-utilizado. Um treinador dá igual atenção a todos os indivíduos do time e é capaz de comunicar pessoalmente, de considerar as emoções dos outros e de oferecer apoio em tempos de incerteza.

Um coaching eficiente requer a habilidade de criar experiências que sirvam de referência aos colaboradores e como um conhecimento de base para a realidade cotidiana. Ele também requer a capacidade de supervisionar e de dar feedback. Um treinador competente é também um professor e um guia. Um bom treinador é hábil na construção de uma equipe e na promoção de uma cultura comum e de valores compartilhados por todos os membros do time.

Em resumo, coaching envolve as habilidades para:

- Desenvolver as competências e experiências nas pessoas
- Ganhar confiança
- Ouvir com atenção
- Guiar as pessoas no processo de aprendizagem
- Criar espírito de equipe

**Sharing** envolve a habilidade de trocar informações e está baseado na difusão de conhecimentos e na promoção do diálogo entre as pessoas. Uma importante parte da atividade de sharing para os líderes é delinear a visão, os valores e os objetivos da empresa e de compartilhar as “regras do jogo”. Sharing também é a capacidade de envolver as pessoas com os objetivos, incluindo-as em

reuniões nas quais idéias e informações são trocadas, de modo a obter uma colaboração efetiva e atingir um consenso verdadeiro com relação aos objetivos. O sharing eficiente é o resultado de permitir livre acesso a recursos e conhecimentos.

A habilidade de compartilhar está relacionada à capacidade de comunicar idéias e visões efetivamente. De modo a compartilhar informações e conhecimentos de maneira clara, um líder precisa desenvolver uma estratégia de comunicação e aplicar técnicas básicas de apresentação. Isso requer o conhecimento de comunicação não-verbal e a habilidade de representar idéias de maneiras diferentes e de incorporar múltiplas perspectivas.

Em resumo, sharing envolve as habilidades para:

- Descrever uma visão clara
- Facilitar o acesso fácil aos recursos
- Compartilhar informações e conhecimentos
- Criar um ambiente aberto à interação
- Procurar por um consenso autêntico

### **2.5.2 As Oito Qualidades Da Liderança**

**“Atingimento”**: É finalizar as ações na direção do resultado, mantendo um alto nível de envolvimento até a obtenção integral do objetivo. É trabalhar concreta e eficientemente focando sempre metas de excelência. Achievement aglutina as ações de stretching e empowering e as foca na obtenção dos resultados.

**Visão:** É definir e manter o foco nos objetivos de longo prazo. É ver além do presente. É imaginar cenários futuros e definir claramente as ambições, adotando planos de longo prazo e uma visão holística.

**Motivação:** É o investimento de energia e ação. É o desejo de fazer, de “estar lá”, de se envolver. É compartilhar a vontade de se dedicar de maneira que o trabalho seja feito (que as coisas aconteçam) com paixão. A motivação, quando suportada por empowering e coaching é a qualidade essencial para o desenvolvimento das pessoas.

**Determinação:** É tomar decisões rapidamente e dentro dos prazos e correr riscos para tentar novas soluções. É expressar segurança, resolução e envolvimento emocional através da vontade de se comprometer verdadeiramente. A qualidade da determinação é essencial ao stretching.

**Consistência:** É a coerência entre as palavras e as ações. É o respeito e a aderência aos valores, às normas éticas e às regras da organização. Consistência é a qualidade mais necessária para realizar valores através de coaching e sharing.

**Abertura:** É comunicar de modo a compartilhar. É ser curioso para avaliar novas idéias. É acreditar nos outros, construindo estima e respeito recíprocos.

**Exemplo:** É ser um ponto de referencia acreditável e confiável, um modelo a ser seguido. É ser capaz de oferecer sugestões e de demonstrar como aprender das experiências. Ser um exemplo está relacionado com a congruência entre a mensagem e o mensageiro. Exemplo é a qualidade essencial para as ações de coaching.

**Generosidade:** É dedicar tempo e envolvimento pessoal de modo a contribuir no reconhecimento e desenvolvimento do potencial de cada pessoa. É

manter os objetivos pessoais de crescimento com altruísmo e senso de participação. Generosidade é a qualidade primaria requerida para o empowering.

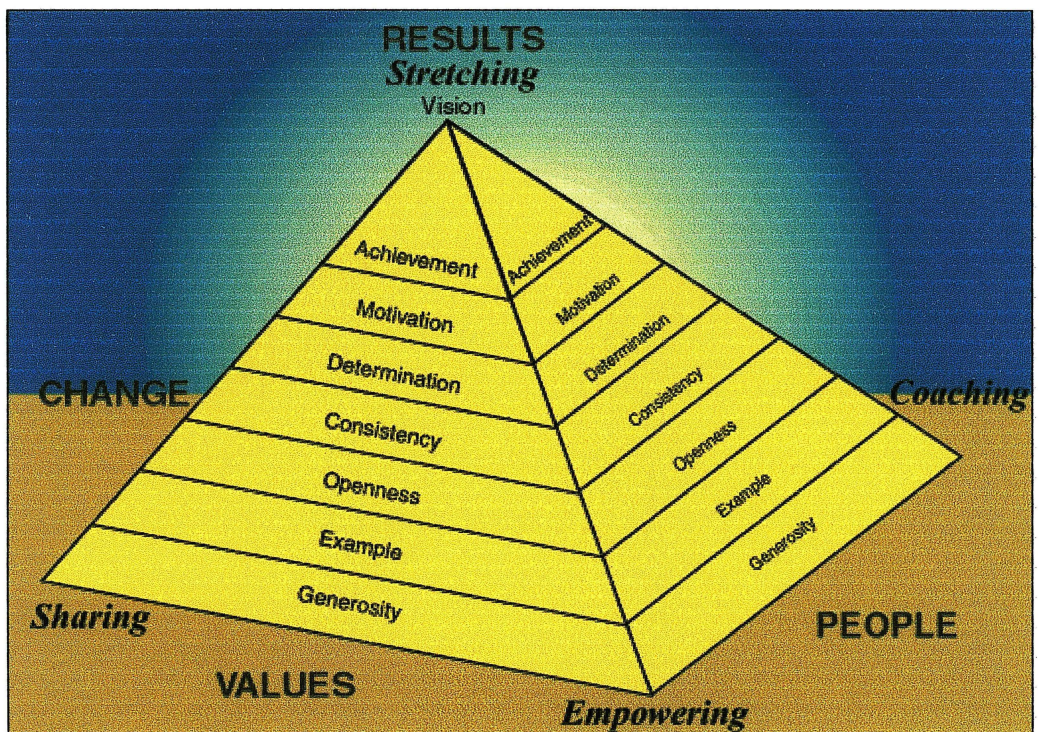
### **2.5.3 Stretching É Essencial**

Stretching foi definido como a ação de liderança mais importante para o estado atual da empresa ABC, pois a companhia encontra-se em “revolução”, em função do estado da economia e a recente história de fusões e aquisições.

O segredo, entretanto, está em praticar o stretching nas coisas e nas áreas certas. Por exemplo, é importante que os gerentes estabeleçam objetivos mensuráveis ousados, mas realistas, ao invés de simplesmente aplicar e sofrer pressão. Ou seja, é importante trabalhar com inteligência, em oposição a simplesmente trabalhar duro. De acordo com a “regra 80/20”, os gerentes devem se concentrar em identificar e praticar stretching nos 20% dos objetivos que produzem 80% dos resultados.

Dessa maneira, o stretching deve ser combinado com a qualidade da visão, para que ele esteja alinhado com a criação de valores de longo prazo e não focado em objetivos arbitrários. Portanto, deve haver um balanço entre visão e “atingimento”.

FIGURA 7 – PIRÂMIDE DA LIDERANÇA



Uma maneira de visualizar o estilo de liderança da ABC é uma pirâmide com “stretching” no topo e com a base composta por “sharing”, “empowering” e “coaching”.

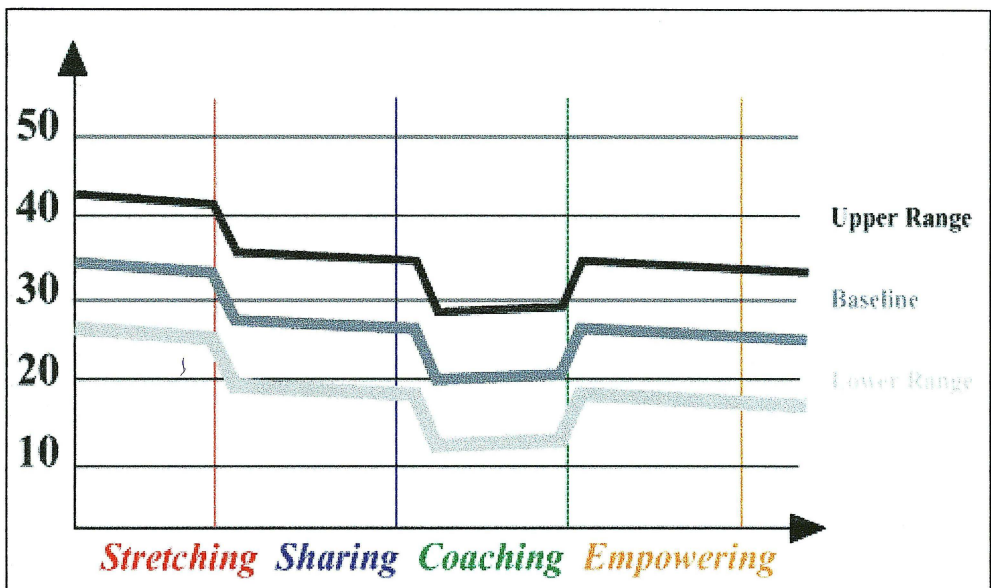
#### 2.5.4 Flexibilidade Para Lidar Com O Inesperado

Para criar valor, todos os membros do time da ABC devem praticar o stretching nos objetivos e dar seguimento às ações de modo a fazer todas as coisas necessárias para atingir a meta final. Flexibilidade é necessária para lidar com o inesperado. Os líderes devem ser capazes de rearranjar metas e objetivos para fazer face a mudanças na conjuntura. É como atingir um alvo móvel, não se pode definir uma rota no início e mantê-la constante independente da direção que

o alvo venha a tomar. O importante é fazer os ajustes necessários para atingir o objetivo final.

É importante aplicar flexibilidade às ações e às qualidades de liderança. Enquanto é importante para os líderes da ABC demonstrarem um padrão consistente de liderança, variações nas ênfases nas ações e nas qualidades de liderança são necessárias dependendo do tipo de projeto e contexto. Tendo isso em consideração, o modelo de liderança da ABC pode ser visto como uma linha mestra de balanceamento entre as ações e qualidades de liderança com limites superior e inferior, que indicam o nível de flexibilidade dentro dos quais o líder pode variar para ser efetivo.

FIGURA 8 – BALANCEAMENTO ENTRE AS AÇÕES DE LIDERANÇA



Adicionalmente, alguma flexibilidade deve ser aplicada à própria linha mestra, pois conforme a situação e a estratégia da companhia evolui, o modelo de liderança também deve evoluir.

A liderança efetiva deve ser capaz de se ajustar às necessidades conjunturais econômicas, culturais e históricas. O estilo de liderança da organização deve, portanto, ser sensível às diferentes situações, culturas e fases dos ciclos de negócio.

O modelo de liderança da ABC foi projetado para incorporar essa necessidade de flexibilidade. De acordo com o modelo, as ações e as qualidades da liderança devem estar focadas em objetivos organizacionais específicos. Conforme as condições econômicas e organizacionais mudam, outros objetivos se tornam mais importantes. Às vezes a ênfase pode estar mais concentrada em promover a mudança, outras vezes o foco pode estar em atingir resultados, desenvolver as pessoas ou em realizar valores. Baseado em quais são os objetivos essenciais para a companhia em um dado momento, o balanceamento entre as ações e as qualidades de liderança devem ser adequadamente ajustado.

Uma maneira de conceitualizar essa flexibilidade é que, dada uma mudança nas circunstâncias econômicas, culturais ou organizacionais, qualquer uma das ações de liderança pode se mover para o topo da pirâmide, sendo suportada pelas demais.

### **3 ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 O AMBIENTE**

A empresa ABC é um dos líderes mundiais na fabricação e comercialização de máquinas agrícolas e de construção civil. Com um parque industrial composto por mais de 40 fábricas espalhadas pelos cinco continentes, emprega mais de 27.000 funcionários e tem um faturamento de cerca de US\$ 11 bilhões. A ABC está presente no Brasil há 30 anos, tendo escolhido o país para sediar suas operações na América Latina tanto para o segmento de máquinas agrícolas, quanto para o de construção civil.

O centro das operações agrícolas encontra-se estrategicamente localizado na região sul do país, onde está instalada a maior fábrica da ABC no hemisfério sul. Esta fábrica, com capacidade de produção de 70 tratores e 25 colheitadeiras por dia, emprega cerca de 2.000 funcionários e gera sozinha um faturamento anual de US\$ 1,5 bilhões, além de ser reconhecida internacionalmente por ser a única unidade do grupo a produzir tratores e colheitadeiras no mesmo site.

O vertiginoso crescimento do mercado agrícola no Brasil nos últimos dez anos fez com que a ABC, assim como todos os seus concorrentes instalados no país, investisse na ampliação das suas fábricas de modo a fazer face à crescente demanda, observando-se como resultado a duplicação da capacidade instalada no mesmo período. O rápido crescimento das operações na América Latina fez com que a matriz designasse um de seus melhores homens, o Sr. M., para o cargo de superintendente, tendo como principal objetivo reorganizar as operações para melhor enfrentar a nova realidade do mercado.

O Sr. M. implementou rapidamente profundas modificações tanto na fábrica quanto nas áreas administrativas e de vendas. Alterou a estrutura funcional, implantou uma estrutura baseada em processos, motivou o empowerment, criou um departamento de melhoria contínua, demitiu funcionários de baixo desempenho em praticamente todos os níveis e procurou contratar pessoas de grande capacidade para substituí-los.

Uma das alterações que causaram maior impacto foi a demissão do antigo diretor industrial, que foi substituído pelo Sr. V., uma pessoa de notável inteligência e carisma que, apesar de ainda jovem, vinha de experiências muito bem sucedidas na gestão de fábricas de grande porte.

O Sr. V., em função do seu amplo conhecimento das modernas técnicas de manufatura, rapidamente identificou aquilo que chamou de “Calcanhar de Aquiles” da sua estrutura. A maior parte dos problemas que as fábricas enfrentavam estava ligada à falta de peças. Historicamente somente 20% dos tratores e 10% das colheitadeiras saíam da linha de montagem completos, enquanto que todas as demais máquinas eram produzidas com uma ou mais peças faltantes. As máquinas incompletas eram retidas em um pátio até a chegada das devidas peças, que eram posteriormente montadas por um time de operadores especialmente dedicados a esta tarefa. Esta situação, além de afetar seriamente a eficiência das fábricas e de causar vários tipos de problemas de qualidade em função da montagem de peças fora da linha, acarretava no constante atraso na liberação de máquinas para o departamento comercial.

O Sr. V. analisou os processos da sua logística de suprimentos e concluiu que um time central de planejamento de materiais não tinha como manter o foco

nas especificidades que as fábricas de tratores e colheitadeiras demandavam. Como tal, decidiu dividir o time em dois e subordiná-los diretamente às gerências das fábricas. Para supervisionar a equipe de planejadores da fábrica de colheitadeiras, ele decidiu promover um dos analistas reconhecidamente mais competentes, o Sr. R.. Para a equipe de tratores, o Sr. V. designou o Sr. X., um jovem sem qualquer experiência logística que fizera parte de um programa de treinamento internacional da ABC e que o Sr. V. acabara pessoalmente de trazer da Europa.

### **3.2 O LÍDER**

O Sr. X., apesar da pouca idade, dispunha de uma considerável experiência profissional. Formado em engenharia elétrica por uma das mais conceituadas universidades do Brasil, sempre trabalhara durante os estudos, inicialmente como professor e posteriormente no desenvolvimento de softwares de pesquisa científica para a própria universidade. O discreto sucesso dos programas por ele desenvolvidos lhe proporcionara um relativo conhecimento entre a comunidade acadêmica local, o que lhe rendera mais de uma proposta para continuar suas atividades de programação através de um mestrado.

Entretanto, o Sr. X. já havia decidido abandonar a vida acadêmica e perseguir uma carreira na iniciativa privada. Fora admitido como engenheiro trainee em uma grande montadora de automóveis sediada no ABC paulista. Trabalhando junto ao desenvolvimento de produtos em projetos elétricos e eletrônicos, tivera a oportunidade de validar e aperfeiçoar os complexos conceitos

adquiridos na universidade. Trabalhara durante dois anos nos mais variados projetos e quando já estava perfeitamente integrado àquela realidade, recebera uma proposta que mudaria os rumos de sua carreira de uma forma que mesmo ele nunca ousara imaginar.

A empresa ABC desenvolvera um restrito projeto de treinamento internacional, através do qual pretendia formar uma nova geração de líderes, e estava procurando candidatos em todos os países onde tinha operações. O Sr. X. fora convidado a participar de um longo processo seletivo e, após meses de numerosos testes e entrevistas, recebera a notícia da sua admissão.

O Sr. X. embarcara imediatamente para a Europa onde se juntara a um seleto grupo de 25 pessoas de sete nacionalidades. Durante quatro meses os jovens selecionados foram exaustivamente treinado nos quartéis-generais da ABC sobre as mais modernas técnicas de gerenciamento e liderança, assistiram a palestras dos mais respeitados e proeminentes executivos da empresa, conheceram as estratégias da organização para o longo prazo, tomaram conhecimento dos valores da empresa e visitaram mais de uma dezena de fábricas espalhadas pelo continente europeu.

Uma vez terminado o treinamento teórico, o grupo fora dividido e Sr. X. fora designado para trabalhar em uma grande fábrica no interior da Itália. Como primeira atividade, fora nomeado supervisor de uma linha de montagem, sendo responsável por uma equipe formada por cerca de 50 operadores, tendo contato quase que exclusivamente com operários e trabalhando em turnos. Nesta função experimentou todos os tipos de dificuldades, motivadas principalmente pela falta de conhecimento prévio sobre técnicas de manufatura e pela rejeição inicialmente

demonstrada pelos seus colegas locais. Anos depois, o Sr. X. ainda se recordaria desta época como a mais difícil de sua vida profissional, mas também como uma das mais profícuas do ponto de vista da aprendizagem.

Uma vez suplantadas as dificuldades iniciais e após quase um ano naquela função, o Sr. X. começara a se sobressair sobre os demais e fora promovido a responsável pela qualidade de uma das unidades operativas da fábrica. Nesta nova atividade, tivera a oportunidade de conhecer um experiente colega que exercia há anos a mesma atividade em outra unidade operativa e que era considerado por muitos o “papa da qualidade”, servindo como referência internacional da empresa nesta área. Este senhor acolhera o jovem Sr. X. como um pupilo e procurou ensinar-lhe tudo que sabia, dando-lhe a oportunidade de vivenciar as mais diversas facetas da qualidade na manufatura.

Depois de um ano e meio, o Sr. X. fora designado para a sua próxima atividade, desta vez na área comercial em Portugal. Logo que chegou no país, começara a trabalhar na logística comercial, onde ficara por cerca de seis meses e tomara contato pela primeira vez com o complexo mundo da logística. Em seguida, fora-lhe dada a oportunidade de exercer a função de gerente de produtos para o mercado português, atividade de extrema complexidade e responsabilidade que nunca havia sido exercida por alguém tão jovem.

Como gerente de produtos, era subordinado ao “brand manager”, função exercida por um jovem italiano, o Sr. F., uma pessoa brilhante dotada de grande inteligência e visão e que era reconhecido por apresentar resultados excepcionais através de dedicação e comprometimento integrais e de longuíssimas jornadas de trabalho. O Sr. X. vira no Sr. F. um modelo a ser seguido e desde então procurara

espelhar nele o seu comportamento profissional, principalmente no tocante ao comprometimento e à vontade férrea de vencer. Durante mais de um ano a dupla mergulhara em uma série de projetos, onde se dedicavam exaustivamente até altas horas e que possibilitara ao Sr. X. tomar contato com toda a cadeia produtiva do ponto de vista do departamento de marketing.

Em função das constantes viagens que tinha de fazer à matriz e do grande sucesso que obtivera em seus projetos, esta atividade proporcionara ao Sr. X. um relativo reconhecimento junto ao departamento central de recursos humanos da ABC.

Foi este reconhecimento que chamou a atenção do Sr. V. que, em uma de suas viagens à Europa, solicitou um encontro com o Sr. X.. O recém empossado diretor falou sobre as reformas que pretendia fazer na ABC do Brasil, sobre os projetos que o Sr. M. havia iniciado e sobre os desafios e oportunidades latentes nesta nova empreitada. Um mês depois, com a anuência do RH central, o Sr. X. embarcou de volta para a sua terra natal com olhos postos no próximo desafio.

### **3.3 OS LIDERANDOS**

O plano de reestruturação da logística industrial idealizado pelo Sr. V. previa, além da separação dos times de planejamento de materiais, a contratação de mais planejadores para fazer frente à demanda que havia crescido. Desta forma, o Sr. X. pôde contratar mais dois colaboradores para iniciar as atividades e a sua equipe passou a ser formada por seis programadores de matérias nacionais,

quatro para os materiais importados e mais dois estagiários para as tarefas de suporte.

*Planejadores Materiais Nacionais:*

- **Sr. Z.** – O mais antigo e mais respeitado dos planejadores, era responsável pelos fornecedores e pelos commodities mais difíceis, caros e complicados e, mesmo assim, sempre apresentava resultados bastante acima da média dos demais, sendo o único entre os nacionais a deter o cargo de “Planejador Sênior”. Apesar de ser uma pessoa de personalidade extremamente difícil, gozava de grande respeito junto ao antigo chefe, que relevava o seu comportamento anti-social em função dos resultados que obtinha e da dependência que existia em torno este planejador.

- **Sr. L.** – Apesar de estar entre os funcionários mais antigos e de ser um “Planejador Pleno”, ainda ocupava o cargo de horísta, ou seja, um operário indireto. Era uma pessoa que detinha um grande conhecimento sobre as matérias-primas que planejava, não apenas conhecendo individualmente cada uma de suas peças, mas também com boas noções dos processos de fabricação e transformação das mesmas. A sua grande capacidade prática contrastava com a falta de conhecimento teórico sobre as técnicas de planejamento e com as suas óbvias limitações no uso de ferramentas de micro-informática.

- **Srta. Y.** – Fazia parte da nova geração de programadores, ocupando o cargo de “Planejadora Júnior”. Ainda estudante universitária, fizera estágio como secretária de um antigo gerente de logística e, uma vez concluído o curso, fora efetivada como planejadora. Era uma pessoa capaz e com bons conhecimentos de micro-informática, mas, como não fora adequadamente treinada, apresentava

resultados discretos e, conseqüentemente, encontrava-se consideravelmente desmotivada.

- **Sr. D.** – Um jovem programador que ocupava o cargo de “Planejador Pleno”. Fora contratado há dois anos e havia ingressado na organização cheio de perspectivas que, com o passar do tempo, não se concretizaram. Era uma pessoa dona de uma vontade férrea, boa capacidade de comunicação e bons conhecimentos gerais, mas como também não havia sido adequadamente treinado e não recebia claras instruções, guardava o sentimento de estar lutando sozinho, mas nem por isso deixava de lutar.

- **Sr. F.** – Um ex-operário que, em função da sua capacidade e grande força de vontade, galgou rapidamente os degraus da hierarquia de fábrica sobressaindo-se de tal maneira que fora recentemente convidado a integrar a equipe de programadores. Ocupava o cargo de “Planejador Júnior”, mas também estava classificado como horísta. Tratava-se um jovem rapaz com grande inteligência, capacidade e vontade, mas que dispunha de pouco conhecimento teórico sobre a atividade que estava desenvolvendo.

- **Sr. I.** – Foi contratado como “Planejador Pleno” pelo Sr. X. pouco tempo depois da sua chegada na ABC. O Sr. I. desempenhara esta mesma função em uma montadora de automóveis por quase dez anos, com sólidos conhecimentos teóricos sobre as mais modernas técnicas de planejamento de materiais, fora escolhido pelo Sr. X. para ser o seu “braço-direito”.

*Planejadores Materiais Nacionais:*

- **Sr. G.** – O mais antigo dos programadores de materiais importados, detinha o cargo de “Planejador Sênior” e controlava os processos de importação

da Itália, país que já havia visitado mais de uma dezena de vezes e cujo idioma dominava com invejável fluência. Apesar da sua personalidade pessimista e reativa às mudanças, era uma peça fundamental para o funcionamento das operações de tratores, devido ao grande conhecimento que detinha sobre as peças que controlava, aos poderosos contatos que havia estabelecido com os fornecedores europeus e ao completo domínio dos sistemas informáticos de planejamento. Ao contrário do Sr. Z., trabalhava bem em equipe e ajudava constantemente os colegas mais novos.

- **Sra. Q.** – Ocupava o cargo de “Planejadora Pleno” e era responsável pelos processos de importação dos Estados Unidos, país onde estudara e cuja cultura havia deixado traços marcantes na sua personalidade. Era uma pessoa dona de uma cultura geral acima da média, detentora de ótimas noções de micro-informática, e cuja forte personalidade garantia-lhe o respeito tanto dos seus fornecedores quanto dos colegas. Estas características permitiram-lhe atingir em apenas dois de trabalho resultados bastante satisfatórios.

- **Sr. P.** – Também fazia parte da nova geração de programadores, mas não fazia parte do quadro de funcionários da ABC. Lançando mão de um estratagema que permitia aumentar o número de funcionários sem elevar o “headcount”, o Sr. P. era na verdade funcionário de uma empresa que prestava serviços à ABC, mas que trabalhava como um planejador regular. Esta situação levava ao seguinte paradoxo: o Sr. P. acabava por ter o menor salário dentre todos os programadores, mas era o que mais custava ao departamento. Apesar de muito jovem, era uma pessoa extremamente inteligente e capaz e cujo enorme potencial rapidamente chamou a atenção do Sr. X.

- **Sr. T.** – Fora contratado como “Planejador Júnior” pelo Sr. X. Também já tinha experiência na área, além de falar inglês, italiano e francês, tendo sido o último a ingressar na equipe. Com a sua contratação, o Sr. X. havia concluído a formação do seu time e já estava pronto para enfrentar o novo desafio.

### **3.4 O CASO**

#### **3.4.1 Início Das Atividades**

O plano de reestruturação da logística de suprimentos do Sr. V. previa não somente a criação de dois times de planejadores dedicados a cada uma das fábricas. Era necessário que os planejadores fossem fisicamente transferidos do escritório central para duas salas que seriam construídas próximas às respectivas linhas de montagem. O Sr. V. acreditava que esta proximidade com a fábrica permitiria que os planejadores focassem seus esforços em uma linha específica de produtos, pois, enquanto a produção de tratores era muito similar a uma linha de montagem automotiva, a produção de colheitadeiras era extremamente verticalizada e o planejamento das peças deveria levar em conta todo o processo de fabricação interna de uma boa parte dos materiais que eram planejados.

O plano também previa que as estruturas de planejamentos passassem a ser administradas pela gerência de fábrica, pois um dos fatores causadores da falta de peças que ele identificara na sua análise, era a falta de sincronismo entre a manufatura e a logística. Vinculando o planejamento à manufatura, ele pretendia aumentar significativamente a sinergia entre as áreas.

Um mês antes das novas salas ficarem prontas, a nova estrutura foi anunciada e durante este tempo o Sr. H., antigo supervisor do planejamento, treinaria os Sr. X. e o Sr. R. para assumirem as novas responsabilidades. Entretanto, enquanto transição das atividades de colheitadeiras transcorria de maneira relativamente tranqüila, o mesmo não se podia afirmar para as de tratores. O Sr. H. se sentira de alguma maneira ameaçado pelo Sr. X. e, como ele não conseguia se conformar com a idéia de ser substituído por um jovem sem nenhum conhecimento, passou a executar um boicote silencioso: sonegava informações, fazia reuniões com os planejadores sem convidar o Sr. X. e praticamente não lhe explicou o funcionamento do processo de planejamento na ABC do Brasil.

O Sr. X., que já havia enfrentado este tipo de situação no passado, decidiu esperar a efetiva transferência de poder, que ocorreria em menos de um mês com a mudança para a fábrica, para iniciar a representar o seu papel. Enquanto isso, limitou-se a observar e a tentar identificar os pontos falhos. Entretanto, ele tinha total consciência que não detinha os conhecimentos necessários para identificar o que deveria ser mudado, ele apenas sabia, baseado em sua experiência passada que a falta de peças poderia ser revertida. Ele se lembrava que, nos seus tempos de fábrica na Itália, este problema não existia, pois era extremamente raro que alguma peça viesse a faltar. Ele também sabia que, apesar de não conhecer os processos, o planejamento de materiais era substancialmente igual na ABC da Itália e do Brasil.

Como não conseguira identificar por si só a origem dos problemas, passou a conversar exaustivamente com os seus futuros funcionários, dessa maneira

buscava também conhecê-los e ganhar a sua confiança. Depois de muitos encontros, o Sr. X. concluiu que os planejadores conheciam muito bem o seu trabalho, sabiam onde estavam os problemas, mas encontravam-se desmotivados por terem convivido por muito tempo com os mesmos problemas sem que ninguém nunca tivesse realmente se empenhado em resolvê-los de maneira definitiva.

### **3.4.2 A Mudança Da Sala**

Foi durante o processo de mudança da equipe do escritório central para a fábrica de tratores que o Sr. X. encontrou aquele que viria a ser o seu maior aliado na luta contra a falta de peças, o Sr. C., o gerente da fábrica de tratores, que passaria a ser o seu chefe. O Sr. C. era uma pessoa extremamente inteligente e perspicaz, conhecia como ninguém o processo de fabricação de tratores, e havia sido o responsável pela construção da fábrica que naquele momento gerenciava.

A mudança que já se anunciava deixava o Sr. C. em uma situação bastante desconfortável, pois, além de não deter qualquer conhecimento dos processos de suprimento, ele sempre culpava a logística pela falta de peças e costumava usar este problema para explicar grande parte das deficiências da sua área. Agora cabia a ele, em última instância, a resolução desta situação.

Em uma amigável conversa o Sr. C. confessou ao Sr. X. os seus receios e colocou-se à disposição para ajudar no que fosse necessário. Por sua vez, o Sr. X. também confessou a sua inexperiência e argumentou que, baseado no seu diagnóstico da situação até aquele momento, ele precisaria de suporte para

resolver problemas causados por outras áreas, mas que afetavam o planejamento de materiais. O Sr. C., no intuito de se aproximar do problema, decidiu mover a equipe da engenharia de manufatura para a nova sala e alojou os planejadores junto ao seu próprio escritório.

A mudança foi efetivada sob um clima de desconfiança por parte dos planejadores, que se julgavam punidos por uma situação que não fora diretamente causada por eles, e consideravam a saída do escritório central uma diminuição da sua importância. Além disso, não acreditavam que o Sr. X. teria capacidade de fazer qualquer diferença, na verdade há muito haviam deixado de acreditar que o problema tivesse solução. Para agravar o clima de insegurança, o Sr. H. foi demitido naquela mesma semana.

### **3.4.3 O PLANO DO SR. X.**

No momento em que ocorreu a mudança de sala o Sr. X. já tinha um plano para lidar com o problema; ele não sabia exatamente o que deveria ser feito, mas tinha consciência que os planejadores sabiam. Como tal, concluiu que ele deveria focar seus esforços em dois objetivos iniciais:

**1 – Ganhar a confiança dos planejadores:** o Sr. X. sabia que se não conquistasse a confiança e o respeito dos seus funcionários todo e qualquer esforço seria em vão. Para tanto concentrou toda a sua atenção em demonstrar que todos faziam parte de um time, que o objetivo era comum e que ele lutaria de todas as maneiras possíveis para ajudar o grupo a atingi-lo.

Uma ação que o ajudou de forma definitiva neste objetivo foi a implantação de uma política que ele chamou de “*target oriented*”, através da qual os planejadores estariam praticamente desobrigados a cumprir os rígidos horários antigamente impostos. Para o Sr. X. pequenos atrasos não eram importantes, eventuais saídas antecipadas e faltas devido a problemas pessoais estavam liberadas e seriam abonadas e as horas extras estavam liberadas como parte do esforço para a redução da falta de peças. Em troca os programadores deveriam focar toda a sua atenção neste objetivo. Nesta época o Sr. X. costumava extremizar dizendo: “se o planejador, da sua casa, consegue garantir que nenhuma peça faltará e que os níveis de estoque ficarão sob controle, não é necessário que ele venha trabalhar...”.

Em conformidade com esta política, ele procurou dar uma atenção individualizada a cada um dos planejadores. Ele percebeu que tinha em mãos uma equipe bastante heterogênea e concluiu que, para ganhar a confiança de cada um deles, deveria utilizar uma abordagem diferente em função das diferentes necessidades e valores individuais que cada um detinha.

**2 – Fazer os planejadores acreditarem que o objetivo poderia ser atingido:** o Sr. X. tinha consciência que o primeiro e fundamental passo para se atingir um objetivo é acreditar que é possível, como tal, tratou de tentar convencer os planejadores lançando mão dos seguintes argumentos:

- Contou-lhes que na Itália a realidade e os processos eram muitos similares aos brasileiros e que lá fazer máquinas completas era uma realidade há muito tempo;

- Convenceu-lhes que ele acreditava na capacidade do time e que ele tinha total convicção que, com o esforço de todos, o objetivo poderia realmente ser atingido;

- Buscou fazer com que eles sentissem orgulho de fazer parte de um time cujas atividades eram fundamentais para o bom andamento de toda a empresa.

Confiante na sua visão e ciente da necessidade de convergência das atividades na direção de um objetivo comum como fator para despertar a motivação, propôs aos programadores o seguinte desafio: no primeiro dia em que todos os tratores fossem montados sem a falta de nenhuma peça, ele lhes pagaria um jantar no melhor restaurante da cidade.

Com o objetivo de fazer os planejadores acreditarem que a meta era atingível, o Sr. X. utilizava todas as oportunidades que tinha para enfatizar a sua visão. Em todas as reuniões com os programadores, em cada breve conversa individual e mesmo nos menores comentários, ele procurava abordar o assunto diretamente ou através de exemplos e metáforas, buscando comparações entre situações externas e o ambiente de trabalho e tentando sedimentar o sentimento auto-realização que existe em atingir um objetivo audacioso através de muito trabalho e cooperação.

#### **3.4.4 Uma Voz Dissonante**

Em pouco tempo os planejadores passaram a demonstrar uma certa abertura e alguma aderência aos discursos do Sr. X., com exceção do Sr. Z., que mantinha a desconfiança e contestava com ironia os argumentos do jovem

supervisor. Acreditando que seria possível mudar a postura do planejador sênior, o Sr. X. o chamou diversas vezes para conversas reservadas, onde procurava explicar que o Sr. Z. era uma peça fundamental na estrutura, que os mais jovens o respeitavam muito e que ele devia ajudá-lo a promover uma mudança na atitude do grupo.

Entretanto, estes encontros surtiram o efeito inverso, pois o Sr. Z., sentindo-se cada vez mais poderoso e insubstituível, continuava a manter um comportamento totalmente avesso àquele que o Sr. X. pregava.

Em função deste cenário, o Sr. X. viu-se obrigado a tomar uma das decisões mais difíceis (e talvez a mais sábia) que já tomara. – demitir o Sr. Z. Sabia que era uma decisão extremamente arriscada, pois não havia nenhum planejador que pudesse assumir os itens do Sr. Z. sem grandes traumas e, além disso, corria o risco de passar a mensagem errada à sua equipe.

Ainda em dúvida, procurou os conselhos do Sr. C. e do Sr. V., e ambos concordaram que, apesar dos riscos, esta era a decisão mais apropriada. Uma vez decidido, chamou o Sr. Z. e comunicou-lhe que estava despedido. Em seguida chamou o Sr. I. e pediu-lhe que assumisse os itens controlados pelo Sr. Z., explicou que compreendia as dificuldades e que sabia que surgiriam os mais variados problemas, mas que ele estaria ao seu lado para enfrentar todos as adversidades que aparecessem. Além disso, propôs-lhe o seguinte desafio: quando o Sr. I. tivesse a situação sob controle, seria promovido para “Planejador Sênior”.

No dia seguinte reuniu a sua equipe, comunicou o ocorrido e fez questão de deixar claro que o motivo da demissão estava centrado nos problemas de postura

e de comportamento, e não nos resultados do Sr. Z., enfatizando que a empresa não podia mais conviver com pessoas que não soubessem trabalhar em equipe. Para a vaga deixada pelo Sr. Z., contratou a Srta. J., uma jovem planejadora indicada pelo Sr. I.

### **3.4.5 O Início Da Mudança**

A demissão do Sr. Z. teve um impacto bastante positivo na equipe, foi como se o último obstáculo tivesse sido removido e, a partir de então, o Sr. X. sentiu como se houvesse finalmente ganho a confiança total e irrestrita do seu time e que podia contar com eles para a identificação e resolução dos problemas que originavam a falta de peças.

O Sr. X., que já havia compreendido grande parte da dinâmica do processo de planejamento, concluiu que precisava de dois tipos de iniciativas paralelas para fazer face ao problema. Era necessário tomar ações imediatas para conseguir as peças que estavam faltando na linha, mas também se fazia necessário tomar ações de base para corrigir os problemas na origem.

Para enfrentar o problema das peças que faltavam na linha, o Sr. X. instituiu uma reunião diária com todos os planejadores onde eram analisadas as faltas e decididas as ações que seriam tomadas em cada caso. Estas ações poderiam ser um transporte aéreo, a fabricação de algumas unidades da peça faltante internamente, uma visita ao fornecedor, a utilização de um material alternativo, entre outras.

Nestas reuniões o Sr. X. enfatizava a necessidade dos programadores irem além das suas responsabilidades e fazer sempre o máximo para conseguir os resultados desejados. Para ele não existiam as frases “não é culpa minha” ou “não é minha responsabilidade”, pois ele pregava que aquilo não era uma questão de culpa ou de responsabilidade, mas sim de resolver um problema que era da empresa, ou seja, de todos. Sempre que um planejador lhe trazia um problema, ele concentrava todos os seus esforços para ajudar a resolvê-lo, pois acreditava que deveria ser o exemplo do comportamento que deles esperava.

Em poucas semanas podia-se sentir uma mudança no “clima” do departamento, qualquer um que entrasse na sala poderia sentir a seção “ferendo”. Os programadores estavam em polvorosa, falavam apaixonadamente sobre as peças, buscavam alternativas junto a engenharia, iam à linha contar as peças, cobravam soluções imediatas dos departamentos de Qualidade e de Compras e solicitavam os carros da frota para buscar pessoalmente peças nos fornecedores.

Com o objetivo de atuar nas causas raízes do problema, o Sr. X. organizou um workshop onde foram convidados, além de todos os programadores, representantes de todas as áreas que tinham influência sobre o processo, tais como, compras, qualidade, engenharia de manufatura, engenharia de produto, logística física (material handling), planejamento de produção, controle de modificações de engenharia e transportes. Neste encontro o Sr. X. utilizou as mais modernas técnicas de resolução de problemas que havia aprendido anos antes nos quartéis-generais da ABC para identificar as causas que originavam a falta de

peças, bem como as áreas responsáveis pelas mesmas. Os resultados podem ser observados no quadro abaixo:

FIGURA 9 - CAUSAS RAÍZES DA FALTA DE PEÇAS

<b>Código</b> <b>Motivo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Área Responsável</b>
1	ATRASSO DE ENTREGA DE FORNECEDOR NACIONAL	Planejamento de Materiais
2	MUDANÇA NO PROGRAMA DE MONTAGEM	Planejamento Produção
3	DIVERGÊNCIA DE ESTOQUE	Logística Física
4	REJEIÇÃO	Qualidade
5	PROBLEMA COM LIBERAÇÃO DE IMPORTADOS	Transportes
6	ITEM EM DESENVOLVIMENTO (FORNECEDOR NOVO, ALTERNATIVO, OCF..)	Compras
7	USO INDEVIDO PELA PRODUÇÃO	Manufatura
8	PROBLEMA DE ESTRUTURA DO PRODUTO / PROJETO / DESENHO	Engenharia de Produto
9	PROBLEMA COMERCIAL COM FORNECEDOR (PREÇO, PAGAMENTO, OC...)	Compras
10	ATRASSO NO TRANSPORTE (NACIONAL E INTERNACIONAL)	Transportes
11	ITEM SEM FORNECEDOR DESENVOLVIDO	Compras
12	PROBLEMA DE COMPATIBILIDADE DE PNEUS	Planejamento de Materiais
13	PROBLEMA DE ABASTECIMENTO	Logística Física
14	ATRASSO DE ENTREGA DE FORNECEDOR INTERNO	Manufatura
15	PROBLEMA DE MONTAGEM	Manufatura
16	ITEM COM MODIFICAÇÃO DE ENGENHARIA (INTRODUÇÃO DE AM)	Controle Modif. Eng.
17	ATRASSO DE ENTREGA DE FORNECEDOR INTERNACIONAL	Planejamento de Materiais
18	PROBLEMA DE EMBALAGEM	Engenharia de Manufatura
19	MUDANÇA DO PO (FORA DO LEAD TIME DE FORNECIMENTO)	Planejamento Produção
20	PROBLEMA DE ENTREGA DE FORNECEDOR ESTRATÉGICO	Comitê Estrat. Industrial

Uma vez que as causas evidenciadas e as responsabilidades pelas mesmas transcendiam os limites departamentais, o Sr. X. buscou ajuda do Sr. V. a quem apresentou os resultados do workshop. Na mesma semana o Sr. V. convocou os responsáveis das áreas envolvidas, que traçaram um plano de ação e coordenaram um esforço concentrado em toda a ABC do Brasil visando a resolução das anomalias. O Sr. X. foi nomeado coordenador do plano de ação e

instituiu reuniões semanais para avaliar o andamento das atividades. No quadro abaixo, pode-se visualizar o plano elaborado (os nomes nos responsáveis, bem como as datas foram omitidas por razões de confidencialidade).

FIGURA 10 - PLANO DE AÇÃO CONTRA FALTA DE PEÇAS

AÇÕES SOBRE AS CAUSAS				
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO	
			PLANEJADO	REALIZADO
1	Causas 1, 4) Implementação do Inventário Cíclico	XXX	XXX	XXX
2	Causas 1, 4) Implantação do Sistema WIS (Warehouse Information System)	XXX	XXX	XXX
3	Causa 1) Revisão das Estrutura de Produtos	XXX	XXX	XXX
4	Causa 1) Revisão dos Procedimentos de Introdução de Modificações de Engenharia (AM's)	XXX	XXX	XXX
5	Causas 1, 2, 4) Criação de um Projeto/Grupo dedicado ao desenvolvimento de Embalagens Específicas e à sua Gestão	XXX	XXX	XXX
6	Causa 1) PdT / Visual Aids - Para melhorar as condições dos operadores e evitar a montagem errada de peças	XXX	XXX	XXX
7	Causa 2) Análise das Capacidades dos Fornecedores (Supplier Logistical Analysis Project)	XXX	XXX	XXX
8	Causas 2, 4) Aprimoramento no Fluxo de Transporte	XXX	XXX	XXX
9	Causas 2, 6) Revisão dos Parâmetros dos Materiais (Lead Time) no MRP	XXX	XXX	XXX
10	Causas 2, 3) Revisão no Ciclo de Geração do PO	XXX	XXX	XXX
11	Causa 2) Desenvolver Sistema de Ranking de Performance dos Fornecedores	XXX	XXX	XXX
12	Causa 2) Monitoramento da Performance dos Fornecedores Críticos	XXX	XXX	XXX
13	Causa 2) Projeto Seqüenciamento de Linha	XXX	XXX	XXX
14	Causa 4) Projeto TNT - Fluxo Interno de Materiais	XXX	XXX	XXX
15	Causa 4) Projeto PdT - Visando otimizar o layout da linha e melhorando as condições de trabalho dos abastecedores	XXX	XXX	XXX
16	Causa 4) Criação de um Procedimento de Gestão do Fluxo Interno dos itens "Críticos" através do WIS	XXX	XXX	XXX
17	Causa 7) Projeto TPM - Usinagem Transmissões e Pintura Colheitadeiras	XXX	XXX	XXX
18	Criação de um grupo Multifuncional de Melhoria Contínua (KAIZEN) para Análise das Falhas de Peças Ocorridas	XXX	XXX	XXX
19	Causa 1) Revisão dos Processos de Montagem X Montagem Física das Colheitadeiras TC	XXX	XXX	XXX
20	Causa 5) Reunião Mensal entre Compras, Logística e Produção para Análise dos Dados de	XXX	XXX	XXX
21	Causa 5) Compras Deverá Avisar Imediatamente a Logística quando houver Problemas Comerciais de modo a Encontrar Soluções antes que haja Falta de Materiais	XXX	XXX	XXX
22	Causa 5) Logística deverá enviar mensalmente à Compras os casos de Falta de Peças devido a Problemas Comerciais e Atrasos de Importados	XXX	XXX	XXX
23	Causa 3) Para melhorar o diagnóstico de Falta de Peças devido a reprograma, serão divididos os casos de mudança no PO e reprograma de produção no relatório de motivos de Falta de Peças	XXX	XXX	XXX
24	Causa 2) Monitoramento da taxa de serviço (acuracidade das entregas) dos fornecedores	XXX	XXX	XXX
25	Causa 4) Antecipação do início das atividades de digitação de NF na portaria para as 6:00	XXX	XXX	XXX
26	Causa 1) Projeto 6 Sigma - Divergência de Estoque	XXX	XXX	XXX

### 3.4.6 Resultados

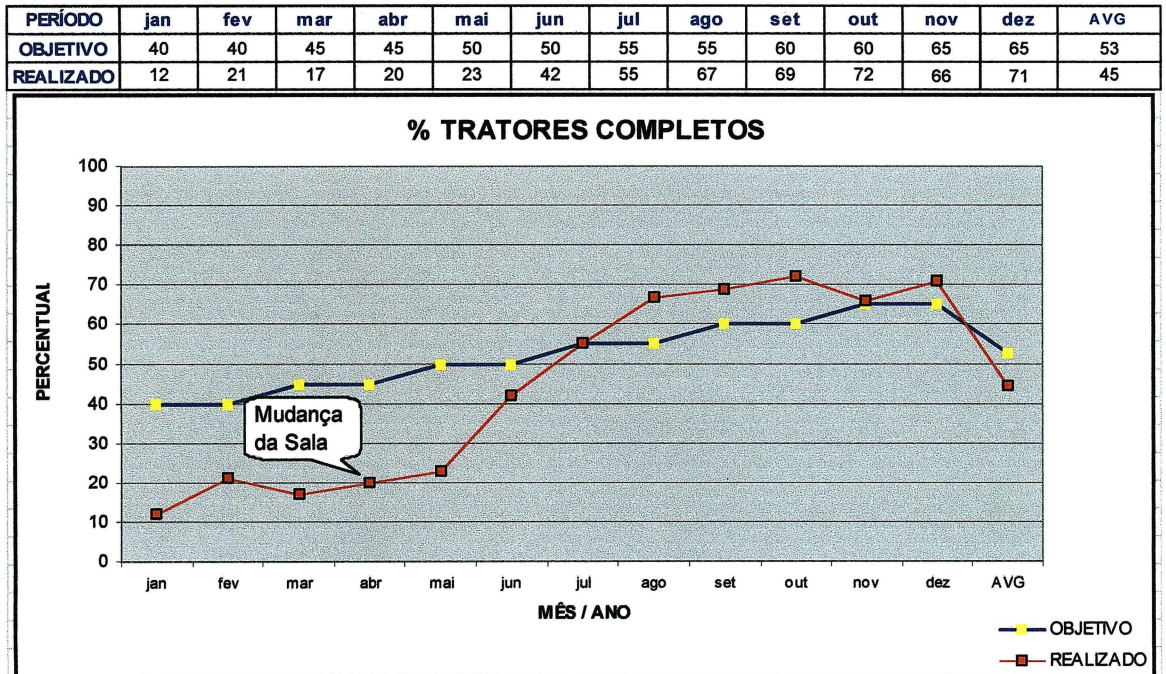
Apesar da maioria das atividades previstas pelo Plano de Ação serem estruturais e demandarem meses para serem levadas a cabo, em apenas dois meses da mudança dos planejadores para a fábrica a taxa de tratores completos começou a subir, na verdade, muito antes que grandes partes das ações tivessem sequer iniciado.

O crescimento da taxa de completos subiu consistentemente até que, após exatos três meses da mudança de sala, registrou-se um recorde histórico. Pela primeira vez desde o início da produção de tratores naquela fábrica, todas as máquinas montadas em um dia saíram da linha sem nenhuma peça faltante.

O Sr. X. tinha consciência que o resultado daquele dia fora causado por uma soma de fatores convergentes e aquela ainda era uma exceção, e não a regra. Mas, nem por isso, deixou de celebrar intensamente com os planejadores, e pagou-lhes com grande satisfação o jantar que lhes havia prometido.

Ao longo dos próximos meses a taxa de completos continuou a subir até se estabilizar em um patamar entre 60% e 70% (conforme pode-se observar no gráfico abaixo). Para romper esta nova barreira era necessário esperar a efetivação do Plano de Ação, mas os programadores, e em especial o Sr. X., sentiam-se enormemente realizados e orgulhosos por terem atingido o objetivo ao qual se propuseram e estavam prontos e ansiosos por enfrentar o próximo desafio.

FIGURA 11 - GRÁFICO DO PERCENTUAL DE TRATORES COMPLETOS



Entretanto, uma dúvida continuava a ecoar sem resposta na mente do Sr. X.: Como ele havia conseguido tudo aquilo? Como fora possível atingir resultados tão expressivos, sem fazer mudanças significativas? Por que ninguém havia conseguido fazer isso antes?

## 4 CONCLUSÃO

O time de planejadores da ABC atingiu um resultado extraordinário sob a liderança do jovem Sr. X., conforme descrito no caso anterior. Entretanto, nem mesmo ele fora capaz de identificar as razões principais desta tão expressiva performance por parte dos seus liderados. Ele tivera a perspicácia de compreender que os planejadores conheciam muito bem os problemas, bem como as suas respectivas causas e soluções, e que o seu trabalho deveria estar centrado em motivá-los a tomar as ações necessárias. Apesar do inegável sucesso da sua empreitada, ele não conseguia identificar, dentre as ações que tomara, aquelas que foram fundamentais para a sua grande vitória. Ele sabia que se conseguisse identificar estas ações e isolá-las do contexto, poderia utilizá-las de maneira sistêmica nos próximos desafios que se delineavam no horizonte da sua carreira.

É possível traçar um paralelo entre o caso da falta de peças na empresa ABC protagonizado pelo Sr. X. e as análises sobre as modernas teorias de liderança apresentadas no capítulo inicial, tendo como objetivo identificar as principais características necessárias para uma liderança de sucesso.

No quadro abaixo pode-se observar este paralelo, onde estão identificadas as características e fatores de sucesso que possibilitaram ao Sr. X. atingir expressivos resultados através do grande comprometimento e motivação da sua equipe.

Característica	Exemplo Prático – Caso Sr. X.
<p><b>VISÃO</b> – O líder tem uma visão, que se expressa como uma meta idealizada e que propõe um futuro melhor que o <i>status quo</i>.</p>	<p>O Sr. X. tinha a visão de que era realmente possível montar máquinas completas. Ele acreditava na sua visão e demonstrava a sua certeza de que o objetivo seria atingido em cada atividade que desenvolvia.</p>
<p><b>COMPARTILHAR A VISÃO</b> – Quando todos os envolvidos compartilham uma visão, ela se torna mais completa no sentido de uma realidade mental que as pessoas podem verdadeiramente acreditar se concretizando, passando a se considerarem parceiros e co-criadores.</p>	<p>Como pode ser observado na análise do caso, o Sr. X. falava constantemente sobre a sua visão, usando a paixão como catalisador para gerar entusiasmo. Ele fez com que os planejadores realmente acreditassem que eles tinham as capacidades necessárias para atingir o objetivo e que isto traria um benefício comum e, portanto, eles se comprometeram completamente com a visão, que passou a ser um objetivo de todos.</p>
<p><b>RISCO PESSOAL</b> – Os líderes estão dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão.</p>	<p>Quando o Sr. X. decidiu demitir o planejador Z., ele sabia que estava correndo um grande risco por substituir, em um momento delicado, a viga mestra do seu processo. Entretanto, mesmo sabendo que aquilo poderia gerar um colapso no seu departamento e, portanto, no seu próprio futuro profissional, ele decidiu arriscar e se sacrificar em prol da sua visão.</p>
<p><b>SENSIBILIDADE AO AMBIENTE</b> – Os líderes devem ser capazes de fazer avaliações realistas das limitações</p>	<p>Desde o primeiro momento o Sr. X. teve consciência de que ele não dispunha dos conhecimentos teóricos necessários para identificar os problemas e muito menos para solucioná-los. Entretanto, ele percebeu</p>

<p>ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.</p>	<p>solucioná-los. Entretanto, ele percebeu rapidamente que os próprios planejadores conheciam os problemas e as suas respectivas soluções. Além disso, ele foi capaz de mobilizar a organização através do seu Plano de Ação para resolver os problemas de origem externa ao seu departamento.</p>
<p><b>SENSIBILIDADE PARA AS NECESSIDADES DOS LIDERADOS</b> – Os líderes são perceptivos em relação às capacidades, necessidades e sentimentos dos liderados.</p>	<p>O Sr. X. desde o início procurou dar atenção individualizada aos seus funcionários, pois ele acreditava que esta era a maneira mais eficiente de conhecer e de explorar o potencial individual. Ele percebeu que cada indivíduo demandava um tipo diferente de atenção e que conhecendo as necessidades individuais ele poderia extrair o máximo de cada um deles.</p>
<p><b>COMPORTAMENTOS NÃO CONVENCIONAIS</b> – Os líderes, com o objetivo de conquistar a confiança dos demais e de demonstrar o seu comprometimento com a visão, engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra os conceitos previamente estabelecidos.</p>	<p>Quando o Sr. X. implantou a sua política “<i>target oriented</i>”, onde praticamente desobrigava os planejadores a cumprir os horários desde que apresentassem bons resultados, ele procurou aumentar o comprometimento de todos com a visão, colocando-a em um patamar acima das regras comuns. Ao prometer um jantar aos planejadores, ele tinha como objetivo conquistar a sua confiança e alinhar as expectativas e os esforços do time na direção da visão.</p>

Conforme identificado no quadro acima, pode-se concluir que existe uma série de características e comportamentos que podem ajudar os líderes a conseguir níveis extraordinários de comprometimento e motivação por parte dos seus liderados. A adoção destes comportamentos tende a inspirar a equipe a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, a entusiasmar e incitar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo e a modificar a maneira que os liderados vêem as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de uma nova forma.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

**SENGE, Peter. O Novo Trabalho do Líder: Construindo Organizações que Aprendem.** Extraído de STARKEY Ken. **Como as Organizações Aprendem.** Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Editora Futura, 1997.

**KOUZES, James e POSNER, Barry. The Five Practices of Exemplary Leadership.** San Francisco, USA: Editora Pfeiffer, 2003.

**ABC Leadership Model.** Intranet da empresa ABC

**ABC Leadership Training Guide.** Intranet da empresa ABC